

**RAFAEL MAGALHÃES CASSAL**

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DA ACADEMIA DE ATIVIDADE  
FÍSICA COMO FATOR DETERMINANTE NA QUALIDADE DO SERVIÇO  
PRESTADO AO CLIENTE**

Monografia apresentada à disciplina de Seminário de Monografia como requisito parcial à conclusão do Curso de Licenciatura em Educação Física, Departamento de Educação Física, Setor de Ciências Biológicas da Universidade Federal do Paraná. Turma T – Professor: Iverson Ladewig, Phd.

**Orientador:** Prof. Ricardo João Sonoda Nunes

***“Trate as pessoas não como você gostaria de ser tratado, mas sim como elas desejam ser tratadas”***

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que estiveram presentes em todos os momentos da minha caminhada até a conclusão deste curso. Aos meus familiares, a todos amigos, namoradas e aos meus mestres que me incentivaram a chegar aonde cheguei e a cada dia me estimulam a ir além de onde estou.

Em especial agradeço a mãe Alair, ao pai Mário, ao irmão Cláudio, meus amigos Fabinho, Ricardo(Pitu), Luizão, Johnny, Vini, Iwerson, Evanri Gurgel (o qual acreditou em meu potencial e forneceu o primeiro espaço para eu começar minha caminhada profissional), professor Clodair Cardozo Carreira, que foi uma pessoa muito especial em minha vida e me ensinou muitas coisas, inclusive a persistir em meus objetivos até alcançá-los, ao professor que me deu total apoio neste último ano de decisão em minha vida acadêmica Ricardo João Sonoda Nunes e em especial a minha fonte de inspiração em toda esta caminhada, meu tio Adilson Magalhães o qual me espelho em sua dedicação, empenho e humildade.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 PROBLEMA.....	01
1.2 JUSTIFICATIVA.....	02
1.3 OBJETIVO.....	04
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>06</b>
2.1 A HISTÓRIA DAS ACADEMIAS.....	06
2.1.1 Cenário atual .....	06
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE ACADEMIA .....	08
2.2.1 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER.....	08
2.2.2 Estilos de liderança.....	09
2.3 CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA.....	11
2.4 A DEFINIÇÃO DAS METAS ADMINISTRATIVAS.....	14
2.4.1 Seleção do mercado alvo.....	17
2.4.2 4Ps no mercado do Fitness.....	18
2.5 RECURSOS HUMANOS.....	21
2.5.1 Recrutamento e Seleção.....	21
2.5.2 Treinamento.....	25
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>32</b>

## LISTAS DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ORGANOGRAMA DA ACADEMIA CORPUS SPORT CENTER.....	11
GRÁFICO 2 - ORGANOGRAMA ACADEMIA SPORT BATEL.....	14

## LISTAS DE TABELAS

TABELA 1 - ÍNDICE DE PORCENTAGEM DE VENDA POR PERFIL DE VENDEDOR.....	16
---	----

## RESUMO

O trabalho exposto possui como objetivo apresentar as diferentes formas administrativas adotadas por duas academias da cidade de Curitiba: Academia Corpus Sport Center e Academia Sport Batel. Desejamos com isto mostrar que não é possível definir que uma forma administrativa está correta ou errada, pois tudo depende do público alvo ao qual a empresa deseja alcançar. Partindo deste contexto venho por meio do mesmo demonstrar como funciona o processo de escolha e seleção desta clientela. Além deste processo, o bom andamento da academia depende de um processo administrativo adequado às expectativas do cliente e é de fundamental importância para o bom desempenho da empresa. Desde a escolha do líder, o recrutamento de novos funcionários, a apresentação dos diferentes perfis hierárquicos adaptados às necessidades e a disponibilidade da empresa com vistas à satisfação e fidelização do cliente.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA

No decorrer de alguns anos percorrendo por várias academias, tanto na condição de aluno como de professor, foi possível notar que normalmente existe uma diferenciação no atendimento prestado ao cliente assim como no tratamento entre professores e funcionários. Isto ocorre desde o primeiro contato do aluno, como visitante, até a sua permanência dentro da empresa.

Em decorrência do número elevado de academias que surgiram no mercado do *fitness* durante os últimos anos, o atendimento ao público tem sido um dos principais diferenciais entre as grandes academias. Segundo CABRAL (1999), o bom atendimento e a qualidade em serviços é o que diferencia uma academia/empresa de outra e é o que faz o aluno permanecer freqüentando a mesma.

Segundo MILLS (2002), para reter alunos por mais tempo na academia e fazer com que eles sintam o prazer em fazer a rotina de exercícios, deve-se buscar novas formas de entretenimento tornando a atividade mais prazerosa. É necessário sair na frente da concorrência.

Dentro deste contexto, temos como fator determinante para isso a forma administrativa que a empresa adota. Podemos notar que o principal responsável tanto no relacionamento funcionário/funcionário como funcionário/cliente é o administrador, que surge como o líder e facilitador desse processo. Por meio deste trabalho almeja-se a busca de subsídios afim de apresentar como o administrador pode manter a qualidade no atendimento ao aluno, fazendo assim com que sua clientela aumente não ocorrendo a alta rotatividade tão comum dentro da maioria das academias consideradas “mal administradas”.

Segundo o administrador geral da Academia Corpus Sport Center, Sr. Iwerson Fabrício Fernandes, “mal administrada” seria aquela qual não possui um planejamento específico, livre de metas e que define o seu trabalho somente com o objetivo claro de “ganhar dinheiro”. A boa administração varia muito com o público e com as adaptações que o seu administrador faz afim de ofertar o melhor produto ao seu cliente e as melhores condições de trabalho a seus empregados.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As academias normalmente, “sofrem” com a rotatividade dos clientes, mas este problema está inserido em vários fatores como a adaptação ao ambiente, a localização, o relacionamento interpessoal, dentre outros, até resultar na saída do aluno da mesma. Em meio a estes problemas, notamos que cada vez mais o papel do administrador da academia está se tornando essencial para que ocorra o sucesso na prestação de serviço realizada pela empresa.

Antigamente destinávamos a figura do proprietário da academia a responsabilidade por tudo dentro da mesma. Ele muitas vezes era o proprietário, administrador e também professor. Com o passar dos anos, a concorrência foi aumentando, a oferta do produto (academia) foi crescendo bem como a clientela. Não sabemos em números reais se foi proporcional ao número de academias que surgiram no mercado, no entanto podemos notar que a preocupação dos proprietários em atender as necessidades dos clientes e surpreendê-los, é um diferencial perante as outras. Atualmente já existem até cursos de pós-graduação especificamente para o setor administrativo de academias, visto a preocupação que surgiu com a mudança no mercado e as exigências impostas pelas tendências do mundo atual.

Designar cargos distintos para os funcionários é um dos principais diferenciais. Cada um possui seu papel a desempenhar dentro da empresa, mas é importante ressaltar que o mercado nos últimos anos procura pessoas flexíveis, que estejam prontas a realizar qualquer tipo de tarefa e se disponham a isto e para saber disso, o administrador terá que realizar um ótimo trabalho na hora da contratação. Como citado no trabalho, o administrador é o responsável por objetivar os resultados. Segundo manual *Group Fitness Management System* (2001), os objetivos chave do administrador são:

- maximizar o número de alunos na academia;
- maximizar a satisfação do cliente;
- identificar/recrutar e treinar excelentes professores;
- maximizar a apresentação do ambiente;
- maximizar custos operacionais;
- planejar e executar o marketing das atividades ofertadas;
- buscar a comunicação eficiente com o diretor e também com os funcionários de outros departamentos buscando a satisfação dos professores e empregados.

As máquinas e a tecnologia estão expostas a todos da mesma forma, mas o que um administrador faz para que a sua academia seja um diferencial perante as outras? Para realizar este estudo, vamos trabalhar com dados coletados dentro da Academia Corpus Sport Center de Curitiba e Academia Sport Batel, já que estas são academias que possuem um grande número de funcionários (respectivamente 128, divididos em duas cedes, e 50), um elevado número alunos (respectivamente 4.500, divididos em duas cedes, e 1300 alunos, segundo dados fornecidos pelas próprias academias no mês de outubro de 2003) e são administradas de formas distintas, adotando preços e condições de pagamentos diferentes, com aulas diferenciadas e procurando a diferenciação do público alvo através da diferença de preço cobrado no serviço prestado através da mensalidade ( segundo

gráfico em anexo 1, as academias se apresentam respectivamente no segundo grupo de preços e no quarto grupo).

“...as organizações que ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos”.(MELLO & RIBEIRO, 2002)

Tendo em vista a citação anterior, pudemos constatar que a Academia Sport Batel adota padrões tradicionais de administração, onde o diretor é administrador e professor, portanto sem tempo suficiente para planejar suas ações e repensar a empresa, já que não existem pessoas que auxiliam na realização das pequenas tarefas e ele precisa preocupar-se com pequenos detalhes; a Academia Corpus Sport Center, por sua vez, possui uma hierarquia de cargos mais elaborada e procura estar “atenada” aos novos padrões de gestão empresarial.

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é apresentar subsídios para que ocorra uma melhora no atendimento ao cliente dentro das academias de atividade física. Buscar por meio de pesquisa bibliográfica apresentar as tendências, necessidades e estratégias utilizadas pelos administradores afim de manter a média no número de alunos, diminuindo a rotatividade, maximizando a qualidade no atendimento, e não somente buscar o sucesso a partir da oferta de aparelhos e materiais importados de última geração, mas sim nos relacionamentos entre empresa/funcionário/cliente, favorecendo um bom ambiente de trabalho na busca da qualidade dos serviços prestados.

Quais investimentos são mais rentáveis à academia e o que o aluno/cliente exige da empresa como fatores de qualidade e diferencial para a escolha da academia como seu local de treinamento e de diversão.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 A HISTÓRIA DA ACADEMIA

As academias de ginástica são os centros de atividades físicas onde se presta um serviço de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos sob supervisão direta de profissionais da Educação Física com a finalidade da busca dos padrões de vida saudável aos seus frequentadores.

Data dos anos 30 o surgimento das primeiras academias de ginástica no Brasil; a origem do nome academia se deve ao filósofo Platão (427-347 a.C.), que escolheu como lugar para fundar sua escola de filosofia, um bosque que levava o nome do legendário herói grego *Academos*; por este motivo a escola recebeu o nome de Academia, onde se ensinava filosofia, matemática e ginástica.

“academia, lugar em Atenas onde Platão e outros filósofos lecionavam. Escola de qualquer filósofo. Lugar em que se ministrava instrução; escola de instrução superior. Faculdade, sociedade de sábios, literários e artistas para se comunicarem mutuamente e promoverem as artes e as ciências, comunicando-as depois ao público; reunião e assembléia onde se recitavam versos e discursos. Casa em que os acadêmicos se reúnem. Qualquer sociedade particular ou oficial com caráter artístico, científico, literário ou recreativo” (CARVALHO, 1969)

#### 2.1.1 - Cenário atual

Modernamente as idéias de qualidade de vida, o combate ao sedentarismo aliado ao bem estar físico e mental dos cidadãos, juntamente com a busca dos padrões estéticos da era em que vivemos estão diretamente relacionados ao contexto da aptidão física. Buscar uma saúde melhor é o desafio de pessoas que desejam abandonar a inatividade física em prol de outro padrão de saúde e bem estar.

As pessoas além da procura pela saúde, buscam também dentro do ambiente da academia o entretenimento a diversão e a liberação de todo o estresse que a vida moderna proporciona. Este ambiente pode tanto estimular o aluno a freqüentá-la em maior ou menor intensidade.

A grande maioria das academias, motivadas pela mídia, realizam o marketing destinado ao público “sarado”, voltando o seu padrão de atendimento destinado somente ao público jovem, esbelto, malhado e com boa saúde, deixando de lado os obesos, idosos e uma boa parte da população em geral que se sente intimidada com a propaganda e de certa forma se sentem excluídas do protótipo destinado à esta.

Segundo REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIA E MOVIMENTO (2001), as pessoas são cômicas de que a prática regular de exercícios constitui num fator de proteção á saúde, mas daí a procurar esse serviço numa academia é o grande problema, a população é cética quanto ao atendimento relacionado á saúde, em academias. Daí a necessidade reconhecida e a vontade reprimida não se transformam em ação.

LEITE (2000) diz que as pessoas querem ficar mais bonitas, saudáveis e procuram se sentir felizes com a prática da atividade física, seja ela dentro ou fora da academia e as empresas que visam o diferencial perante as outras procuram usar isso a seu favor explorando diferentes tipos e modalidades de aulas.

Atualmente, os centros de atividade física não são vistos somente como um “hobbie”, mas sim como um ramo empresarial muito forte e em constante ascensão. A cada dia surgem estudos novos sobre o assunto, revistas especializadas estimulam a prática da atividade física e desta maneira a procura ao ambiente “Academia de Ginástica” é cada dia maior. As pessoas não estão somente á procura de um corpo sarado, mas também almejam a saúde ideal condizente com as necessidades e a versatilidade que a vida moderna exige. Diferente de anos atrás, as pessoas estão se cuidando muito mais e podemos ver isso no aumento da expectativa de vida do povo brasileiro que segundo

REVISTA VEJA (2003) hoje a expectativa de vida é 35% mais alta do que há cinquenta anos atrás. Naquela época, diferente dos dias atuais, não era comum uma pessoa por volta dos 60 anos de idade, decidir mudar completamente o estilo de vida.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE ACADEMIA

### 2.2.1 O ADMINISTRADOR COMO LÍDER

O administrador é considerado a pessoa com maior poder de persuasão dentro da empresa, pois ele é o “filtro” entre o empresário e o empregado. Sua liderança perante os funcionários normalmente é eminente e todos os problemas a serem resolvidos dentro do estabelecimento passam por ele e o bom andamento dos mesmos depende em grande parte do empenho, esforço, e dedicação que exerce sobre o mesmo.

Segundo RAYBACK (2001), um líder é a pessoa no grupo á qual foi atribuída, formal ou informalmente a responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa; sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo.

Esta definição vem seguida da forma a qual o líder, administrador, vai influenciar seus funcionários e isto iremos chamar de estilos de liderança que se difere muito de pessoa para pessoa e de atividade para atividade.

Muitos estudiosos citam que o fator liderança é uma característica que a pessoa nasce dotada de tal. Muitos estudos foram feitos a respeito do fato de o líder possuir “traços” personalidade diferente de seus seguidores, mas os resultados foram inexpressivos ao tentar distinguir um grupo ao outro.

Sem dúvidas notamos que algumas pessoas são dotadas de tomar atitudes em determinadas circunstâncias e possuem uma grande influência na forma de pensar e de

agir de seus seguidores, muitas vezes estas pessoas não precisam estudar e nem pesquisar sobre o assunto, elas só chegam e fazem, e isso faz com que cada vez mais acreditemos no poder da personalidade como fator de liderança, apesar dos estudos não corresponderem à estas expectativas.

Como em todos os ramos de trabalho, onde a concorrência entre as grandes empresas (no caso estamos tratando de academia que é um ramo em ascensão, visto que a busca do corpo “perfeito” aumenta a cada momento) é cada dia maior, existe uma crise muito grande na liderança de equipes, pois muitas vezes os funcionários poderão sair da academia para ganhar somente R\$ 1,00 a mais por hora de trabalho em outro estabelecimento, e isto ocorre devido á vários motivos como: condições reais de exercer o trabalho, reconhecimento, amizade entre os funcionários (inclusive com os de cargos superiores) dentre outros, e o responsável por manter um clima agradável dentro do ambiente é o administrador.

“o líder do século XX é alguém que tende a ter qualidades pessoais fortes mas rígidas, alguém arrogante mas inspirador. Entretanto, os líderes do século XXI serão aqueles que puderem demonstrar uma grande empatia e preocupação com as questões pessoais e que não se apoiam nas suas posições e cargos dentro da empresa como forma de obter um maior status perante os seguidores”.(HAWLEY, 1998 apud RAYBACK, 2001).

### 2.2.2 - Estilos de liderança

A liderança se exerce em dois níveis com a predominância de um deles para definição do estilo manifesto de liderança. Os níveis são o de tarefa e o sócio-emocional, ao qual respectivamente corresponde ao resultado, metas, sem pensar nos meios afim de conseguir o resultado e o seguinte corresponde ao desempenho da tarefa trabalhando com o relacionamento entre o líder e os liderados procurando igualá-los quase ao mesmo nível, sem maiores distinções. Segundo determinação da Research Center da Universidade de

Michigan, a nomenclatura usada é de “orientação para a tarefa” e “orientação para o subordinado”.

Vários autores apresentam diversas nomenclaturas para o estudo de estilos de liderança dentre os quais, BLAKE e MOUTON (apud MOSCOVICI, 1964), que indicam 4 estilos diferentes atuando nos sistemas administrativos dentro da empresa exercida pelo líder, podendo ser classificados da seguinte maneira:

- Máxima orientação para pessoas e mínima para tarefas: o líder destina todo o seu potencial de trabalho nos funcionários que são subordinados pelo mesmo, o seu relacionamento com as pessoas é o melhor possível, mas a destinação à liderança das tarefas a serem realizadas é mínima;
- Máxima orientação para tarefas e mínima para pessoas: ao contrário do modelo citado anteriormente, neste o líder designa todo o seu poder sobre a tarefa e ser realizada, sem levar em conta o fator “humano”, ou seja, “os fins justificam os meios”;
- Máxima para ambas: o líder é capaz de realizar tanto o lado humano da tarefa quanto a própria alcançando a satisfação máxima para ambas as partes;
- Conciliação de ambas: o líder consegue acoplar as duas partes sem deixar ninguém insatisfeito, ele trabalha tanto para o lado humano quanto para a realização das tarefas sem privilegiar nenhuma das duas. Essa é a teoria denominada “GRID”.

Os estilos de liderança podem ser desenvolvidos e trabalhados através de treinamentos, através da conscientização do estilo interpessoal de cada líder. A flexibilidade nas atividades propostas e nos grupos em que se está trabalhando é de fundamental importância para que seja bem desenvolvida qualquer atividade dentro do grupo que se está trabalhando.

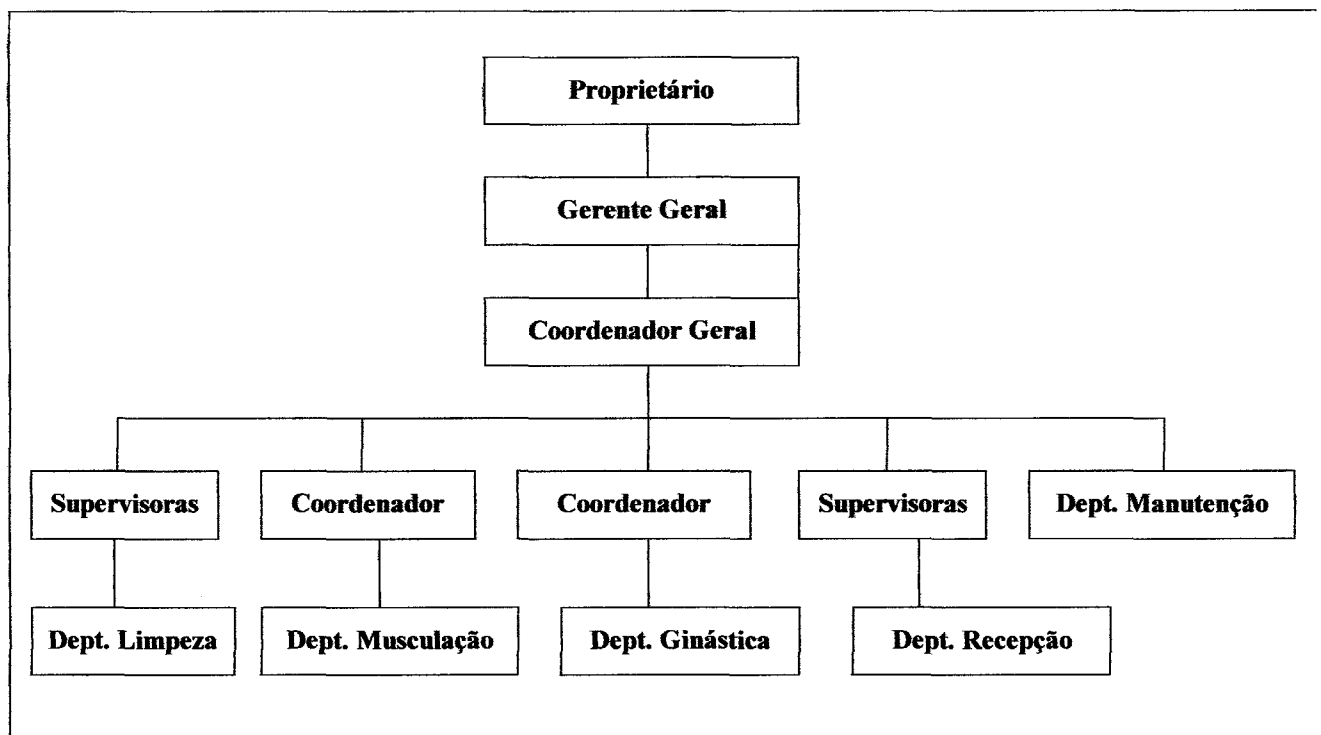
Segundo LEITE (2000), dentro da academia ninguém é empurrado a ser o líder. A liderança é conquistada na medida em que se cativa as pessoas. Elas estão dentro da empresa para nossa convivência e não para nossa conveniência.

### 2.3 CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL NA ACADEMIA

Com o passar dos anos vimos que existe uma revolução na forma de se administrar uma academia, principalmente no que se diz respeito a hierarquia e a designação de cargos dentro da empresa.

A evolução, como em todos os ramos empresariais em desenvolvimento, é constante. Nas academias pesquisadas, Corpus Sport Center e Sport Batel, notamos diferença nos estilos hierárquicos. Apesar da grande clientela, pode-se observar que o modelo administrativo adotado nas empresas se difere em grande proporção.

GRÁFICO 1 - ORGANOGRAMA DA ACADEMIA CORPUS SPORT CENTER



Fonte: Academia de Ginástica e Musculação Corpus Sport Center

Os cargos são designados por realização de tarefas, na qual cada funcionário tem uma atividade específica referente ao seu respectivo cargo:

- Proprietário – Responsável por todo o processo gestor da empresa, ele é quem determina o plano estratégico do estabelecimento, delega todas as ações e dá a resposta final para que se tome qualquer atitude dentro da empresa.
- Gerente geral – Responsável pela parte burocrática, não é especialista na área mas é considerado o relações públicas da empresa. Este é o administrador, responsável pelos Recursos Humanos (RH), Marketing, por repassar os valores e os custos de qualquer ação ao proprietário e também faz parte do financeiro da empresa.
- Coordenador Geral – Auxilia na administração da academia, responsável pela área operacional, ou seja, pela manutenção dos serviços a serem realizados no estabelecimento durante o seu horário de funcionamento. O coordenador geral exerce influência desde a recepção, passando pela manutenção, ginástica e musculação, isso quer dizer, é o responsável por tudo o que acontece dentro da academia, todas as questões operacionais, desde o bom funcionamento dos computadores da recepção, os pedidos de compra de materiais, entrada e saída de funcionários e todas as funções básicas para o bom andamento da empresa.
- Supervisores e Coordenadores – Estas pessoas tem a função de fazer com que o seu setor, (limpeza, manutenção, recepção, musculação e ginástica), funcione da melhor forma possível. No momento em que alguma parte do seu respectivo setor não funciona como planejado pela empresa, este deve reportar-se ao coordenador geral.
- Departamentos – São os professores e funcionários responsáveis por executar tarefas impostas pela empresa. Os operários e ao mesmo tempo, são as pessoas que aumentam o número de alunos, diminuem o índice de evasão, ou

seja, são responsáveis diretos pelo desenvolvimento da empresa, pois sem eles a mesma não consegue funcionar adequadamente. Os professores e funcionários que estão em contato direto com os clientes fazem com que a “engrenagem da academia” rode de forma satisfatória.

Segundo LEITE (2000), no mundo globalizado, vamos nos tornar cada vez mais interdependentes. Palavras como parceria, colaboração e cooperação fazem parte do novo vocabulário organizacional. Então podemos desta forma citar que os padrões adotados por esta academia estão mais próximos do que os estudiosos consideram como sendo uma administração condizente com as necessidades impostas pela globalização do terceiro milênio.

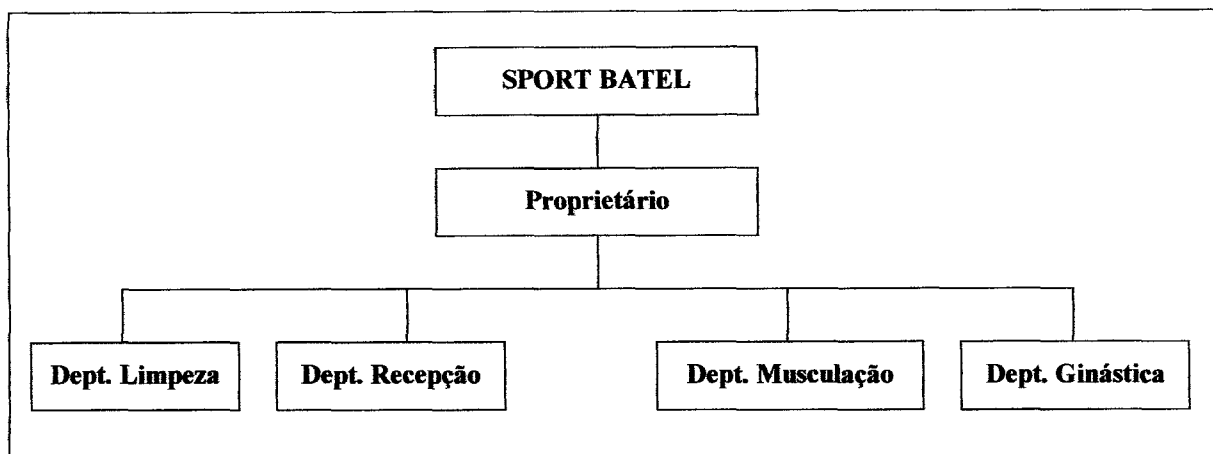
Observamos no outro modelo estudado neste trabalho, uma forma administrativa muito diferente da citada anteriormente. As divisões de cargos não existem da mesma forma, mas apesar disso podemos citar como sendo um modelo administrativo eficiente, pois apesar da grande diferenciação no modelo adotado anteriormente pela outra, nota-se pelo número de alunos, aproximadamente 1.300 alunos matriculados no mês de outubro de 2003, que esta forma também é eficaz no que diz respeito ao atendimento e cobre as necessidades que satisfazem o cliente que procura a academia. Os cargos podem ser definidos conforme exibido no modelo do Gráfico 2, na página seguinte.

Neste caso temos o proprietário como o centro de todas as tarefas a serem realizadas dentro da empresa, ele exerce todas as funções administrativas, desde a seleção dos empregados, pagamento, pedidos e toda a parte operacional da academia.

Apesar da diferença na organização, as duas academias são consideradas de grande porte. A designação de tarefas vistas nos dois modelos administrativos não pode ser avaliada, pois não dispomos de subsídios suficientes para dizer que uma das duas

formas está errada ou certa, pois em ambos os casos vemos que o número de alunos é elevado, dentro da capacidade máxima de cada uma.

GRÁFICO 2 - ORGANOGRAMA ACADEMIA SPORT BATEL



Fonte: Academia de Ginástica e Musculação Sport Batel

## 2.4 DEFINIÇÃO DAS METAS ADMINISTRATIVAS

A pergunta de: “Como vamos estabelecer estas metas?” é muito comum de ser feita, pois é importante trabalhar com números e objetivos pré determinados. Mais do que nunca estes serão usados para se realizar dados estatísticos.

Para que se consiga um resultado satisfatório e possa trazer lucro tanto para a empresa quanto para seus funcionários, os mesmos precisam de metas pré-estabelecidas que sejam desafiadoras independentes do cargo que ocupam; mesmo sendo difíceis, elas não podem ser impossíveis de serem alcançadas, por exemplo: o pessoal de atendimento tem por meta mensal atingir cota de “X” vendas de planos semestrais/trimestrais/mensais, para receber como contrapartida uma gratificação sobre o salário. Essas cotas são estabelecidas pelo administrador por meio da obtenção de médias de vendas, fazendo com que essas metas não sejam extraordinários e nem impossíveis de serem alcançados.

Segundo LEITE (2000), em pesquisa realizada pela Universidade de Yale no ano de 1953, envolvendo mais de vinte e cinco mil estudantes que graduavam perguntou-se quais destes havia traçado metas para os próximos vinte anos e apenas 3% (três por cento) dos estudantes haviam traçado metas por escrito. Após vinte anos os pesquisadores voltaram aos estudantes que ainda estavam vivos e constataram que esses mesmos estudantes ganhavam mais em termos financeiros e os mesmos se declaravam pessoas mais realizadas profissionalmente.

Pode-se calcular o grau de habilidade do funcionário em vender o produto exposto ao cliente, calculando o número de alunos que entram na recepção e perguntam o preço da mensalidade e os que aceitam a oferta e aderem a empresa. Segundo AMOROSO e AKIAU, em vídeo institucional lançado no ano de 2002 pela FitBiz, empresa de *business* em serviços relacionados ao mercado de *fitness*, o papel da recepção é um dos mais importantes dentro da academia pois elas induzem o cliente a entrar e comprar o produto oferecido.

A partir do momento em que o cliente entra na porta da academia, a(o) recepcionista é o responsável pela venda. Pode-se dividir o índice de porcentagem de vendas em 5 níveis, de acordo com o perfil dos vendedores, como é mostrado na Tabela 1 na página seguinte.

Segundo VERRY (1997), o conceito de vendas afirma que os alunos, (se depender deles), simplesmente não irão se matricular em sua academia, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção.

Desta forma podemos notar que existem vários fatores determinantes como o diferencial entre as academias, (aulas, professores, aparelhagem importada, piscina térmica, preço, localização, entre outros), mas nenhuma ferramenta é mais eficaz do que a venda do produto que está disponível, pois muitas vezes estes podem não ser de excelência, mas a forma em que é apresentado ao aluno torna-o como o melhor investimento que ele poderia estar realizando naquele instante, sem fazer propaganda

enganosa, mas sim suprimindo as necessidades e as expectativas do mesmo e isso é o que importa para a empresa.

TABELA 1 – ÍNDICE DE PORCENTAGEM DE VENDA POR PERFIL DE VENDEDOR

% DE VENDA	PERFIL DO VENDEDOR
Até 20%	Não existe venda. O cliente é quem compra por seu interesse próprio o produto ofertado, o vendedor trabalha "contra".
20 a 35%	Atendimento passivo. O vendedor não convence a compra do produto mas não trabalha contra.
35 a 45%	Atendimento regular. A recepção está conseguindo vender, os clientes indecisos compram o produto.
45 a 55%	Pró Ativo em vendas. A recepção faz o cliente comprar o produto de forma satisfatória a empresa. O lucro começa a surgir de forma satisfatória.
+ 55%	Atendimento de excelência. Os funcionários da recepção são verdadeiros vendedores e são extremamente treinados e competentes para assumir esta tarefa. Se torna difícil vender mais de 80%

Fonte: FitBiz, empresa especializada em consultoria de *fitness*.

Mantendo o mesmo padrão de atendimento a empresa passará ao estágio mais difícil na busca do lucro, a retenção do aluno, a sua fidelização perante a mesma.

Novamente citando VERRY (1997), os proprietários, professores, funcionários em geral de uma academia devem ser verdadeiros vendedores, caso contrário deverão se conformar com o número limitado de alunos, o que caracteriza o insucesso no serviço prestado e a insatisfação de funcionários e chefes.

#### 2.4.1 - Seleção do mercado alvo

As empresas normalmente adequam o produto a ser ofertado, correspondente ao seu mercado alvo. Segundo PITTS e STOTLAR (2002), mercado alvo é o segmento de consumidores homogêneos com poder de compra e disposição de comprar.

O mercado das academias não é diferente, e segundo esses autores supracitados, o objetivo básico da identificação do produto é diferenciá-lo de outros relativamente homogêneos. Isso quer dizer que, quanto maior o diferencial da sua academia perante a concorrência, melhor será o alcance do mercado. Estamos certos que devemos levar em conta o público que você busca para frequentar a sua empresa. O diferencial a ser ofertado deverá condizer com o preço ao qual seu cliente paga para recebê-lo. Não podemos fazer com que o aluno dentro da academia possa usufruir de aparelhagem importada e tudo o que se possui de melhor em infra estrutura se ele pagar uma mensalidade “baixa”.

A pesquisa de preços informal (vide anexo 1), define os padrões atuais relacionados a preços ao consumidor das academias da cidade de Curitiba, “baixo seria em média” de 30 a 50 reais de mensalidade, mas a academia pode oferecer muito mais á seu cliente do que simplesmente uma estrutura de primeiro mundo.

Segundo NETO (1994), existem 3 motivos principais para que o aluno procure a sua academia em vez da concorrente. Em relação de importância, podemos citar na seguinte ordem: localização, atendimento e o ambiente. Como podemos notar, nenhum desses três itens diz respeito ás condições financeiras que a sua academia possui, mas sim a um bom gerenciamento do seu ambiente de trabalho, pois como percebemos, a localização faz com que os alunos se sintam mais acomodados para ir até a academia, muitas vezes acreditamos que o bairro nobre e mais caro é o lugar certo para se abrir uma academia, mas não podemos esquecer do público que se procura alcançar para frequentá-la.

O atendimento não se reduz apenas á recepção, mas abrange a partir do “office-boy”, passando pelo professor que recepciona o aluno na porta da sala e faz com que ele se sintá á vontade dentro do seu ambiente, chegando ao administrador que é o responsável por liderar e deixar os funcionários á vontade para que haja um atendimento de excelência.

O ambiente diz respeito tanto ao aspecto do grupo que você busca para a sua empresa, o público alvo, como a estrutura física: limpeza, organização dos aparelhos, organização dos professores com relação às vestimentas, ou seja, tudo perceptível á “olho nu”.

#### 2.4.2 - Os 4P's no mercado do Fitness

Os 4P's fazem parte da estratégia de marketing utilizada pela empresa.

Estes elementos são o produto, preço, ponto e promoção. O sucesso do marketing da academia vai ser envolvido no processo de descobrir e elaborar a combinação de todos estes elementos. Todos os fatores merecem grande atenção. Caso o profissional responsável ignorar qualquer estágio, as chances de se tomar uma decisão errada aumentam e o sucesso do seu negócio estará sendo posto em risco.

Segundo PITTS e STOTLAR (2002) os 4P's apresentam muitos elementos que podem ser manipulados pelo profissional de marketing como fim de satisfazer as necessidades do consumidor sempre observando as restrições éticas, políticas e econômicas.

O profissional de marketing trabalha todos os elementos por dois motivos: primeiro, para se manter no negócio, e segundo para alcançar o sucesso pleno de seus investimentos. A única forma de se alcançar ambos de forma satisfatória é oferecer produtos que vendam, a um preço que seja pago, em pontos onde possam ser adquiridos e apelem ao consumidor, ou seja, ele deve oferecer o produto certo com o preço adequado

ao ponto escolhido, desta forma fazendo com que a academia se torne uma necessidade ao seu bem estar físico e mental, tornando-a indispensável em seu dia-dia e tornando-a aquela que o aluno deseja.

Todos os 4 elementos estão relacionados entre si, isso quer dizer que funciona como uma ligação em série ou seja, se um deles é afetado, todos os outros sofrerão as conseqüências de tal problema. O consumidor procura o produto certo pelo preço justo, mas na indústria do esporte, segundo PITTS e STOTLAR (2002) o consumidor procura algo que lhe satisfaça uma necessidade ou desejo. No mercado do *fitness* o desejo do cliente da academia é ter um corpo bonito ou então ele entra na mesma com a finalidade de se relacionar com outras pessoas, ou seja, o entretenimento. Claro que não podemos esquecer do fator saúde, afinal atualmente a conscientização da população vem aumentando em relação á atividade física destinada à promoção da saúde e do bem estar físico.

Neste caso o profissional que trabalha com o marketing estuda e compreende os diferentes tipos de público que freqüenta o seu estabelecimento. Ele promove atividades diferenciadas, desde uma aula especial, até uma festa da academia, obviamente que no local em que a maioria de seu público se sinta á vontade, onde ocorra uma interação entre seus clientes, desta forma fazendo que os mesmos se sintam cada dia mais a vontade e criem um vínculo com a sua empresa e com o produto que está exposto para a compra.

A adaptação ao mercado que você procura adequar o seu produto é de suma importância. Dentre as tendências e necessidades da atualidade, a flexibilidade na prestação do serviço se apresenta muito importante, pois desta forma é possível maximizar o número de clientes minimizando os gastos com terceiros e capacitando todos os seus funcionários a situações variadas.

Segundo HASKETT, SASSER Jr. e SCHLESINGER (2002), culturas fortes não são tão eficientes quanto às culturas adaptáveis, a adaptabilidade é um “estado de mente

gerencial”, decorrente de um conjunto de valores, dentre os quais, a ênfase na importância da mudança.

As empresas que praticam com vigor esses valores básicos e adotam mecanismos para manter a adaptabilidade não só aumentam a probabilidade de sustentar um bom desempenho ao longo do tempo, como ampliam suas chances de êxito nas transições de um líder para outro.

Para embasar este trabalho, em entrevista cedida pelo gerente geral da Academia Corpus Sport Center – Professor Iwerson Fabrício Fernandes, licenciado em Educação Física e pós-graduado em Administração e Marketing Esportivo, por meio de formulário baseado no modelo de LEITE (2000), contendo 5 (cinco) perguntas (vide anexo 2), obtivemos as seguintes respostas:

- Quanto ao estabelecimento de metas, a principal é a redução de custos, melhoria na qualidade do atendimento e captação de novos clientes por meio de marketing e endo-marketing. Os fatores principais para desenvolver um lucro sustentável são investir em treinamento e realizar reuniões periódicas, semanalmente, com líderes de cada setor para avaliar o trabalho e encontrar soluções para os desafios que se apresentam.
- Quanto ao público-alvo, atende-se todos os tipos, sem diferenciação de faixa-etária e classe social. No entanto, tem-se muito claro, que para cada período do dia, trabalha-se com um público diferenciado, portanto deve-se definir os profissionais adequados para o atendimento desses. Por exemplo, período da manhã, por se tratar de um público que se encontra na faixa-etária de acima de 40 anos, os professores devem pertencer a mesma faixa para criar afinidade, a mesma lógica serve para o público jovem.

- Quanto aos funcionários, esses são selecionados por meio de processo de análise curricular, referências profissionais, pessoais e entrevista. Após a contratação, passam por período de experiência (60 dias). Quanto a estagiários, estes precisam comprovar que estão estudando, sem precisar assim de referências profissionais.
- Quanto a treinamentos, tendo em vista que o atendimento ao público é padronizado, o pessoal da linha de frente precisa estar capacitado para realizar a respectiva tarefa. Para os professores que ingressam na academia, esses são estimulados à atualização constante, e participam efetivamente das reuniões para troca de experiências e avaliação dos resultados.
- Para o entrevistado, o principal diferencial que promove o sucesso de sua empresa, é a busca constante junto aos funcionários para cumprimento das metas preestabelecidas, usando de táticas sistemáticas de liderança, funcionando mais como um facilitador do que um chefe. Tudo isso está nos livros, mas só com a experiência e a colaboração de todos é possível vencer todos os desafios que se apresentam e desta forma sobrevivendo num mercado altamente competitivo e em constante expansão.

## 2.5 RECURSOS HUMANOS

### 2.5.1 - Recrutamento e seleção

Segundo JACKSON (1976), a atividade de recrutamento e seleção, em geral, ocorre por um dos seguintes motivos: expansão da empresa e necessidade de substituir um empregado que está em atividade.

Quando se trata da expansão da empresa, a julgar pelas aparências, o recrutamento se torna agradável. Porém é essencial que o supervisor tenha certeza de precisar de pessoal extra, antes de assumir a responsabilidade de recrutar um novo empregado.

A atividade de recrutamento decorrente da necessidade de substituir um empregado enquadra-se em uma das duas seguintes categorias: *favoráveis* - implica promoção e indica que o recrutamento anterior foi eficaz, bem como o aumento das oportunidades; *desfavoráveis* - no caso de não causar promoção, pois um empregado se demitiu ou a empresa demitiu um empregado.

O recrutamento é uma atividade muito séria e dispendiosa, tanto em termo de recursos humanos como em referência a tempo e dinheiro. É importante considerar quão dispendioso ele é e como incorrem seus custos.

Os custos podem ser divididos em:

- a) Reais - custos com pessoal (salários para os envolvidos na atividade de recrutamento); custos operacionais (cartas, telefonemas, publicações, viagem para o pessoal do recrutamento); custos gerais (aluguel, mobiliário e equipamento de escritório); custos de admissão (custos de inclusão do novo empregado na folha de pagamento, custos de remanejamento do novo empregado.); custos de treinamento (do pessoal do treinamento, salário do novo empregado durante seu treinamento e custos com o material para treinamento).
- b) Potenciais - custos incorridos através da admissão de candidatos que depois fracassam; custos incorridos através da recusa de um candidato que, na verdade teria se saído bem no cargo; custos de fracasso do candidato.

- c) Não aparentes - a atividade de recrutamento não envolve somente custos financeiros, é preciso considerar também eficiência, prestígio e status gerenciais.

A atividade de recrutamento constitui uma oportunidade para o exame contínuo das funções de cada cargo e também para a quantificação e qualificação do trabalho dos funcionários, pois o recrutamento e seleção visam o conhecimento e a melhoria contínua das funções do determinado cargo.

Portanto, deve-se examinar pormenorizadamente as tarefas que compõem um cargo, testando-se sua finalidade, em si mesma.

Com base na análise que fez do cargo, o recrutador decidirá sobre a especificação do mesmo e sobre a descrição do indivíduo adequado para preenchê-lo. Ele, o recrutador, poderá então organizar em profundidade uma campanha adequada, iniciando por determinar onde poderá encontrar os candidatos certos para o cargo. Esse procedimento irá condicionar todas as atividades posteriores da campanha, ao fracasso ou ao sucesso.

Segundo CHIAVENATO (1981), a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo, ou mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal. A seleção funciona como um processo de comparação entre requisitos assinalados pelo cargo, obtidos pela análise e descrição do mesmo e o perfil das características dos candidatos, detectadas através de técnicas de seleção.

Neste campo se distinguem várias formas de avaliação, desde as preconizadas para aplicação individual ou grupal, até técnicas mais ou menos estruturadas; sendo em síntese principalmente os testes e entrevistas psicológicas. Conseqüentemente, segundo

TREVISAN (1993), a seleção vem se utilizando, cada vez mais, de técnicas de dinâmica de grupo, observação do comportamento e provas situacionais, individuais ou grupais.

Este chavão - *o homem certo para o cargo certo* - era a “máxima” em seleção de pessoal sob influência da Escola de Administração Científica. Porém o objetivo do processo seletivo deixou de ser uma busca pela pessoa, que seja a peça de engrenagem, que completará a máquina produtiva. Hoje, desenvolve-se um processo mais amplo e completo, em que se busca alguém que tenha as condições de integrar-se como um todo, a uma situação de trabalho, apesar dos princípios da Administração Científica ainda serem os mais adotados.

Novamente citando TREVISAN (1993), os processos seletivos eram caracterizados por aplicação de baterias de teste em uma multidão de mais de 100 candidatos. Hoje a tendência é deixar de vê-lo como um numa multidão, numa fila para ser escolhido, e analisá-lo em sua dinâmica interpessoal. O que se propõe então é o psicólogo avaliar, interpretar e prognosticar comportamentos. Os testes devem ser utilizados como instrumentos complementares ao processo, trazendo maior respaldo ao seu trabalho.

Hoje além do técnico - *homem certo para o lugar certo* -, busca-se um homem que possua capacidade e condições de ajustar-se às mudanças que ocorrem rapidamente; uma pessoa que consiga administrar e sobreviver aos conflitos de ordem pessoal e de ordem empresarial; que saiba conviver com grupos e em grupos, principalmente neste tempo de individualidade, quase egoísmo que o mundo atravessa.

No final do processo de recrutamento e seleção pessoal, o psicólogo deve considerar o *feedback* ao candidato, isto é, uma resposta sobre sua avaliação, se não por respeito ao cidadão, pelo menos como cumprimento a Constituição de 88 e Código de Ética do Psicólogo.

## 2.5.2 - Treinamento

Atualmente, novos paradigmas vêm surgindo com relação à fase do treinamento. Ele não é mais visto como um processo estritamente racional que é primordialmente da empresa, mas sim como um processo mais amplo. Viu-se uma necessidade da atualização permanente do funcionário e de seu autodesenvolvimento. Segundo TERRA (2001):

“parece-nos que as empresas líderes estão se movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, centralmente, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. Nesse paradigma emergente, cabe às empresas fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro), criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento “on the job”. Além disso, o compartilhamento de conhecimento, seja interno ou externo, formalizado ou não, nos parece um dos principais desafios organizacionais.”.

Esta forma de ver o treinamento vem entrando cada vez mais em empresas de vários setores do mundo inteiro, sendo um desafio a ser ultrapassado pelas brasileiras.

Segundo NOGUEIRA (1997), não existem funcionários ruins, ocorre sim o erro do gerente ou do coordenador na hora de realizar a contratação, no treinamento ou no momento em que ele deve ser substituído por outra pessoa.

Segundo HESKETT, SASSER JR. e SCHLESINGER (2002), o valor recebido pelos serviços está ligado à produtividade dos funcionários. O poder de flexibilidade dos funcionários especializados em tarefas específicas em realizar atividades “extras” dentro de seu horário de trabalho de forma que não ocorra prejuízo em seu rendimento, sem o restringir unicamente a um certo modelo de atividade dentro da empresa.

Um exemplo é no momento em que um funcionário da musculação está ocupado e o professor responsável pelo alongamento está disponível. O mesmo devidamente instruído pode atender ao aluno fazendo com que ele não perca tempo e possa usufruir de um atendimento qualitativamente melhor, mais atencioso por parte do professor,

agilizando seu treino e fazendo com que ele fique satisfeito com a empresa. Desta forma a academia com um número menor de professores consegue atender um maior número de alunos reduzindo as despesas com novos funcionários e aumentando a lucratividade com o número maior de clientes fazendo com que eles fiquem satisfeitos e buscando a fidelização. Para que isto ocorra, a empresa necessitará de funcionários treinados e dispostos a realizar o trabalho pela mesma e que “vistam a camisa”.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a revisão da literatura compreendendo a identificação, coleta e análise de instrumentos escritos referentes ao tema que está sendo desenvolvido, salientando os instrumentos executivos da empresa.

Este método aliado a observação e análise pessoal, mediante pesquisa informal, permitirá identificar o tipo de empresa e gerenciamento de tarefas que poderão ser analisadas a fim de atender e reter clientes, fidelizando-os, bem como tornar-se benchmark (modelo) para outras empresas do mesmo ramo.

Portanto foi utilizado método investigatório baseado em pesquisa bibliográfica.

## 4 CONCLUSÃO

Pode-se constatar no presente trabalho a importância da gestão de pessoas para o sucesso das empresas e sua permanência efetiva no mercado. As academias podem possuir bons funcionários, professores e equipamentos, mas se esses elementos não forem bem administrados e estimulados, com o foco no cliente, o negócio a médio e longo prazo pode ter que “correr” atrás do prejuízo.

Cabe ressaltar a importância de se formar líderes no mercado de *fitness*, pessoas de visão que percebam que as academias vendem um produto subjetivo, isto é, um desejo de saúde, beleza e interação, portanto uma postura inovadora, gerenciamento por competência e gestão participativa, pode ser o diferencial para encantar o cliente, fidelizando, bem como atraindo novos consumidores. Quanto ao público interno, o líder atuará como facilitador na execução das tarefas, cumprimento das metas e alcance dos resultados, onde todos participarão do sucesso da empresa.

A partir do respectivo trabalho podemos notar que apesar de existirem diferentes padrões administrativos adotados por empresas pertencentes ao mesmo ramo de empreendimento e visando a venda de produtos semelhantes, o público em que o foco está destinado é o mais importante para que ocorra o sucesso do serviço prestado. Dentro deste trabalho vimos que o modelo de administração adotado pela Sport Batel é eficaz apesar de sobrecarregar o gerente-proprietário da academia. Ele exerce todas as funções e consegue abranger um bom público através da propaganda boca-a-boca que segundo HESKETT, SASSER JR. e SCHLESINGER (2002) é uma forma de marketing muito eficiente adotada por grandes empresas americanas, desta forma aumentando a fidelização dos clientes e o rendimento da empresa. Esta academia também busca o seu público alvo através do preço da mensalidade que é alto em comparação as outras academias da cidade de Curitiba. Já no modelo adotado pela academia Corpus Sport Center, os cargos são

melhor distribuídos e os coordenadores de cada setor conseguem exercer e pensar de forma mais eficiente e tranqüila em todos os problemas que surgem e as soluções para tais. Consecutivamente o trabalho fica melhor e a prioridade dos funcionários em geral é com o atendimento ao cliente, conseguindo uma maior satisfação e desta forma retendo um maior número de alunos, trabalhando com mensalidades mais acessíveis ao grande público, tornando o atendimento mais superficial e exigindo mais de cada funcionário, mas sem perder a qualidade.

Este é um assunto relativamente novo nos estudos relacionados à Educação Física, visto baixo número de referências e trabalhos científicos, fator pelo qual nos reportamos à área de administração, bem como, dados obtidos em pesquisas informais.

Mas fica aqui a necessidade de aprofundar esses conhecimentos, especificamente na área de academias, com enfoque científico, encontrando outros elementos que possam definir o sucesso ou insucesso de um empreendimento na área de *fitness*.

## REFERÊNCIAS

- AMOROSO, L. & AKIAU, P. **Vídeo top menager - fit bizz**, São Paulo : [s.n],2002.
- BODY SYSTEMS. **Manual group fitness management system**, [s.l.] : [s.n], 2001.
- CABRAL, Janáina.O.D. **Qualidade de atendimento ao cliente em academia de ginástica e musculação**. Curitiba, 1999. 31f. Monografia de Graduação.Sector de Ciências Biológicas – Universidade Federal do Paraná.
- CAPINUSSÚ, J. **Teoria organizacional na educação física e desportos**. São Paulo : IBRASA, 1979.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos** 2<sup>a</sup>ed., São Paulo : Atlas, 1981.
- CARVALHO, J. **Dicionário prático da língua nacional**. São Paulo : Egéria, 1969.
- HESKETT, J. L.; SASSER JR. W. E.; SCHLESINGER L. A. **Lucro na prestação de serviços**. Rio de Janeiro : Campus Ltda., 2002.
- JACKSON, M. **Recrutamento, entrevista e seleção**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- LEITE, J. A. **Academias: estratégias para o sucesso**. Rio de Janeiro : Sprint, 2000.
- MELLO CORDEIRO, J. V. B. de & RIBEIRO, R. V. **Gestão da empresa**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: FAE Business School e Editora Gazeta do Povo, 2002.
- MILLS, P. **A nova economia no mercado do fitness**. Club Business International, 2002. FITNESSBRASIL <<http://www.fitnessbrasil.com.br/detalhenoticia.asp?NewsID=325>> Acesso em : 22 ago. 2003.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. [s.l.] : José Olympio, 1964.
- NETO, J. L. **Marketing de academia**. Rio de Janeiro : Sprint, 1994.
- NOGUEIRA, E. **Tudo o que você queria saber em qualidade total em academias**. Rio de Janeiro : Sprint, 1997.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo : Phorte e Editora, 2002.

RAYBACK, D. **Inteligência emocional no local de trabalho**. Rio de Janeiro : Sprint, 2001.

REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIA E MOVIMENTO. **Qualidade de vida e aptidão física**. Brasília : [s.n], Vol. 9. p.40-42. Janeiro 2001.

REVISTA VEJA. **A vida começa aos 60**. São Paulo : Editora Abril, Vol. 47, n. 1830. p.60. Novembro 2003.

TERRA, G. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo : Negócios Editora, 2001.

TREVISAN, M. J. **A evolução metodológica da seleção de pessoal**. Revista Psicologia e Argumento - Ano XI - Nº XIII - [s.l] : [s.n.], 1993.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Sistemas de Biblioteca**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2001 72 p.: il. **Normas para apresentação de documentos científicos**.

VERRY, M. **Sportmarketing (for fitness) – Marketing para sua academia**. Rio de Janeiro : Sprint, 1997.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1** - Pesquisa de preços em academias de Curitiba no dia 19 do mês de Setembro no ano de 2003 por meio de ligação telefônica com o cunho objetivo de apresentar dados sobre o custo para a realização das aulas de musculação e ginástica nas academias selecionadas. A seleção das academias foi realizada pela lista telefônica e foram efetuados contactos com 40 academias das quais apresentam os seus preços de mensalidade nas seguintes faixas:

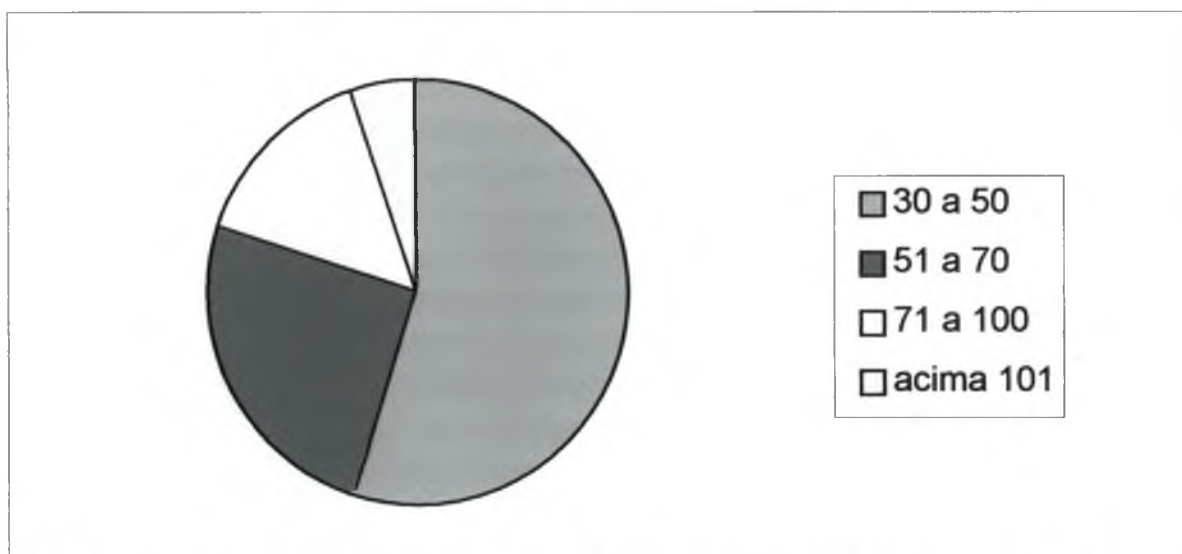


Gráfico representativo do valor das mensalidades nas academias da cidade de Curitiba expresso em Reais.

## **ANEXO 2 - ENTREVISTA**

Pergunta 1) Como você procura estabelecer as metas de trabalho para que haja um desenvolvimento satisfatório do lucro da sua empresa? Quais fatores você busca melhorar para aumentar o lucro da empresa?

Pergunta 2) Como foi definido e qual é o público alvo da sua academia?

Pergunta 3) Os seus funcionários passam por algum processo de seleção? Se sim , qual seria ele?

Pergunta 4 ) Após a entrada do professor na academia, existe algum treinamento específico a ele, com a finalidade de melhorar e aprimorar os seus conhecimentos nas tarefas específicas que serão realizadas pelo mesmo na empresa?

Pergunta 5 ) O que você como o responsável ou como um dos responsáveis pelo sucesso da sua empresa, considera como o diferencial dela perante as outras? O que faz a sua academia, possuir mais de 1000 alunos matriculados e dispondo de seus serviços?