



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JÉSSICA FERNANDES DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE
CASO DE GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM
ACADEMIAS ESPORTIVAS**

Brasília
2014

JÉSSICA FERNANDES DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE
CASO DE GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM
ACADEMIAS ESPORTIVAS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. MSc. Fabyola Simonassi

Brasília
2014

JÉSSICA FERNANDES DA SILVA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE
CASO DE GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA EM
ACADEMIAS ESPORTIVAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof. Msc.: Fabyola Simonassi

Brasília, 17 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Potiara

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo gráfico de tempo de serviço e promoção na Academia A _____	44
Gráfico 2: Comparativo gráfico de tempo de serviço e promoção na Academia B _____	44
Gráfico 3 – Gráfico comparativo “Missão e Valores” e “Notícias internas” na Academia A _____	45
Gráfico 4 – Gráfico comparativo “Missão e Valores” e “Notícias internas” na Academia B _____	46
Gráfico 5 – Gráfico comparativo sobre relacionamento interno na opinião de gestores e funcionários da Academia A _____	46
Gráfico 6 – Gráfico comparativo sobre relacionamento interno na opinião de gestores e funcionários da Academia B _____	47
Gráfico 7 – Gráfico comparativo sobre motivação interna na opinião de gestores e funcionários da Academia A _____	47
Gráfico 8 – Gráfico comparativo sobre motivação interna na opinião de gestores e funcionários da Academia _____	48
Gráfico 9 – Gráfico comparativo sobre saber Endomarketing: gestores Academia A x gestores Academia B _____	48
Gráfico 10 – A empresa busca de alguma maneira conhecer as necessidades e interesses de seu pessoal _____	49
Gráfico 11 – Quando eu proponho melhorias na execução do meu trabalho: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B _____	50
Gráfico 12 - O que o cliente interno considera essencial que as empresas ofereçam: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B _____	51
Gráfico 13 - O que fideliza o cliente interno: comparativo entre amostras dos gestores x funcionários Academia A X funcionários Academia B _____	53
Gráfico 14 - A empresa faz que eu me sinta valorizado (a): comparativo entre amostras da Academia A x Academia B _____	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa de Clima Organizacional segundo ciclo motivacional _____	17
Quadro 2 – Composto de Marketing em 7 Ps _____	26
Quadro 3 – Atualização do Composto de Marketing em “4 Ps” _____	27
Quadro 4 – Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing _____	32
Quadro 5 – Preceitos para programas de endomarketing para Bekin, Brum, Graziano e Inkotte _____	37
Quadro 6 - O que o cliente interno considera essencial que as empresas ofereçam: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B _____	52
Quadro 7 - O que fideliza o cliente interno: comparativo entre amostras dos gestores x funcionários__	53
Quadro 8 – O que as academias precisam melhorar para alavancar vantagem competitiva: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B _____	54
Quadro 9 – Diretrizes para programa de endomarketing para academias estudadas _____	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 4Ps do mix de marketing_____	25
Figura 2: Transmutação dos elementos do Marketing Mix para Endomarketing Mix _____	36
Figura 3 – Níveis de abrangência (situação) em Endomarketing _____	57
Figura 4 - Diretrizes em palavras-chave _____	59

AGRADECIMENTO(S)

Gostaria de agradecer primeiramente a **Deus**, Àquele em que invoco forças diariamente e nunca me desamparou, por mais dolorosas que tenham sido as surpresas dessa vida. Obrigada Senhor, sua fortaleza realmente é sem fim e eu acredito em cada porta que abres para mim.

Agradeço a toda minha família que têm compreendido minha ausência em prol de mais uma conquista.

Agradeço em especial meus pais, **Conceição Fernandes da Silva** e **Jarço Bernardino da Silva** (*in memoriam*) que sempre discorreram palavras de incentivo, amor, muito amor, e paciência. Dedico esse trabalho a vocês, que consentiram minha vida, sempre demonstrando tanto carinho e preocupação com meu futuro. Meu **paizinho** do céu, que em vida indicava o caminho do conhecimento como um dos maiores valores do ser humano e hoje no céu, entrego-lhe mais essa etapa concluída, com muita saudade. Minha **mãezinha** que acreditou em cada decisão minha e sempre me coloca em seus braços seja para chorar, seja para sorrir, mas nunca mediu esforços em estar por perto. Esse agradecimento é para vocês, as primeiras pessoas que amei na vida e aquelas as quais tem um lugar muito especial.

Agradeço a todos meus irmãos, em especial **Jarço Júnior**. Meu irmão querido, futuro advogado, a base que eu precisava para ficar de pé. Agradeço sua companhia, amizade, parceria, seus “coachings”... E todo esse seu amor inexplicável e incrível que é recíproco irremediavelmente. Te amo demais meu irmão mais velho. Comemoro contigo essa alegria conjunta, visto que acaba de concluir seu curso também, um ano de justiça e de progressos!!!

Agradeço ao meu namorado **Rodrigo** sempre tão atencioso e paciente, me abraçando a cada dia e me estimulando sempre a conseguir mais, me ensinando, me compreendendo, me tirando do sério, me fazendo companhia. Te amo a cada dia mais e tem sido um prazer contar com você, meu amor.

Agradeço minhas amigas (os) que também tem administrado meu pouco contato com relações telefônicas e pela internet. Foram muitas saudades contidas que agora poderei recompensar! Obrigada por cada palavra de fé e crença, que me empurraram para mais. Amo vocês. Em particular a minha nova amiga sempre tão atenciosa e querida, **Leila Janne**, por me escutar, recomendar, indicar... Obrigada por me ajudar nesse processo, sua experiência sem dúvidas fez a diferença.

Agradeço a minha orientadora **Fabyola (Bia) Simonassi** pela competência, criatividade, dedicação e paciência com minha ansiedade! Rs. Sua simplicidade e talento transbordam a minha admiração. Espero poder fazer outros trabalhos contando com essa parceria.

Enfatizo meu agradecimento também aos professores **Antônio Testa**, **Gilson Ciarallo** e **Tania Cristina da Silva Cruz** os quais ministraram aulas esplêndidas, inesquecíveis, porque tornaram o conhecimento ainda mais interessante e motivador. Professores Antônio Testa e Gilson Ciarallo, vocês aceitaram participar da minha construção monográfica e só tenho a agradecer toda motivação que me transmitiram.

Por fim, agradeço todos os professores deste curso, em especial agradeço a professora **Joana Bicalho**, coordenadora do curso, a qual sempre destinou esforços para que essa fase final chegasse com o mínimo de interferências e problemas. Obrigada por todo seu auxílio nesse processo.

“São pessoas que atuam na linha de frente, muitas vezes atrás de um balcão, e que enchem os olhos de lágrimas quando falam que estão ali de coração. São pessoas que sentem, que amam, que arriscam, que acreditam. São pessoas com as quais tenho muito em comum. Pessoas como eu”
(Analisa de Medeiros Brum, 2010)

RESUMO

Esta pesquisa monográfica investigou por método exploratório se duas academias localizadas no Distrito Federal veem o Endomarketing como estratégia para gerar vantagem mercadológica. A busca da sociedade pela perfeição do corpo físico, bem como pelo bem-estar e saúde, haja vista o percentual de longevidade nos países e no Brasil tem sido cada ano mais crescente. Esse tipo de necessidade permitiu que os administradores de empresas vissem as academias de musculação como detentoras de um papel influente, logo, o Brasil ocupa segundo lugar em crescimento desse tipo de segmento comercial no mundo. Por outro lado, esse tipo de empresa apresenta acentuada carência de gestão de pessoas, de marketing e de comunicação. Como resultado da pesquisa, identificou-se que as academias de musculação desconhecem o Endomarketing, pois não exploram consciente e sistematicamente suas ferramentas disponíveis. Como sugestão para as empresas estudadas foram elaboradas Diretrizes para um Programa de Endomarketing, bem como definido qual nível de endomarketing as organizações estão situadas.

Palavras-chave:

Endomarketing. Marketing Interno. Gestão Estratégica. Gestão de Pessoas.
Planejamento Estratégico

ABSTRACT

This monographic research investigated by exploratory method if two academies located in the Federal District Endomarketing see as a strategy to generate market advantage. The quest for perfection of society's physical body as well as the welfare and health, considering the percentage of longevity in countries and Brazil has been increasingly growing year. This kind of need allowed CEOs saw the bodybuilding gyms as having an influential role, logo, Brazil ranks second in growth of this type of commercial segment in the world. Moreover, this type of company presents sharp shortage of personnel management, marketing and communication. As a result of the research, it was identified that the bodybuilding gyms unaware Endomarketing, did knowingly and systematically exploit their available tools. As a suggestion for the companies studied Guidelines were drawn up for a program Endomarketing and defined what level of internal marketing organizations are located.

Key words: Endomarketing. Internal Marketing. Strategic Management. People Management. Strategic Planning

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
PROBLEMA DE PESQUISA	12
JUSTIFICATIVA	12
OBJETIVOS	13
Objetivo Geral	13
Objetivos específicos	13
1 METODOLOGIA DE PESQUISA	15
1.1 Caracterizações da pesquisa e população amostral	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 Os benefícios da atividade física e seus adjacentes da modernidade	20
2.2 O surgimento e a proliferação das academias	22
2.3 O valor e o significado do marketing para as organizações	23
2.3.1 O composto de marketing – “4Ps”	24
2.3.2 Atualização do composto de marketing	25
2.4 Marketing esportivo e Gestão do Esporte: Introdução à proximidade entre universo <i>wellness</i> e endomarketing	27
2.5 O que é Endomarketing?	29
2.5.1 Endomarketing ou Marketing interno	31
2.5.2 O funcionário é cliente interno que compõe o público interno	32
2.5.3 Os Programas de Endomarketing	34
2.6 As academias esportivas e o endomarketing	38
3 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO	43
3.1 Apresentação das amostras	43
3.1.1 Academia A	43
3.1.2 Academia B	44
3.2 Resultados e interpretação do estudo de campo	44
3.3 Níveis de abrangência em Endomarketing	56
3.4 Diretrizes para programa de endomarketing para as Academias A e B	58
4 PROBLEMA DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 As academias esportivas entendem o gerenciamento estratégico de endomarketing como fomento de vantagem competitiva em seu segmento de mercado?	61
CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO: QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO	72
APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE ACADEMIAS: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE ACADEMIAS	75
APÊNDICE C: MODELOS DE PARÂMETROS ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELOS DE PARÂMETROS ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	79

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea vem apresentando necessidades que refletem a busca pela saúde impecável e/ ou pela vaidade estético-corporal. Os estereótipos de beleza e vigor físico são produtos da influência midiática: “as pessoas baseiam o que é belo de acordo com a exibição diante das programações televisivas e comerciais” (BARBOZA; FERNANDES; SILVA, 2011, p.25).

Dialogando com esse paradigma moderno, em pouco mais de vinte anos, a expectativa de vida só tem aumentado no Brasil, onde as estatísticas demonstraram que o brasileiro prolongou sua expectativa de vida, quando passou de 66 anos para 74,6 anos (IBGE, 2000; 2012).

O aumento da perspectiva tem sido associado aos avanços da medicina e da tecnologia. Ficou fácil se obter publicações científicas a respeito de práticas e ações que preservam a vida humana e evitam doenças. Não raro encontrar referências sobre idosos que foram expostos a condicionamentos físicos aos quais obtiveram melhoras motoras, psicológicas e neurológicas (ANTUNES et al., 2001, p.27). Estudos têm revelado também o alerta para o sobrepeso em crianças e adolescentes, identificado nas últimas gerações, como consequência do estilo de vida com pouca prática de exercícios físicos e nutrição adequada (BROWNELL, 1994; CONTE et al., 2000)

Visando esse público cada vez mais próximo da promoção de hábitos saudáveis, é que o mercado empresarial se debruçou sobre a criação de centros esportivos. Entre eles, o surgimento das academias esportivas e/ ou de ginástica.

Registros apontam que as academias existem no Brasil desde 1930, mas somente a partir de 1970 o movimento pró-academia se intensificou, como um dos maiores acontecimentos do mundo (COELHO FILHO, 2000). Entretanto Toscano (2001, p.41) detectou que o segmento de academias, em maioria, detém visão periférica e reducionista com acentuada “carência de recursos humanos especializados. O investimento nestas deve preceder estratégias de marketing”. O autor entendeu que essas unidades precisam receber gestão equivalente aos grandes clubes de esporte internacional significando sair do marketing meramente superficial para avançar como potenciais fontes educadoras do contexto ao qual fazem parte.

O controle de satisfação, o incentivo à qualificação, o bem-estar dentro e fora do trabalho são algumas das preocupações para empresas de excelência, pois agregam valores ao empreendimento (BEKIN, 2006), uma vez que a propaganda positiva vem de dentro para fora, logo, nas academias não poderia ser diferente, assegura Bekin. Ele classifica tal atividade como “marketing interno” que baliza intenções motivadoras e beneficiadoras tanto para o empregado como para o empregador, ao qual reflete naturalmente aos clientes. Philip Kotler (2012) esclareceu que o marketing interno deve preceder o marketing externo.

Em busca de contextos representativos, esta pesquisa estudou duas empresas do ramo de negócio de academias esportivas, denominadas Academia A e Academia B.

Nesse sentido que a presente pesquisa irá identificar a aplicabilidade de programas estratégicos voltados ao marketing interno ou endomarketing às academias esportivas como fator gerador de vantagem competitiva. Investigou-se em especial, como os funcionários e gestores das Academias A e B observam seu próprio comportamento interno delineando seus pontos fortes e pontos fracos.

PROBLEMA DE PESQUISA

As academias esportivas entendem o gerenciamento estratégico de *endomarketing* como fomento de vantagem competitiva em seu segmento de mercado?

JUSTIFICATIVA

Essa análise se faz pertinente visto que a sociedade é acometida rotineiramente pela criação das necessidades advindas da Indústria Cultural. Pelo imenso mercado de academias e clínicas de estética induzem corpos perfeitos e modelados, entretanto sua principal engrenagem e seu público-alvo são os seres humanos. Ao lidar com a saúde das pessoas, algo frágil e desigual, as academias podem ofertar uma coordenação de equipe com mais preparo e motivação. Essa pesquisa, portanto pode interessar a vários públicos.

O presente trabalho pode ser relevante pela justificativa social, ao passo que visa estudar de que forma a gestão do endomarketing pode influenciar a

prestação e o prestador de serviço ao cidadão, tais como os alunos frequentadores de academias.

Sendo um dos pilares da comunicação, o seu compromisso com a sociedade, há de se registrar como a comunicação é inserida (qual importância) nesse tipo de instituição que lida com relacionamentos e vidas. Essa pesquisa pode interessar estudantes de comunicação e a comunidade acadêmica em geral, uma vez que as academias de ginástica são portadoras de múltiplas funções e geradora de relacionamento direto, trazendo um rico nicho para aplicações de estudos comunicativos. Pode cogitar inúmeras facetas criativas angariando fidelidade do cliente e lucratividade, utilizando-se desse componente da comunicação integrada, o endomarketing.

Pessoalmente justifico a relevância desta análise, pois despertou meu interesse como estudante de comunicação e frequentadora desse tipo de ambiente há dez anos, onde por diversas vezes encontrei o profissionalismo estremecido na área e pouca resposta no trato tanto com a gestão da comunicação, como de pessoas.

Por fim, esta monografia pode complementar os conhecimentos de estudantes e profissionais de educação física, bem como de academias esportivas, esclarecendo como o endomarketing pode induzir melhores condições de trabalho, motivação e relacionamento interpessoal.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Investigar se as academias de ginástica estudadas praticam consciente e sistematicamente a gestão estratégica de endomarketing.

Objetivos específicos

- Conceituar o *endomarketing* e sua influência como impulsionador de sucesso organizacional, especificamente nas instituições esportivas e de saúde;
- Examinar a literatura disponível sobre a relação entre a gestão estratégica do endomarketing aplicado às instituições esportivas e de saúde;
- Identificar se há gestão de *endomarketing* e como funciona sua estrutura nas academias A e B;

- Elaborar as diretrizes de um programa de endomarketing como sugestão consultiva para as academias A e B, de forma a permitir uma futura aplicação dos estudos feitos em seu ambiente de negócios.

Para alcançar esses objetivos a presente pesquisa utilizou o referencial acadêmico-científico e os métodos de estudo de campo, com a pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa nas Academias A e B.

Essa monografia compreende em 4 capítulos que irão aprofundar assuntos referentes a problemática apresentada.

O Capítulo 1 abrange a explicação de toda a metodologia utilizada. O Capítulo 2 é o embasamento teórico dessa monografia, que passou pelos conceitos de saúde, indústria *fitness* e *wellness*; marketing; endomarketing e endomarketing em academias esportivas. No Capítulo 3 foram apresentadas as empresas que participaram para o estudo de campo, bem como descrito os dados encontrados feitas as interpretações cabíveis. No Capítulo 4 foi respondido o problema de pesquisa, com base na bibliografia estudada e nas informações adquiridas por meio do estudo de campo.

1 METODOLOGIA DE PESQUISA

1.1 Caracterizações da pesquisa e população amostral

Foi feito o aprofundamento de pesquisa bibliográfica por autores que conceituaram as temáticas abordadas, tais como: o perfil de necessidades dos indivíduos que buscam saúde e qualidade de vida em serviços oferecidos por academias esportivas; como o *endomarketing* pode fazer parte de processos gerenciais nas academias; casos e estudos que tratam a gestão especializada de endomarketing foram relacionados;

A pesquisa teve o caráter exploratório por meio da utilização de pesquisa bibliográfica e por pesquisa de campo, indagando as estratégias presentes nas empresas A e B, com a finalidade de compreender e atingir respostas ao problema do presente trabalho. A estratégia de análise dos dados foi quantitativa e qualitativa, de acordo com Laville e Dionne (2008).

Quantitativa porque foram aplicados questionários estruturados que resultaram em “relatórios que comparam os temas entre si, ou de porcentagens que explicitam sua importância em relação ao conjunto do conteúdo” (p.226).

A análise também se definiu qualitativa, tanto por estratégia de “emparelhamento” como por “construção iterativa de explicação” (LAVILLE; DIONNE, 2008, p. 228), pois o pesquisador pôde depreender:

[...] nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade [...] (p. 227)

Foram realizados estudos de caso das academias A e B a partir de pesquisas aplicadas a distintos públicos: Pesquisa de Clima Organizacional para funcionários e para gestores. O estudo de caso permite abrangência ampla, trazendo e relacionando o contemporâneo com o antigo de acordo com o problema de pesquisa (YIN, 2001). Além disso, visa sobretudo à profundidade segundo Laville e Dionne (2008, p.156):

[...] os recursos se vêem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos. Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode, pois, mostrar-se mais criativo, mais imaginativo[...]

A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) “é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um dos pontos de partida para a **Mudança e o Desenvolvimento Organizacional**” (PESTANA, 2001, grifo do autor). A utilização de questionário com perguntas fechadas e abertas tem por objetivo traçar o perfil dos colaboradores das empresas estudadas e delinear fatores como satisfação no ambiente de trabalho, remuneração, fidelidade à empresa, entre outras, que respondam como se estrutura a percepção do público interno.

A Pesquisa de Clima Organizacional foi o método de pesquisa utilizado para apreender a realidade empregada ao público interno de cada empresa, por meio de questionários contendo 29 perguntas fechadas que formaram o APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO, baseado no ciclo motivacional disponível para consulta no Quadro 1.

Esse quadro evidencia o questionário aplicado aos funcionários na Pesquisa de Clima Organizacional (APÊNDICE A) baseado nos conhecimentos adquiridos pelos autores no referencial teórico e mais especificamente no “processo sequencial de motivação” classificado por Saul Bekin (2006, p.88): estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Essas etapas são interdependentes e sequenciais, formando um “encadeamento necessário”, segundo o autor, para o aprimoramento do funcionário por meio do reconhecimento de seu trabalho e geração de iniciativas promissoras. Para tanto, essas etapas foram agrupadas a conjuntos de perguntas inerentes a cada tema. A primeira coluna é o número da pergunta no questionário (APÊNDICE A), que foram embaralhadas para esgotar possibilidades e conseguir atingir maior qualidade de respostas.

Quadro 1 – Pesquisa de Clima Organizacional segundo ciclo motivacional

Seqüência motivacional de Endomarketing (Saul Bekin)	
Nº	Quadrante 1: Dados básicos
1	Sexo
2	Idade
3	Escolaridade/ formação
4	Tempo de serviço na Academia
5	Área de atuação
Quadrante 2: Percepção sobre a organização, esforço e comprometimento	
7	Conheço a missão e os valores da empresa
12	Tenho facilidade em me adaptar a mudanças
13	Após algum tempo na mesma empresa, aprender novas técnicas é...
15	Entendo quais processos da empresa contribuem para que meu salário seja pago
16	Conheço as responsabilidades de cada colega de trabalho em seu cargo
27	Regras de convivência e/ou relacionamento são necessárias nessa empresa
Quadrante 3: Valorização e estímulo	
10	Os gerentes/ coordenadores ME tratam com respeito e igualdade
11	EU TRATO os gerentes/ coordenadores com respeito e igualdade
21	Na empresa, quando EU PROPONHO MELHORIAS na execução do meu trabalho, é:
6	Já foi promovido (a) e/ou mudou de cargo?
22	A empresa faz que eu me sinta valorizado (a)
8	Novas ideias são sempre produtos valiosos na academia
Quadrante 4: Desempenho e satisfação	
19	Eu pratico TODAS as atribuições do cargo que ocupo
20	Outras atribuições me são solicitadas
14	Eu confio no meu trabalho
23	Sobre sua realização profissional você classifica
25	Como avalia o relacionamento entre os colegas de trabalhos na Academia
26	De uma maneira geral, em qual nível você avalia que equipe Academia é motivada?
Quadrante 5: Percepção sobre a comunicação interna	
9	Utilizo o <i>WhatsApp</i> para me comunicar com a empresa
24	As metas, responsabilidades, atribuições e novidades (notícias internas da empresa) são divulgadas aos colaboradores
Quadrante 6: Percepção de fidelização do cliente interno: Recompensas	
28	Cite até quatro itens positivos na Academia
29	Liste até quatro itens que você considera essenciais que as empresas ofereçam aos profissionais

Fonte: elaborado pela autora baseado em Bekin (2006)

Alguns tipos de respostas às perguntas do questionário seguiram preceitos da escala de Likert. A escala é um método de análise qualitativa que reconhece respostas avaliando a oposição entre contrários, como também graduais e situações intermediárias (YIN, 2001). Porém visando resultados mais objetivos foram anuladas as alternativas que dessem opção ao sujeito pesquisado não se posicionar. Os entrevistados tiveram que se decidir positivamente ou negativamente por apenas um indicador que variou de acordo com a necessidade das perguntas e ao tipo de informação a ser extraída. A análise de dados foi baseada nos parâmetros de tipos de respostas disponível para consulta no APÊNDICE C: MODELOS DE PARÂMETROS ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Na Academia A foram aplicados 25 questionários aos funcionários, representando 58% da população total. Na Academia B foram 37 questionários, representando 86% de sua população total.

Foram recolhidas seis entrevistas (três de cada instituição) estruturadas aos personagens que investem posições de gestores/ coordenadores das duas academias em questão, com condições de cunho exploratório e qualitativo. O roteiro foi composto por 19 perguntas: 12 perguntas abertas e 7 fechadas, presente no APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE ACADEMIAS. O intuito principal foi analisar o modo como eles compreendem a estratégia empresarial para os aspectos relacionados ao público interno. Para destacarmos um retrato fidedigno à realidade, foi garantido aos entrevistados o anonimato. A pesquisa com os gestores envolveu três representantes de cada academia, totalizando seis participantes. Ao todo, a pesquisa foi instaurada a uma população total de 68 pessoas entrevistadas.

As informações recolhidas foram tabuladas, interpretadas e diagnosticadas, compreendendo fases de análises descritas nos próximos parágrafos: Nível de Abrangência em Endomarketing; Intersecção de dados entre as amostras; Diretrizes para programa de endomarketing para as Academias A e B; respostas ao problema de pesquisa e conclusões finais.

Para encontrar o Nível de Abrangência em Endomarketing, confrontaram-se as afirmativas mais relevantes dos gestores com os dados da Pesquisa de Clima Organizacional aos funcionários de cada amostra de caso: Academia A e Academia

B. O objetivo foi ampliar a análise da perspectiva estratégica e diagnosticar qual nível de Endomarketing existente segundo Bekin (2006, p.66);

A Intersecção de dados entre as amostras foi feita a partir da análise de informações obtidas das fases anteriores, definindo fragmentos em comum entre as duas amostras estudadas da Academia A e Academia B. O cerne dessa fase foi a definição das características essenciais que as academias esportivas devem oferecer aos profissionais na perspectiva do endomarketing.

Após as etapas anteriores, analisaram-se as informações da Academia A e da Academia B. Para cada instituição foram elaborados: diagnóstico, análise crítica e diretrizes para um programa de endomarketing. As diretrizes foram pautadas à luz da revisão bibliográfica e definidas apontando os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de acordo com as especificidades de cada academia.

Como os dados não são generalizáveis e particulares a cada realidade, o detalhamento ficou restrito apenas aos administradores das duas empresas. Nesse ponto tratou-se apenas as sugestões coincidentes as academias.

Concluindo a metodologia de pesquisa, foram feitos os apontamentos finais e respondido o problema de pesquisa: O gerenciamento estratégico de *endomarketing* pode gerar vantagem competitiva para as academias esportivas em seu mercado competitivo?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Os benefícios da atividade física e seus adjacentes da modernidade

A busca pela movimentação corporal induzindo algum tipo de benefício ao ser humano é encontrada facilmente na história. Saba (2012) localizou evidências na Grécia e Roma antigas as quais foram encontrados espaços voltados ao culto filosófico juntamente à preocupação com o desempenho físico; Platão se referia ao controle e ao equilíbrio de mente e corpo para um ser humano mais feliz. Posteriormente, o autor encontrou um foco teocentrista/ religioso: a educação formal era complementada com a atividade física obrigatória aos alunos visando à harmonia presente no “Criador”. Há registros também de que se relacionam os jogos e torneios olímpicos praticados entre os nobres com a finalidade de “enobrecer o homem e fazê-lo forte e apto” (SABA, 2012, p.81). Nesse sentido, Santos e Salles exemplificaram:

Neste cenário, havia, ainda, uma significativa exaltação à força e à beleza, que eram associadas ao caráter e inseridas nas conquistas de ascensão política e social [...] Ésquilo, Sócrates, Mil de Crotona, Demóstenes e Platão, jamais teriam assumido suas representações sociais, sem antes comprovarem suas qualidades físicas inatas (SANTOS; SALLES, 2009, p.89)

Tubino (1996) encontrou o incentivo a esportes individuais, coletivos e de combate perpassando a história das civilizações antigas para proteção de suas nações, quando egípcios, hebreus e persas e, mais tardar, os indianos, chineses e japoneses formavam seus exércitos de guerreiros preparados fisicamente.

Outra vertente e bem mais recente explica a procura pelo vigor físico justificada pela indústria cosmética, a qual Meneguello (1996) alude a incitação posta pela propaganda durante e após a segunda guerra mundial, seguidamente retratadas em produções cinematográficas da cultura norte-americana. A beleza dos astros e estrelas dos filmes de Hollywood tomou conta do Brasil e resultando na “indústria do sonho” (VIGARELLO, 2006).

Baseado na repulsa ao capitalismo, Theodor Adorno (2009) nomeou esse processo social como mercadológico e manipulador, por ele intitulado de ‘Indústria Cultural’. Assim como outros teóricos da escola de Frankfurt, Adorno abordou uma concepção sobre a prática do esporte, entendendo que as pessoas se adestram:

A velha argumentação de que se pratica esporte para permanecer *fit* é falsa só pelo fato de colocar a *fitness* como fim em si; *fitness* para o trabalho é, contudo uma das finalidades secretas do esporte. De muitas maneiras, no esporte, nós nos obrigaremos a fazer certas coisas — e então gozaremos como sendo triunfo da própria liberdade — que, sob a pressão social, nós temos que obrigar-nos a fazer e ainda temos que achar palatável. (ADORNO, 2009, p. 68)

Quanto ao perfil físico contemporâneo almejado, Estevão e Bagrichevsky (2004) comungam posicionamentos com Adorno. Para os autores, esse perfil físico está presente nos signos da mega indústria *fitness* tais como a “cultura da corpolatria” e do *body-building* presente nos centros de atividades esportivas. Os autores explicaram que *body-building* significa o fisiculturismo traduzido para o português. É a realidade de um esporte em que indivíduos levam rigorosos treinos musculares e dietas, bem como podem fazer uso de hormônios anabólicos andrógenos “para a aquisição de exacerbada quantidade da massa muscular corpórea e para significativa redução do tecido adiposo, com fins estritamente estéticos” (p.18). Já a “cultura da corpolatria”, termo criado por Estevão e Bagrichevsky, traz consigo praticantes de *body-building*, bem como pessoas que são adeptas desse tipo de rotina e sacrifícios como estilo de vida.

Em contrapartida, teóricos visualizaram algo maior do que o delineamento estético, em que a sociedade tem se aproximado de tais serviços “porque podem alterar a frequência e a distribuição dos agravos à saúde, melhorando a **qualidade de vida** das pessoas” (TOSCANO, 2001, p.40, grifo nosso). Já Barbanti (1994) a rotula como um sentimento positivista que agrega entusiasmo pela vida e disposição nas atividades do dia a dia. Para tanto, Corbin e Lindsey (1997) fundamentaram o conceito de bem estar que é inverso ao de doença, o *Wellness*, derivado da “integração de todas as partes da saúde e aptidão (mental, social, emocional, espiritual e física) que expande um potencial para viver e trabalhar efetivamente, dando uma significativa contribuição para a sociedade” (1997, p. 5).

Com isso, a inclinação às práticas físicas tem sido vastamente encontrada na população em todas as faixas etárias e o jovem tem se mostrado cada vez mais ciente de seus benefícios para a saúde. Logo, a preferência por esportes ainda na adolescência representa estatisticamente sua continuidade na vida adulta (JUNIOR; ARAÚJO; PEREIRA, 2006, p.55). É nessa seara *wellness* que a população idosa também tem se beneficiado com as vantagens comprovadas pela ciência acadêmica

como a melhora e a prevenção de doenças, ligadas à longevidade humana (ANTUNES et al., 2001).

Sudo e Luz (2007) citam que a saúde passa a ser associada à beleza e os sujeitos são compelidos a se adequar aos moldes “saudáveis”. É nesse público que o empresariado descobriu nas academias de musculação (além das clínicas de cirurgia plástica e de estética) uma de suas principais aliadas.

2.2 O surgimento e a proliferação das academias

Para inserir o universo dessa pesquisa é preciso compreender o que significa academia de musculação, denominada também como academia de ginástica; de esportes/ esportiva; ou *fitness* (COELHO FILHO, 2000).

A academia consiste espaços com fins lucrativos, ou seja, empresas, que propiciam programas de exercícios (SABA, 2012), orientações e avaliações físicas para a sociedade, sob a supervisão de profissionais formados no curso de nível superior de educação física (TOSCANO, 2001).

Coelho Filho (2000) lembra que foi por meio dos veículos de massa, tal como o rádio, que houve a proliferação da sensibilidade para as atividades físicas e o ápice das academias de ginástica. As academias transgrediram de meros centros de atividades físicas para um novo campo de consumo e fins lucrativos. Se oferece uma pluralidade de atividades “com o objetivo de abrir um leque de possibilidades com vistas a satisfazer os gostos da demanda” (2000, p.16). Seu auge foi por volta das décadas de 70 e 80, consideradas um dos maiores “acontecimentos sociais em todo o mundo” (BERTULUCCI et al., 2012).

As academias de ginástica e musculação conjugam-se com os salões de beleza, os spa urbanos, as clínicas de cirurgia estética e as lojas de tatuagens, entre outros espaços, formando todo um aparato de lugares, equipamentos, tempos e especialistas em transformação dos corpos humanos (HANSEN; VAZ, 2004, p. 136).

Sabino (2002) chama a atenção de que esse processo de reconstrução corporal não é restrito à frequentadores de academias de musculação, mas interfere no cotidiano de milhões de pessoas, atraídas pela propaganda, na busca da construção da “boa forma”.

Já no Brasil, Novaes (1991) encontrou o surgimento das academias pelos esforços de uma alemã em 1940, Grete Hillefeld, onde ministrava aulas de ginástica no Rio de Janeiro.

Atualmente o país preenche o segundo lugar em número de academias na perspectiva mundial, segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil). Já na América Latina adquiriu liderança, visto que em pouco mais de dez anos o mercado cresceu cinco vezes quanto à quantidade de academias de 2000 a 2012 atendendo mais de seis milhões de pessoas (Portal IG Economia, 2013).

Em estudo recente do Sebrae (2014) foi confrontado a relação de academias esportivas nos Estados Unidos da América (EUA) e no Brasil. Evidenciou-se que os EUA contam atualmente com 29.960 empreendimentos, contra os 21.760 negócios brasileiros: em três anos o crescimento desse tipo de negócio está estabilizado para os norte-americanos, enquanto no Brasil nesse mesmo período cresceu 29% e registrou-se a abertura de 4.948 novas academias. Nesse patamar é que o segmento gerou cerca de 317 mil empregos formais para profissionais de educação física e movimentação de quase R\$ 2,45 bilhões por ano. No total de academias pelo país (21.760), 99,75% são micro e pequenas empresas, alegou a pesquisa do Sebrae. A entidade aponta que essas empresas tem esse perfil administrativo pelo baixo nível de maturidade na gestão dos empreendimentos, com poucos rendimentos, ocupando a 10ª posição mundial no que diz respeito à receita das academias.

Com essas informações percebemos a ausência da perspicácia nas estruturas, departamentos e designação de tarefas, que geralmente caracterizam as empresas em geral.

2.3 O valor e o significado do marketing para as organizações

As academias de musculação e atividades físicas são como qualquer outra organização e, por isso, existem métodos próprios para melhorar a imagem, seus produtos/ serviços, como também definir quais clientes esse tipo de empresa deseja atingir. Visto isto, vamos mergulhar no entendimento do que é marketing e o que os autores destacam a seguir.

A origem da palavra é advinda do latim *mercari*, esclareceu Cobra (1986), possuindo significação de transacionar, mercar ou comercializar e definiu que no

marketing “os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são tomadas com base no que o cliente necessita e deseja” (COBRA, 2009, p. 3).

Para Philip Kotler (2007) uma instituição que aplica o marketing é atenta às necessidades dos clientes promovendo relacionamentos de valor. A função do marketing, afirma o autor, não constitui o emprego isolado de negócio, mas deve abranger todos os departamentos da empresa em um trabalho conjunto direcionado a valores que ocasionem fidelidade e encantamento da clientela.

Marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si. (KOTLER, 2012, p. 29)

Com isso, ele desenvolveu cinco princípios: a) criação de valor para capturar clientes; b) construir e gerenciar marcas fortes e criadoras de valor; c) administração do retorno sobre o marketing para capturar valor em troca; d) dominar as novas tecnologias de marketing; e) garantir ética e responsabilidade social.

A orientação de marketing sustenta que o alcance das metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e dos desejos dos mercado-alvo e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes (KOTLER, 2007, p. 8).

Foi por volta da década de 50 que as doutrinas sobre marketing chegaram ao Brasil estimulando a abertura de cursos específicos superiores. A Associação Americana de Marketing (American Association of Advertising Agencies), em 1960, definiu-o como próprio para atividades comerciais (LAS CASAS, 2009).

2.3.1 O composto de marketing – “4Ps”

A teoria central do marketing enfatiza o mix de marketing como uma grandiosa estratégia mercadológica: produto, preço, praça e promoção. Chamados de 4Ps, eles são um composto promocional que são cruciais para que se planeje nas empresas utilizando-se o marketing. Cada “P” é um elemento que possui um conjunto de variáveis (KOTLER, 2007). Jerome McCarthy foi quem concluiu a lógica do marketing mix inicialmente ou chamado também de “composto de marketing”, acreditando que a reunião dessas variáveis traz mais sincronia e resultados de venda (HONORATO, 2004).

Se referindo também ao ‘composto de marketing’, Idalberto Chiavenatto (2005a, p. 3) classificou-o “como processo de planejar e executar a concepção,

preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Na Gráfico 1 Philip Kotler exemplificou a multiplicidade de temas que podem surgir de cada item do mix de marketing.

Gráfico 1 – Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler (2012)

No entendimento de Las Casas (2006), Kotler e Keller (2012), as definições do marketing mix devem ser de conhecimento de todos os níveis da empresa, ao passo que defenderam a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) para concretizar tal intento. A CIM é a coordenação de informações decorridas de um prévio estudo de comportamento dos consumidores, logo, acredita-se que é imprescindível a ações de marketing promissoras. As ferramentas comunicacionais devem atingir a sinergia em cada parte da empresa, voltando-se a mesma linguagem de discurso que valoriza o cliente, assim como destacou Peter Drucker:

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor... O sucesso da empresa não é determinado pelo produto, mas pelo seu consumidor. (DRUCKER *apud* HONORATO, 2004, p. 3)

2.3.2 Atualização do composto de marketing

Alguns estudiosos de marketing viram a necessidade de expandir o composto de marketing ou mesmo substituí-lo por termos mais atuais. Honorato (2004) formou 7Ps, quando trouxe mais três signos: (*physical evidence*) evidências físicas; (*process*) processos e; (*people*) pessoas. Já Kotler (2012) considerou que os “4Ps” precisavam de modernização e trocou-os por: pessoas; processos; programas

e; performance. Nos Quadros 2 e 3 poderemos visualizar os dois esquemas que resumem as mudanças no conceito tradicional de marketing mix sugeridos por Honorato e Kotler, respectivamente.

Quadro 2 – Composto de Marketing em 7 Ps

COMPOSTO DE MARKETING EM “7 Ps”			
Produto <i>(Product)</i>	Preço <i>(Price)</i>	Ponto <i>(Place)</i>	Promoção <i>(Promotion)</i>
Qualidade Opções Estilo Marca Embalagem Serviço	Preços Margens Descontos Prazos Condições de crédito	Localização Canais Cobertura Transporte Estoque	Publicidade Propaganda Promoção de vendas Merchandising Venda pessoal
Evidências Físicas <i>(Physical Evidence)</i>	Processos <i>(Process)</i>	Pessoas <i>(People)</i>	
Disposição de objetos Materiais utilizados Linhas Formas Cor Temperatura Ruído	Políticas Procedimentos Ciclo/ tipo de fabricação Sistemas de treinamento e remuneração	Atendimento a clientes Fornecedores Funcionários	

Fonte: adaptado de Honorato (2004, p. 6)

Quadro 3 – Atualização do Composto de Marketing em “4 Ps”

ATUALIZAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING – EM 4 “Ps”

Pessoas	Marketing interno e funcionários/ cliente é pessoa e não somente consumidor
Processos	Conjunto de processos resulta em relacionamentos duradouros e mutuamente benéficos
Programas	Objetivos/ atividades da empresa integrada e direcionada aos consumidores (antigos 4 Ps)
Performance	Mapeamento de indicadores de desempenho da empresa com implicações financeiras e não financeiras

Fonte: adaptado de Kotler (2012, p. 49)

Com os referidos pontos de vista, fica evidente dois itens (“Ps”) que coincidem: processos e pessoas. Ou seja, numa análise mais moderna do mix de marketing houve ênfase na valorização do público interno bem como dos processos que regem uma instituição, não excluindo os originários, mas acrescentando novos parâmetros.

Esses encadeamentos remetem com frequência à gestão estratégica, o que nada mais é estruturar um processo que documente, oficialize e veicule informações de cunho vital para uma organização (BRUM, 2010).

2.4 Marketing esportivo e Gestão do Esporte: introdução à proximidade entre universo *wellness* e endomarketing

O marketing esportivo surgiu com métodos em que os desejos e necessidades de entidades esportivas são traçados por meio de produtos e valores inerentes ao seu negócio (CARDIA, 2004). Logo, para avançarmos nos próximos tópicos é importante relacionar alguns conceitos a seguir para fornecer melhor compreensão.

Sutton, Mullin e Hardy (2003) entenderam que o marketing esportivo é um processo que ocorre por meio do intercâmbio entre “o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte, e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas” (p.18).

No caso das academias, além das necessidades de uma organização comum com escopo em retorno lucrativo, podem-se utilizar algumas experiências

dessa ramificação do marketing para criar táticas de maior alcance, como explica Pozzi (1998, p. 77-78):

Marketing dos esportes é o esforço por parte dos dirigentes de clubes, ligas e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades e desejos dos seus consumidores e marketing através do esporte é o esforço por parte de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus consumidores.

Já o *sport management* ou denominado Gestão do Esporte, esclareceram Rocha e Bastos (2011), é projeção da necessidade de se gerir as atividades e quantias financeiras recebidos por atletas e a comercialização de bens esportivos. A partir desse tipo de interesse que se desenvolveu o esporte e o ramo de atividade física como negócio, e conseqüentemente, o surgimento de cursos acadêmicos para essa nova indústria profissional. Ainda segundo esses autores, a complexidade dessa intervenção trouxe o oferecimento de cursos de bacharelado e especialização, que tem tratado com profundidade o conhecimento que envolve a intersecção de áreas como administração, marketing e suas subáreas como administração/ marketing esportivos, organização do esporte, dentre as tantas combinações sinônimas, apesar de haver autores que as diferenciam. A tendência no Brasil é que se trate Gestão do Esporte e Marketing Esportivo como a mesma coisa, entretanto, Rocha e Bastos (2011) encaram como conceitos diferentes: “As atividades de “marketing” representam apenas uma parte das tarefas de um gestor. Gestão envolve a coordenação das atividades de produção e ‘marketing’” (p. 94) e qualificaram ainda:

Gestão do esporte é essencialmente a coordenação das atividades que ocorrem dentro destas organizações ou em organizações similares. [...] Assim, os serviços esportivos coordenados pela gestão do esporte são considerados atividades primárias das organizações esportivas e envolvem a produção e o “marketing” tanto do esporte para participantes como do esporte para espectadores (p.95).

De uma maneira geral, as diversas aplicabilidades das duas disciplinas, marketing esportivo e gestão do esporte, são oportunas às academias e introduzem a abordagem do marketing interno ou endomarketing. Rocha e Bastos enfatizaram que as linhas de pesquisa que abordam a motivação, satisfação e o comprometimento de funcionários, bem como a gestão de recursos humanos nas organizações esportivas, são itens que compreendem também o marketing interno.

Azevêdo (2009) em concordância com as linhas teóricas citadas, advertiu sobre a importância das instituições esportivas procurarem gestores qualificados com competência comprovada para que reconheçam equipes de alto nível e saibam ofertar remunerações proporcionais.

Por conseguinte há de se compreender como o endomarketing e o marketing interno foram absorvidos na literatura acadêmica. Tal conhecimento é advindo das inovações contemporâneas e traz consigo uma bagagem de intercâmbio entre comunicação, administração e recursos humanos.

2.5 O que é Endomarketing?

De acordo com Inkotte (2000), a nomenclatura “*Endomarketing*” possui registro concedido à S. Bekin e Consultores Associados LTDA. ME, pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) desde a década de 90. Ou seja, foi patenteado por Saul Bekin, o que não impede qualquer publicação citando-a, segundo a Lei 9279/1996, desde que sem conotação comercial e sem prejuízo para seu caráter distintivo. Portanto Bekin conceituou o endomarketing:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e do terceiro setor, observando condutas e responsabilidades comunitária e ambiental (2006, p. 47).

O Endomarketing é voltado para a interiorização do marketing numa empresa em um “movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo”, conta Mendes (2004, p. 03).

Saul Bekin define como ciência preconizadora do endomarketing, o marketing, logicamente. Inclusive os preceitos sustentados pelos 4Ps de Philip Kotler:

A empresa satisfaz com seu produto a expectativa do cliente e o cliente dá lucro à empresa, mantendo-a viva e operante. Por sua vez, essa ligação não se reduz a essa troca e contém ainda o que chamamos de ‘preenchimento de promessas’ (2006, p. 27)

O autor do termo vai ainda mais longe quando classifica que o novo conceito de marketing que é enriquecido pelo Endomarketing, o marketing global: “[...] o objetivo final da empresa passa a ser disseminado a todos os seus setores

[...] criando a noção de cliente interno” (p.28). O conceito justifica-se pela acelerada tendência a mudanças que a sociedade tem absorvido e pela disseminação informacional promovida pela era da internet, trazendo consigo modismos, estímulos e respostas sem profundidade e até falseadas. Cativar verdadeiramente o cliente envolve sair da superficialidade, afirma Bekin, exige refletir especialmente a cultura organizacional e a qualidade de serviços oferecidos aos seus próprios colaboradores.

Para estabelecer planejamentos de ação eficientes em uma organização, é recomendado que se conheça o comportamento dos clientes internos, ou seja, justamente a mão de obra física e intelectual. Logo, é no *endomarketing*/ marketing interno que foi estratificado (do marketing de serviços) como traçar tais estratégias que envolvem várias áreas de conhecimento. É seu objetivo principal:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2006, p. 47)

Tanto para Inkotte (2000) como para Analisa Brum (2010) o Endomarketing é uma disciplina não autônoma, visto que reúne características das áreas de administração de pessoal, recursos humanos e gestão de pessoas.

Em consonância à linha de Bekin, Brum (2010, p. 20) entendeu que o processo real acontece com a conquista e a satisfação interna a ponto de reter a clientela:

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado.

Valores e campanhas precisam atingir primeiramente o público interno para que haja um relacionamento duradouro e produtivo, esclareceu Brum (2010), ao passo que provoque nos funcionários motivos para se orgulharem de fazerem parte dos processos na instituição. É por meio de técnicas de marketing que se obtém trabalhadores coerentes com os resultados que se almejam pra o cliente externo.

A fim de que haja este engajamento é preciso um diagnóstico, tão logo a gerência da empresa deve visar o envolvimento, o comprometimento, a valorização

e qualificação do funcionário, clarificou Bekin (2006). Já Chiavenato (2004) incluiu além desses pontos, as ações de recompensa, vide as capacidades e competências demonstradas. Não há organização sem pessoas e toda organização depende delas para sobreviver, defendeu Chiavenato, tão logo é necessário direcionar planejamento específico para que esta engrenagem humana funcione o mais corretamente possível.

Há de se instruir primeiramente os colaboradores com informação clara e transparente sobre a cultura organizacional, metas, campanhas, serviços, ações, para que “comprem” antes de ir para o mercado externo, ressaltou Grönroos (1993). Ele considera que é por meio desse despertar que a alta direção deve se debruçar, pois são os atores que lidam com o cliente externo diretamente. A partir do nível de compreensão uniformizado, os profissionais se sentirão parte ativa da metodologia e não como meras peças descartáveis: “Também necessitam comunicar suas necessidades e exigências, suas visões de como melhorar seu próprio desempenho e suas descobertas sobre o que os clientes desejam” (GRÖNROOS, 1993, p. 280).

Analisa Brum (1998) ratificou essa valorização como “capital humano”, que modernamente mobiliza empresários por todo o mundo. Para a autora, é por meio da comunicação coerente e verdadeira que se gera força de trabalho proativo, já que o empregado se vê em relação horizontal com os chefes, munidos de união e conexão. A autora enfatizou outro fator motivador: a existência do Marketing de Incentivo à Produtividade que tem provado excelência em resultados ocasionando o aumento de vendas, Brum (2010, p.123) então exemplificou:

Quando vejo minha equipe se divertindo enquanto trabalha, procuro ver o quanto isso pode ser vantajoso para meu negócio. Quando percebo que as pessoas conseguem rir de si mesmas e entre si no ambiente de trabalho, não considero isso um fato negativo e, sim, um sinal de energia, entusiasmo e espírito de grupo.

2.5.1 Endomarketing ou Marketing interno

Algumas literaturas acadêmicas encaram que há diferença entre Marketing Interno e Endomarketing. Com a intenção de melhor identificar essa discussão, o Quadro 4 a seguir elaborado por Inkotte (2000), trata justamente sobre essa divergência:

Quadro 4 – Diferenças Básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

MARKETING INTERNO	ENDOMARKETING
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina,	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua

motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Fonte: adaptação INKOTTE (2000)

Já Bekin (2006) e Brum (2010) conceituam como termos que tem o mesmo significado: “Marketing interno e endomarketing são expressões utilizadas com mesmo sentido. “Endo”, do grego, quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro””(BRUM, 2010, p.41).

Essa monografia adotará o conceito de que os dois termos, endomarketing e marketing interno, representam e se referem à mesma situação nas organizações.

2.5.2 O funcionário é cliente interno que compõe o público interno

Bekin (2006) trouxe a teoria de que as organizações devem conduzir processos de seleção com o máximo de critérios pré-estabelecidos sobre os perfis almejados, haja vista ser uma competição em busca de talentos. “Marketing atrai e retém clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários... que retém clientes” (p.76).

Os responsáveis pela seleção (recursos humanos) devem estar preparados para avaliar as capacidades dos candidatos ao mesmo tempo em que vendem as vantagens da empresa a eles. Após esse processo de encantamento e atração do funcionário, Bekin destacou a manutenção como elemento primordial, sendo que para isso, é preciso fidelizar os contratados como ‘clientes internos’. Ele se refere a mesma linha de abordagem que o marketing enfatiza para os clientes externos:

Eu atraí e retive um cliente, agora preciso fidelizá-lo, mantê-lo engajado, envolvido, motivado. [...] São os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolvem o bem-estar do funcionário, que garantem sua segurança nas atividade de trabalho. Paralelamente, programas de incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento. (BEKIN, 2006, p. 77)

Já Analisa Brum (2010) enfatiza que o funcionário deve ser visto com uma ideia de unicidade pelo marketing interno e “está além da catraca da empresa”. Ela

descreve que os ambientes empresariais estimulem o bem estar, a harmonia e à segurança que acabam por provocar reações de cooperação e felicidade, apesar de que esse sentimento é muito pessoal, Brum conceitua que é possível as empresas criarem um clima organizacional melhor ao motivar seu pessoal.

Tudo isso nos mostra que a felicidade empresarial não pode ser representada por uma família de propaganda de margarina, nem conquistada através de campanhas internas com conteúdo demagógico e pouco real, pois ao fazer isso, a empresa está trabalhando contra si. No interior do ambiente empresarial, a felicidade é a soma dos percentuais de felicidade de cada uma das pessoas que contribui para seu dia a dia e da consciência das suas lideranças em relação a isso (BRUM, 2010, p. 18)

Na concepção de Alexandre Inkotte (2000) há muita hipocrisia relacionado ao termo cliente interno, já que muitas instituições reconhecem o funcionário como primeiro cliente, porém ele nunca tem razão. Ainda tem de lidar com a subordinação mantida pelo autoritarismo da administração superior impedindo a rica colaboração que o trabalhador tem a oferecer. Inkotte (2000, p.85) definiu então o que vem a ser cliente interno de fato em sua concepção:

O cliente interno deve ser tratado verdadeiramente como um consumidor de produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Um cliente externo, mais do que ser agradado, deve ser respeitado e atendido, e o mesmo tratamento deve ser dispensado aos funcionários, caso contrário, é melhor não chamá-lo de cliente. Antes mesmo de ser um cliente, o funcionário de uma empresa deveria ser considerado um sócio, pois uma organização que visa lucros é formada pela aliança entre capital e trabalho.

Se referindo aos funcionários é que Brum (2010, p. 28) destacou o termo 'público interno', o grupo de clientes internos o qual a empresa deve criar materiais fazendo-os se sentirem únicos: "O endomarketing pressupõe que toda pessoa precisa saber e se sentir que é necessária, mas isso nem sempre é possível". A especialista em endomarketing classificou que existem categorias de público interno que facilitam a comunicação singular podendo gerar mensagens com mais qualidade: empregados contratados, profissionais terceirizados, aposentados, consultores, acionistas, família, outros.

Inkotte (2000, p.87) entendeu também que há diferenciação dos termos público interno, para cliente interno:

O primeiro identifica a coletividade alvo das tarefas de Comunicação Interna de uma organização, enquanto o segundo identifica o grupo de funcionários para quem se dispõem produtos e serviços de uma empresa.

Portanto convencionam-se pelas defesas apresentadas pelos autores que para efetivamente obter-se a proximidade com os empregados sugerida pelo endomarketing é necessário instaurar a mentalidade na instituição e não somente adaptação de termos e nomenclaturas substituíveis. Não há somente mão de obra envolvida e sim mais um alvo a ser conquistado e retido, o cliente interno, que está inserido na equipe geral, o público interno.

2.5.3 Os Programas de Endomarketing

Os programas de endomarketing existem num dado momento em que a chefia de uma empresa já deliberou incluir em seu cotidiano as ferramentas modificadoras de seu comportamento interno (BEKIN, 2006; BRUM, 2010). Saul Bekin (2006, p. 64) valida o diagnóstico como ponto de partida de um programa de endomarketing:

Ele fornece os conceitos de planejamento para um autoconhecimento de pontos fracos e fortes da empresa, em comparação com as oportunidades e ameaças do mercado [...] como vocês é descrito por seu cliente, fornecedor, colega, subordinado e chefe.

Para ele, “quanto mais certeza se tem acerca de um diagnóstico interno, maiores as chances de viabilidade de projetos externos”, devendo contar com a contribuição e aprovação da alta gerência na pirâmide de cargos da organização para que o processo de ações de endomarketing crie forças formalmente.

Bekin (2006) frisou que 90% do sucesso de um programa de endomarketing depende de um bom gerenciamento de pessoas e execução, sendo apenas 10% destinado ao planejamento propriamente dito. Ele elucidou que é com esse objetivo que os líderes dos empreendimentos precisam ser estimulados a tal ponto que representem força desencadeadora de envolvimento de todo o pessoal.

Visualizar o endomarketing como estratégia de gestão é desencadear a melhoria de processos de produção e para tanto, Brum (1998) listou tarefas importantes a serem levadas em consideração: identificação de cenários de mudança; envolvimento a conquista por desafios; criação ou fortalecimento de canais oficiais de comunicação interna e; sistematização integrada de instrumentos de comunicação interna. A autora acrescentou:

Benefício, incentivo, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntar esses quatro ingredientes dentro de um mesmo programa de Endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas (BRUM, 1998, p.163).

Alves (2002) percebeu também esse panorama do endomarketing com o planejamento atento as especificações, se atrai relações duradouras entre

administração, funcionários e funções, uma vez que há materialmente quais são os fatores de motivação e se organiza formas eficientes de trabalha-las a favor da empresa. Requena (2003, p. 25) explanou a importância de um programa de endomarketing:

[...] o endomarketing é uma arma de comunicação para conquista do corpo de colaboradores (clientes internos) que, uma vez convencidos de que atuam em um negócio seguro, envolver-se-ão ainda mais para fazer dele um empreendimento vitorioso e para propagá-lo para fora de suas fronteiras, levando à conquista do cliente externo.

Alguns problemas podem interditar programas de endomarketing, segundo Analisa Brum (2010), a exemplo: autoritarismo; falta de integração; de canais de comunicação interna; de lideranças transmissoras de informação qualificada. Esses componentes estão relacionados ao “tumulto da desinformação”:

Quando o assunto é informação dentro de empresa, é melhor pecar pelo excesso do que pela falta, pois quando oficializada, mesmo que errada, a informação pode ser corrigida. Quando inexistente, o espaço para que as pessoas criem em cima do assunto é infinito. (p.121)

Inkotte (2000) assimilou que a complexidade do tema remete a uma amplitude de propostas de programas de endomarketing aplicáveis, mas que não possuem representatividade se utilizadas isoladamente. O autor também valorizou a fase de diagnóstico como primordial e citou a Pesquisa de Clima Organizacional como fonte comum a praticamente todos os programas de marketing. Para este estudioso, o programa compreende três fases para segmentar mercado interno: a) o acesso aos dados por pesquisas; b) a mensuração dos dados; c) a avaliação: perfil/comportamento de cada segmento.

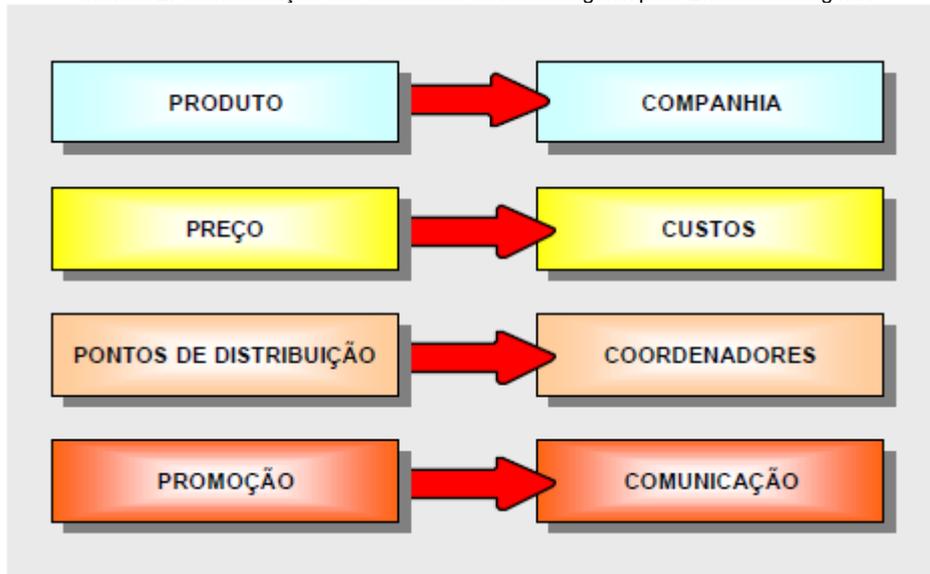
Além disso, baseado nos “4 Ps” do marketing externo tradicional, Inkotte adaptou os “4 Cs”: companhia; custos; coordenadores; comunicação. Essa junção formulou então o Composto de Endomarketing ou Endomarketing Mix, projetado a partir do conceito de “Qualidade de Serviço Total” nas instituições. Portanto podemos compreender que:

- **Companhia:** é o produto que se oferece ao cliente interno que considerem motivação e bem-estar;
- **Custos:** abrange a política de remuneração da empresa e investimentos no cliente interno;
- **Coordenadores:** são os disseminadores da cultura em endomarketing na organização e responsáveis pela implementação de ações;

➤ **Comunicação:** ferramentas de divulgação e coleta de informações na empresa.

Na Gráfico a seguir cada elemento do Marketing Mix fica em correspondência com seu equivalente no Endomarketing Mix.

Gráfico 2: Transmutação dos elementos do Marketing Mix para Endomarketing Mix



Fonte: INKOTTE (2000)

Já Graziano (2011) identificou entre as empresas que assumem programas de endomarketing, quais são seus principais benefícios na visão dos gestores:

- Estimulam à participação de todos os colaboradores da organização;
- Melhoram as atitudes e comportamentos dos colaboradores com relação ao emprego;
- Criam e promovem ideias nas organizações voltadas ao bom atendimento ao cliente;
- Contribuem para a melhoria dos índices de produtividade;
- Favorecem o recrutamento e seleção;
- Incluem os planos de carreira como instrumentos de motivação.

Foi unânime a necessidade de diagnósticos de clima organizacional entre autores Saul Bekin, Analisa Brum, Graziela Graziano e Alexandre Inkotte para iniciar qualquer programa de endomarketing, tão logo identificou-se de suma importância o comprometimento de toda equipe de trabalhadores. A pesquisa bibliográfica revelou

também que não há fórmula adaptável para toda e qualquer instituição, porém há preceitos que podem ser direcionadores desses planejamentos, tornando-os eficazes. Abaixo, no Quadro 5 segue os pontos cruciais para os quatro autores.

Quadro 5 – Preceitos para programas de endomarketing para Bekin, Brum, Graziano e Inkotte

BEKIN	BRUM	GRAZIANO	INKOTTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; 3. Processos de seleção; 4. Planos de carreira; 5. Motivação; 6. Valorização; 7. Comprometimento; 8. Recompensa; 9. Sistemas de informações e rede de comunicação interna; 10. Segmentação do mercado de clientes internos; 11. Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico; 2. Gestão (objetivos, estratégias, resultados); 3. Recursos Humanos (benefícios, política salarial, treinamento); 4. Mercado e Produto; 5. Produção (metas e resultados); 6. Responsabilidade social; 7. Responsabilidade ambiental; 8. Celebrações; 9. Participação nos resultados; 10. Programas de reconhecimento; 11. Diretrizes e normas internas; 12. Dia a dia da empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico; 2. Qualidade de Vida; 3. Treinamentos de capacitação de pessoas; 4. Merchandising de Produtos para os colaboradores; 5. Quadro de avisos; 6. Jornal Interno; 7. Cultura Organizacional; 8. Manuais; 9. Panfletos; 10. Comportamento Organizacional; 11. Mudança Organizacional; 12. Clima Organizacional; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico; 2. Companhia; 3. Custos; 4. Coordenadores; 5. Comunicação;

Fonte: elaborado pela autora de acordo com autores (BEKIN, 2006, p. 71; BRUM, 2010, p. 171; GRAZIANO, 2011, p.124, INKOTTE, 2000)

2.6 As academias esportivas e o endomarketing

O endomarketing tem sido a cada dia mais presente no discurso dos profissionais de saúde no cenário internacional, entretanto mais timidamente no território brasileiro, como pudemos ver. A partir disso, os acadêmicos desenvolveram pesquisas e estudos de casos a respeito da eficácia do serviço prestado, bem como sobre o endomarketing em academias *fitness*.

Coelho Filho (2000) avaliou que a atual diversificação e uniformização de atividades em academia (ioga, step, natação, dança, alongamento, etc.) favorece a alta rotatividade de funcionários principalmente nas academias, o que tem gerado o distanciamento e a desconexão entre alunos e profissionais. “(...) a ampliação do mercado de ginástica promoveu um enfraquecimento na relação” (p.16) com os clientes, frisou. O autor identificou que as grandes academias se concentram em quantidade e não na qualidade de público interno, logo, os alunos transmitem sua resposta ao tratamento recebido. Esse quesito imprime o sucesso ou o fracasso da empresa.

Estamos falando da satisfação do cliente anteriormente aludido, agora presente na natureza das academias esportivas e conforme Lopes e Xavier (2013), que indicaram também ser um instrumento essencial para medir a qualidade de uma organização desportiva. Como observamos, o funcionário é o cliente interno, aquele que deve preceder o externo, e assim sendo, seu grau de satisfação também precisa ser estimado. Apesar da ausência de medidas padronizadas para avaliar o nível de satisfação e qualidade em serviços (MIGUEL, 2004), o arcabouço teórico sobre endomarketing trouxe algumas soluções.

Mocsányi e Cunha (2009) ao investigarem a administração em entidades esportivas encontraram um cenário de baixa qualificação e valorização de profissionais, haja vista seus administradores/ proprietários possuem intimidade com o segmento esportivo (ex-professores, técnicos, atletas), mas não procuram atualizar-se com conhecimentos de gestão administrativa de empresas.

Em consonância, Hamel e Prahalad (1995 apud AZEVÊDO, 2009) analisam que um empreendimento desportivo para alcançar a liderança precisa reavaliar, regenerar e reinventar as estratégias centrais do seu setor e não somente se equiparar aos concorrentes. Uma maneira é materializar a Gráfico da gestão dentro das organizações esportivas, dentre estas, as academias:

[...] no negócio esportivo há a necessidade de profissionais que devem assumir o importante papel na administração do clube – o de gestores do esporte – que utilizarão métodos e técnicas para a boa administração dos recursos movimentados em suas organizações, visando sempre os melhores resultados financeiros, sociais e esportivos. (p. 933)

Voltando-se aos profissionais que compõem o quadro de empregados das academias, estão essencialmente os educadores físicos (EF's). A realidade demonstra a ausência da gestão de pessoal, conforme Mendes (2010), que mesmo com a fiscalização do Conselho Federal de Educação Física (Confef), dos Conselhos Regionais (CREFs) e sindicatos, a má regulamentação trabalhista e pouco respeito aos direitos da categoria são recorrentes. O pesquisador relatou que dentre os profissionais entrevistados em sua pesquisa, 54,7% relataram trabalhar em pelo menos dois empregos. Tem de lidar também com a baixa remuneração, contratos irregulares e condições desfavoráveis para exercício da profissão, também formaram os índices encontrados. Apesar do discurso desses personagens sobre a realização pessoal, Mendes (2010) encontrou a escolha vocacional para permanência desses profissionais em tais condições.

Os colaboradores são contidos a explicar seus conhecimentos acerca da promoção adequada da saúde ou os resguardam para treinamentos de alunos particulares (treinamento personalizado) – vulgo *personal trainer* (BOSSLE, 2008). Espírito-Santo e Mourão (2006) perceberam diversas cobranças aos professores de educação física, entre elas, estão aquelas não expressas como a “saúde expressa na forma física” que insere uma obrigação social para serem ‘exemplo’ com o próprio corpo. Porém a sobrecarga de trabalho como também a rotina múltipla impedem cuidados e asseios com a própria saúde, que são sacrifícios para cobrir os maus pagamentos hora/aula:

As megaacademias justificam o baixo valor de hora/aula com o argumento de que ao entrar na academia o profissional terá possibilidade de conseguir muitos alunos de personal e isso vai fazer com que tenha uma boa renda. O que ocorre na realidade é que eles acabam se sujeitando a essa lógica e isso os deixa na obrigação de trabalhar um número de horas muito pesado para conseguir um salário digno, o que vem interferindo de forma radical no seu estilo de vida (ESPÍRITO-SANTO; MOURÃO, 2006, p. 50-51)

As autoras se depararam com divergência da literatura acadêmica com a realidade nas academias. Por meio de questionários, constatou-se que a posição

desses trabalhadores nas academias não lhes abre espaço à opinião acerca do modelo empresarial ofertado; e que, recentemente (2010), nem sempre os donos destes estabelecimentos são Educadores Físicos como afirmava Toscano (2001), entre outros autores.

Ainda que a atualidade esteja marcada pela mercantilização dos serviços de saúde/ transformação corpórea, este último que alocou também o modismo *body-building* (ESTEVÃO; BAGRICHEVSKY, 2004), o ambiente organizacional das academias é distante de inovações operacionais e gerenciais. O ritmo frenético vem prejudicando a saúde e desmotivando progressivamente a categoria, ocasionando o declínio de valor dos EF's segundo Mendes:

[...] este fator traz implicações diretas ao reconhecimento e valorização social da profissão em seus diversos locais de atuação, visto que uma intervenção inadequada compromete o estabelecimento social deste profissional como único em seu meio de atuação, colocando-o numa posição marginalizada perante outros profissionais da equipe, seja ela, equipe educacional ou multidisciplinar de saúde (2010, p. 3).

Os proprietários de academias de musculação precisam adaptar as diligências relativas à promoção de sua mais importante obra-prima, as pessoas. Justamente sobre isso que Paula (1999) frisou a instalação de programas com foco no aprimoramento, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Além disso, os programas devem conter quais e quantas são as funções das academias, como também quais características para cada cargo e vencimentos. Estamos falando do oferecimento de carreira, o que inclui as práticas de progressão e promoção, a depender das limitações do empreendimento. O reflexo disso é o comprometimento desses trabalhadores, esclareceu Paula (1999), pois avistam a criação de raízes. Essas são tomadas de decisões que podem delinear a seriedade da instituição mediante seus clientes, que passam ver a empresa comprometida com maior amplitude de visão. Os pontos diferenciais nascem de quem lida diretamente com a clientela: o interesse de bons profissionais para se tornar membro da equipe é almejado, pois são atraídos por estabilidade e satisfação; bem como a instituição cativa e fideliza os efetivos (CHIAVENATO, 2004).

Algumas atividades de Marketing Interno são práticas das matérias Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, a exemplo do parágrafo anterior,

entretanto são ciências com características diferentes que podem proceder noções conjuntas, a ponto de que interiorizem as metas da organização, então a seguir vamos listar algumas atuações sinalizadas por Chiavenato (2005b) que fazem toda a diferença. A “percepção de cultura organizacional” e a “melhora das relações interpessoais” são tidas como pontos chave e significam permitir que o trabalhador tenha *feedback* quanto ao seu próprio desempenho; é proporcionar recursos e ambiente físico agradáveis; instigar a autoestima e a realização profissional e; também não podemos deixar de mencionar a promoção de valores, ética e parâmetros de respeito às individualidades. O autor combate a “coisificação” das pessoas - como se fossem apenas peças inanimadas - e defende, então, seu tratamento como parceiras:

Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. (2005, p.8)

Estar em uma academia não significa ter acompanhamento, pelo contrário, Toscano (2001) demonstra a superficialidade e ausência de se “avaliar o real impacto do exercício sobre a saúde do indivíduo, ou seja, a utilidade e segurança das intervenções [...] (tipo, intensidade, frequência, duração)” (TOSCANO, 2001, p. 42). Ou seja, a investigação personificada para os alunos.

Toscano discorreu sobre a falta de compromisso, pois segundo constatou, o serviço prestado em academias é muito aquém do que se precisa se considerada a notoriedade da área de conhecimento que os educadores físicos pertencem. Ele promoveu a conscientização de que capacidade intelectual da própria equipe de funcionários é conseguir produtividade e rentabilidade. O autor elucidou ainda que se deve investir nos recursos humanos especializados, insuflador de retornos comerciais e ratificou os autores anteriores desta pesquisa quando afirmou que tal perspectiva “deve preceder estratégias de marketing”.

De uma maneira geral, os autores enxergam os centros de saúde defasados em qualidade para a população, desde a função de recepção até a de conservação que contratam. O mau atendimento ecoa em cada camada de colaboradores, dada a insatisfação com salários e tratamento.

Portanto, na busca pela perenização na qual as academias de musculação se engendram convoca mudança conceitual que abarca novos comportamentos administrativos e modernas técnicas, como as de endomarketing, para resultar em sucesso organizacional.

3 APRESENTAÇÃO, RESULTADOS E INTERPRETAÇÃO

3.1 Apresentação da população para pesquisa de campo

Para embasar a bibliografia consultada, foi escolhido o Distrito Federal (DF) para explorar, região em que teve um crescimento em sete anos de 238%, enquanto que no restante do país foi de 188%, de acordo com estudo recente divulgado pelo Sebrae (PORTAL CORREIO BRAZILIENSE, 2014). Existe uma academia esportiva para cada conjunto de 4,7 mil habitantes. Ao todo, o DF possui 602 estabelecimentos e 10,6 mil profissionais trabalhando no ramo.

É nesse contexto que as academias esportivas A e B aceitaram constituir a população do estudo de campo que trouxe elementos atuais sobre suas realidades internas. As academias foram selecionadas aleatoriamente, por convite da pesquisadora, na qual as referidas academias foram as primeiras a demonstrarem interesse. As instituições não são localizadas na mesma cidade, logo não representam concorrência direta.

3.1.1 Academia A

A academia A é uma academia de classificação pequeno porte (SEBRAE, 2014), localizada na região administrativa (RA) do Riacho Fundo I (DF). Em seus primeiros anos, a academia funcionou da RA do Guará (DF), quando então se mudou para sua localização atual, onde é administrada por dois sócios. Em sua estrutura organizacional, conta com 45 colaboradores registrados, distribuídos em funções de: manutenção e apoio; conservação e limpeza; recepção; administrativo; coordenações; estagiários e professores de educação física.

A Academia A recentemente decidiu ser mais atuante nos seus canais de comunicação externa, com gestão praticamente diária de conteúdos sobre as atividades da academia nas redes sociais, bem como lançou seu website.

Não incluiu em seus materiais gráficos e nem houve referência da equipe consultada sobre características de missão, visão, ideais da academia, entretanto há o registro de um slogan atrelada a identidade visual. Além disso, há a repetição em algumas peças do material de mídia de web uma frase.

3.1.2 Academia B

A Academia B é localizada na região administrativa (RA) de Águas Claras (DF). A empresa também é classificada como de pequeno porte (SEBRAE, 2014), possuem 43 trabalhadores contratados escalonados nos seguintes cargos: conservação e limpeza; atendentes da lanchonete; atendentes de recreação; recepção; administrativo; coordenações; estagiários e professores de educação física.

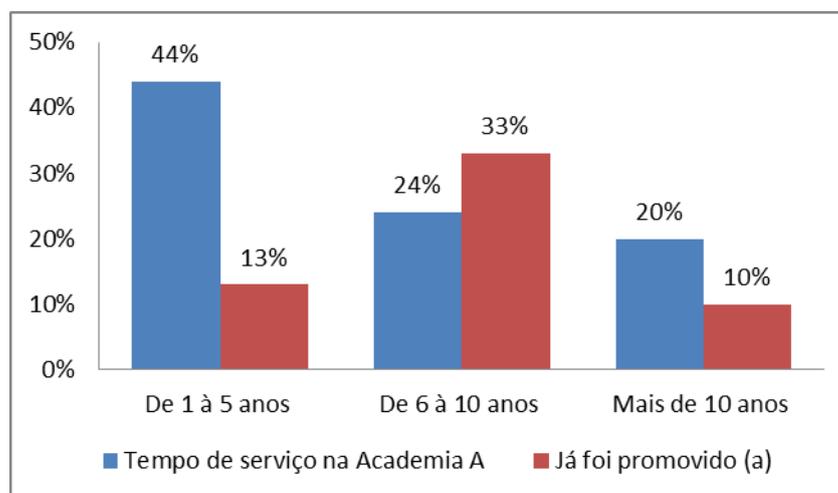
A Academia B não possui slogan atrelado ao seu logotipo, porém indica sua missão no website. Além do website, há administração de publicações pelas redes sociais, entretanto não fazem referência aos valores mencionados.

3.2 Resultados e interpretação do estudo de campo

Para fins de preservação de dados internos e competitividade mercadológica, foram extraídas para detalhamento nesta monografia somente as informações mais relevantes ao problema de pesquisa.

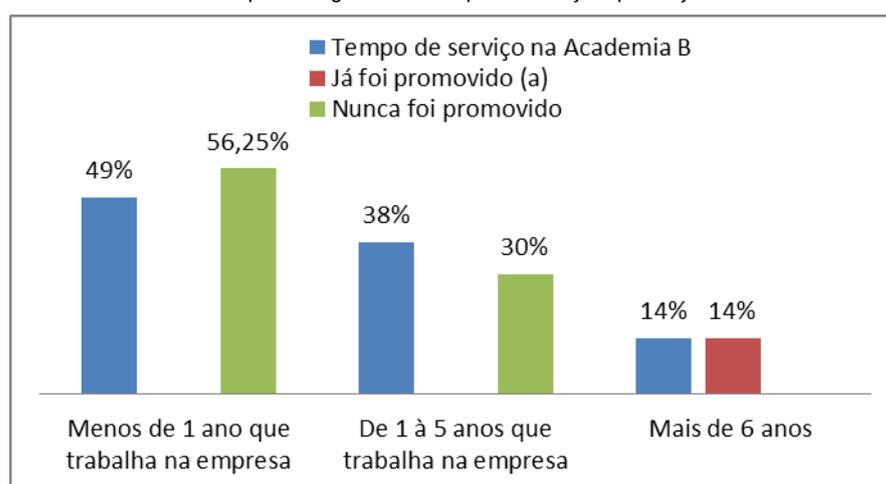
A seguir, serão expostas as respostas dos gestores das academias em contrapartida dos funcionários em formato de Gráficos gráficas para elucidar a comparação das pesquisas obtidas.

No Gráfico 1, fica visível a margem de promoção dentro de cada empreendimento de acordo com tempo de serviço. Os funcionários da Academia A que tem mais tempo de empresa (de 6 a 10 anos) contemplam o maior índice de promoções, com 33%. Por outro lado, os funcionários com até cinco anos também afirmaram ter sofrido promoção, com 13%. Além disso, pode-se verificar a permanência de profissionais na empresa por longo período como sua característica.

Gráfico 1 – Comparativo gráfico de tempo de serviço e promoção na Academia A

Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico do APÊNDICE A

Já na Academia B 56,25% alegou nunca ter sido promovido, de acordo com o Gráfico 2, até porque esses respondentes se encontram na faixa dos funcionários com menos de um ano de casa, ou seja, 44%. Foram promovidos apenas os colaboradores com mais de seis anos de contratados: 14%. Com esses indicadores verifica-se que o quadro de funcionários na Academia B foi trocado recentemente e pode indicar um empreendimento que não possui políticas de retenção do cliente interno.

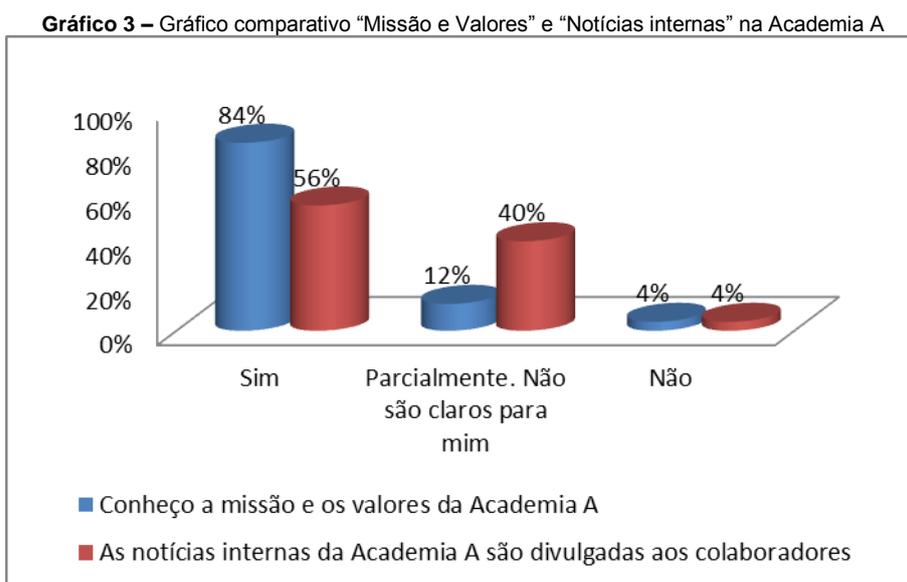
Gráfico 2 – Comparativo gráfico de tempo de serviço e promoção na Academia B

Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico do APÊNDICE A

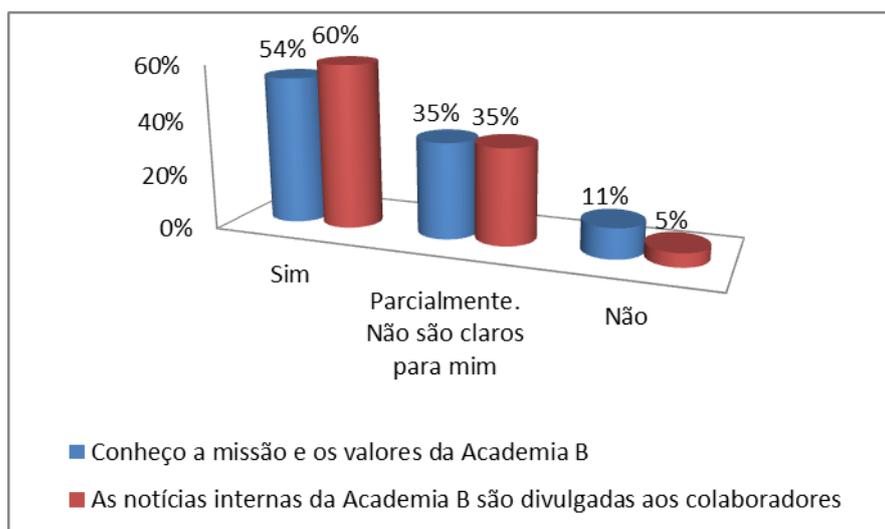
Os Gráficos 3 e 4 dizem respeito à avaliação dos colaboradores de como a comunicação interna funciona na Academia A e na Academia B, bem como sobre a reafirmação de conceitos próprios de cada instituição, como missão e valores.

Podemos verificar que no Gráfico 3, 84% dos entrevistados da Academia A alegaram conhecer a missão e os valores da empresa e 56% que as notícias

internas são divulgadas aos colaboradores. Logo conferimos que a maioria dos trabalhadores disse que são cientes sobre as informações básicas da empresa. Entretanto quando acionados para listar quais são a missão e os valores, eles não possuíam nenhum tipo de uniformidade de elementos/ significados em seus discursos. Quanto à comunicação interna podemos concluir que o formato pode ser melhorado, visto que as informações geradas só atingem pouco mais da metade do público interno, deixando 48% de fora (soma do quociente restante).



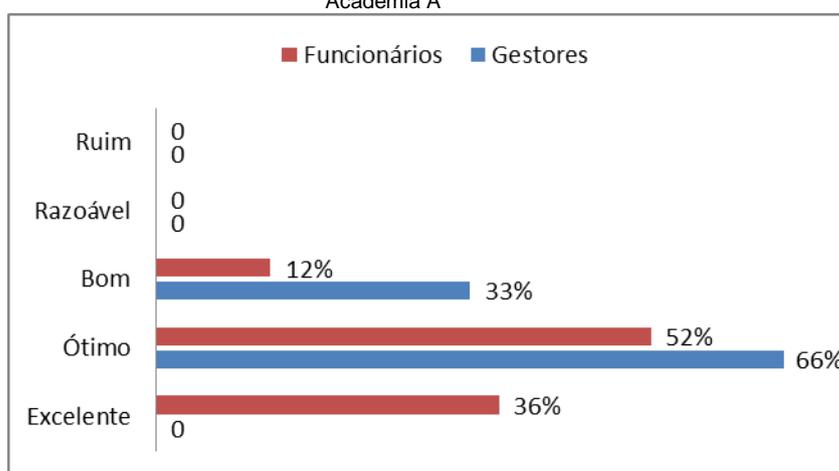
O Gráfico 4 trata dos mesmos dados do Gráfico 3, porém na visão dos trabalhadores da Academia B. Verificamos que 54% disse que conhece a missão e os valores, já 60% que as notícias internas são divulgadas aos colaboradores. Haja vista a citação expressa da missão da Academia B no website, por essas informações concluímos que os inquiridos não foram tão contagiados como poderiam. A rotina interna também pode ser mais bem divulgada com canais de comunicação interna que elevem tais percentuais.

Gráfico 4 – Gráfico comparativo “Missão e Valores” e “Notícias internas” na Academia B

Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico do APÊNDICE A

Agora os Gráficos 5, 6, 7 e 8 farão o comparativo das questões em comum sobre relacionamento e motivação internos em cada academia, A e B, respectivamente, confrontando a opinião dos funcionários com a dos gestores.

O Gráfico 5 traz a relação entre o que os gestores e os funcionários notam quanto ao relacionamento entre os colegas de trabalho na Academia A. Verificamos que as visões do gestor foi compatível com a do público interno, visto que ambas se classificaram como “Ótimo”, com 66% e 52%, respectivamente. Segundo apenas 36% dos servidores, a empresa possui um relacionamento interno “Excelente”.

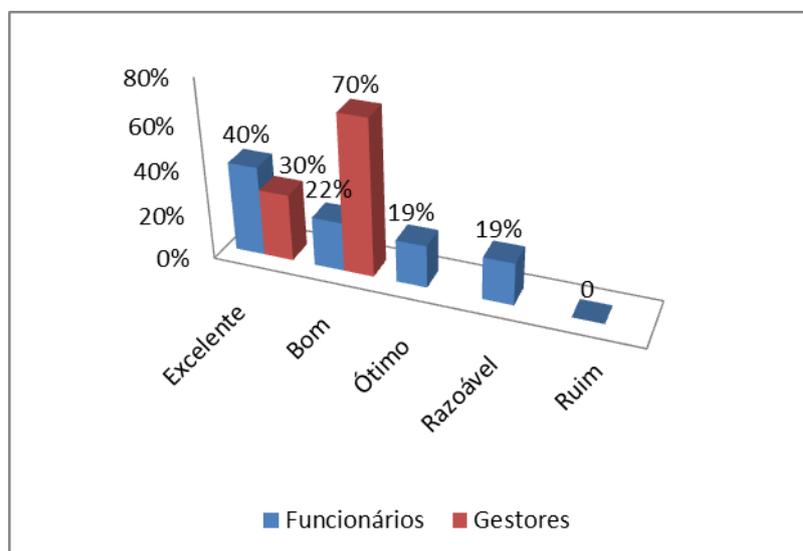
Gráfico 5 – Gráfico comparativo sobre relacionamento interno na opinião de gestores e funcionários da Academia A

Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico dos Apêndices A e B

Já na Academia B, conforme o Gráfico 6, os funcionários classificaram o relacionamento interno como “Excelente”, recebendo a maioria de seus votos: 40%; enquanto a maioria dos gestores pendeu para “Bom”, com 70%. Essa foi à segunda

opção mais votada pela equipe, com 22% de votos. Visto isso, acreditamos que a Academia B conta com um clima interno bastante agradável, visível pelas opiniões que se encontraram na avaliação mediante pesquisa oficial.

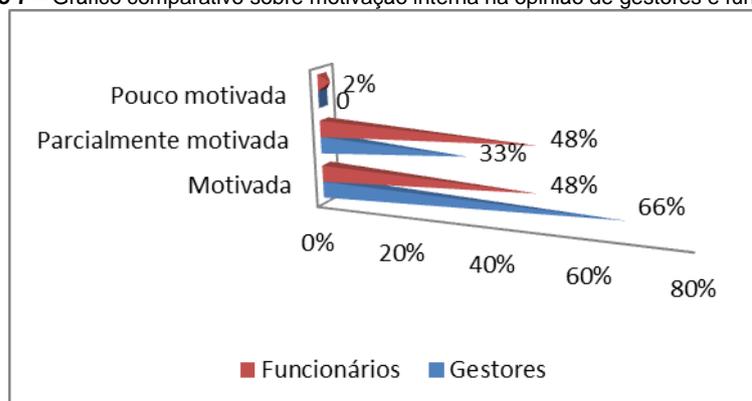
Gráfico 6 – Gráfico comparativo sobre relacionamento interno na opinião de gestores e funcionários da Academia B



Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico dos Apêndices A e B

Avaliamos nos Gráficos 7 e 8 os níveis de motivação nas duas instituições. A começar pela Academia A, o público interno empatou votos entre “Parcialmente motivada” e “Motivada”, com 48% de votos; e 2% disseram “Pouco motivada”. Já 66% dos gestores compreenderam a equipe “Motivada”. Pela parcialidade encontrada nos dados, podemos conceber que existem setores na Academia A, Gráfico 7, que necessitam de ações para equiparar o sentimento na instituição, principalmente pela opinião do cliente interno.

Gráfico 7 – Gráfico comparativo sobre motivação interna na opinião de gestores e funcionários da Academia A

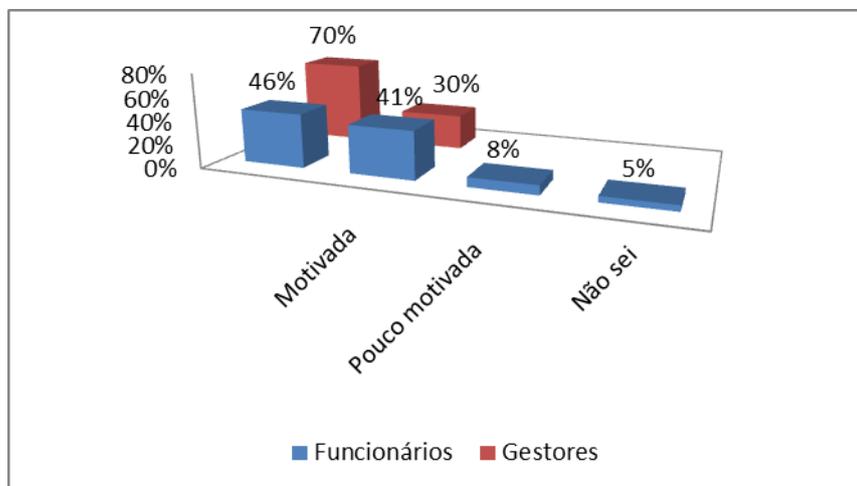


Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico dos Apêndices A e B

As mesmas condições foram estabelecidas para os trabalhadores da Academia B a seguir, no Gráfico 8. Nesse caso, a concentração maior de intenções foi em “Parcialmente motivada”, onde encontramos 46% dos funcionários e 70% dos

gestores. A tendência mostra uniformidade de opinião entre coordenadores e colaboradores.

Gráfico 8 – Gráfico comparativo sobre motivação interna na opinião de gestores e funcionários da Academia B

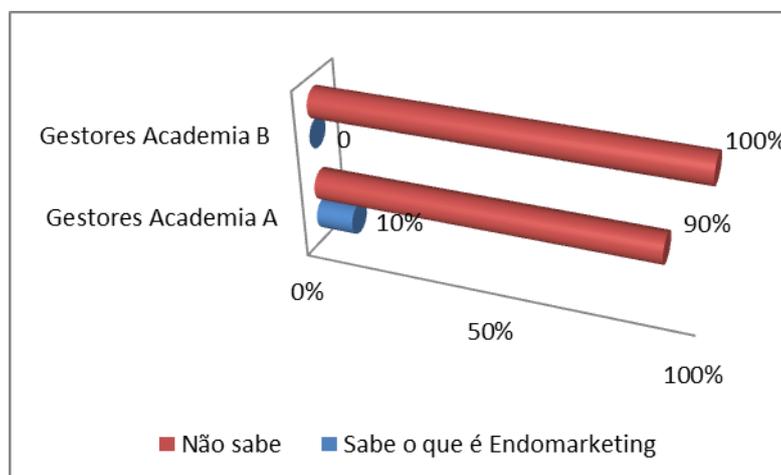


Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico dos Apêndices A e B

Dando continuidade, agora iremos relacionar os pontos em que cabem em comum às duas organizações em estudo, com o objetivo de classificá-las no âmbito de sua proximidade com o Endomarketing. Isso será detalhado nos próximos Gráficos: 9, 10, 11 e 12, bem como nos Quadros 6 e 7.

No Gráfico 9, fica claro que os gestores não sabem o que é Endomarketing, com 100% dos respondentes da Academia B e 90% da Academia A. Por outro lado, apenas a parcela de 10% de gestores desta última afirmou conhecer, bem como na entrevista materializou exemplos práticos que ocorrem dentro da Academia A que fizeram jus ao conhecimento a respeito das técnicas. Uma delas consta no próximo Gráfico 10.

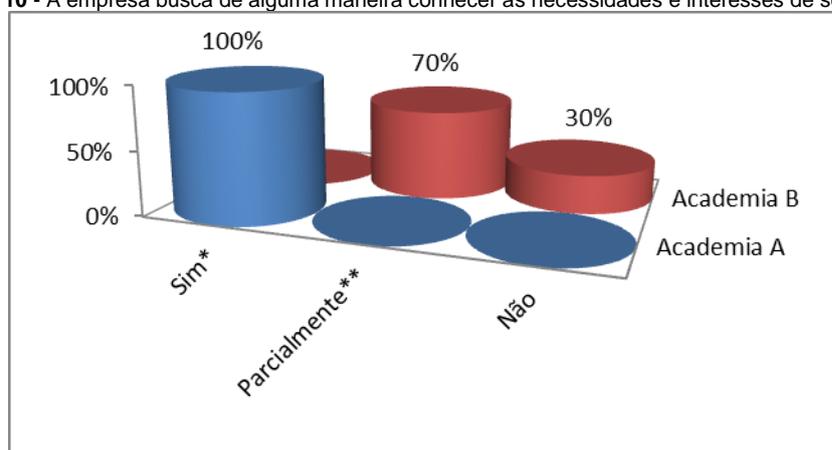
Gráfico 9 – Gráfico comparativo sobre saber Endomarketing: gestores Academia A x gestores Academia B



Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico do APÊNDICE B

Dado esse conhecimento sobre o Endomarketing dentro da Academia A, mesmo que mínimo, refletiu algumas ações na empresa com respostas positivas por parte do grupo de colaboradores. No Gráfico 10, quando os gestores foram questionados se “A empresa busca de alguma maneira conhecer as necessidades e interesses de seu pessoal”, 100% afirmaram que sim, mesmo que essa não seja uma prática obrigatória, que não possui nenhum processo nem frequência formalizada. Em contrapartida na Academia B, 70% dos gestores indicaram que isso acontece parcialmente, pois são poucos os setores/ pessoal que efetiva as ações desse tipo, que seriam sem regras também, e 30% acha que isso não ocorre na academia.

Gráfico 10 - A empresa busca de alguma maneira conhecer as necessidades e interesses de seu pessoal



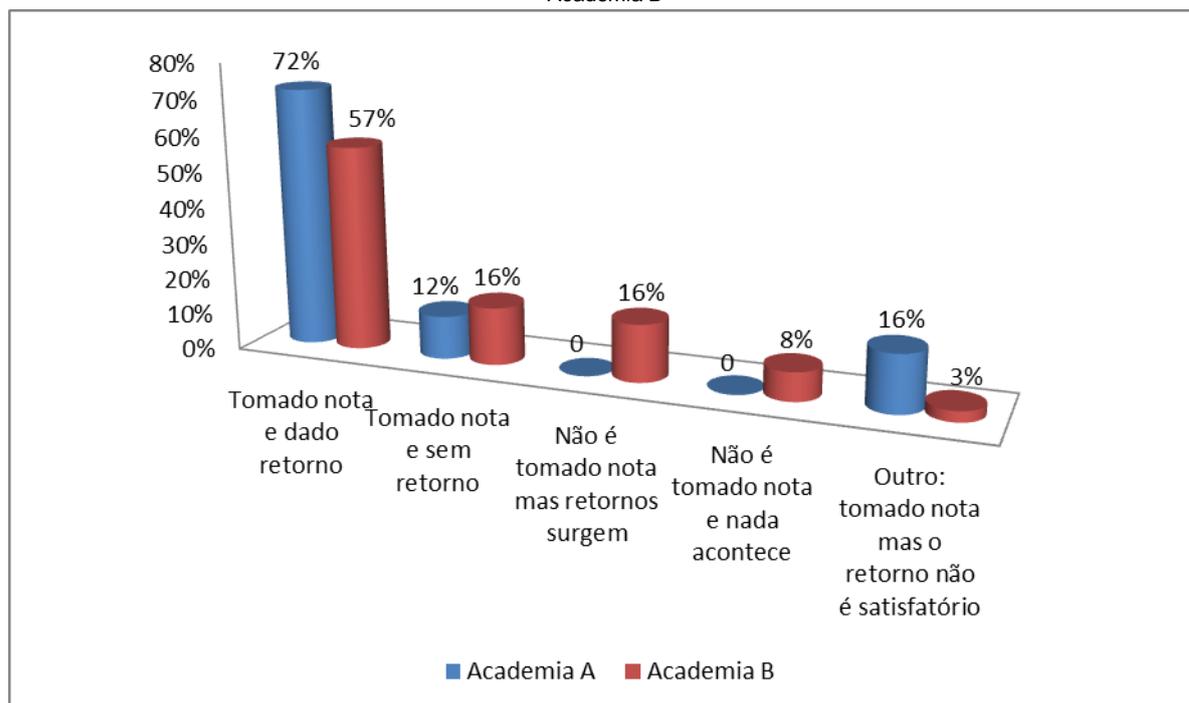
*Sim: é prática corriqueira informal da empresa.

**Parcialmente: Poucos setores e responsáveis praticam.

Fonte: elaborado pela autora com base no diagnóstico do APÊNDICE B

Para entender o impacto dessas afirmações dos gestores sob a vertente dos funcionários, a Pesquisa de Clima para gestores (APÊNDICE B) abordou também essa questão. O Gráfico 11 ilustra como cada grupo percebe em sua própria corporação “Quando eu proponho melhorias na execução do meu trabalho”. Na Academia A obtivemos taxas de retorno maiores, com 72%, e a equipe da Academia B quantificou 57%.

Gráfico 11 - Quando eu proponho melhorias na execução do meu trabalho: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B



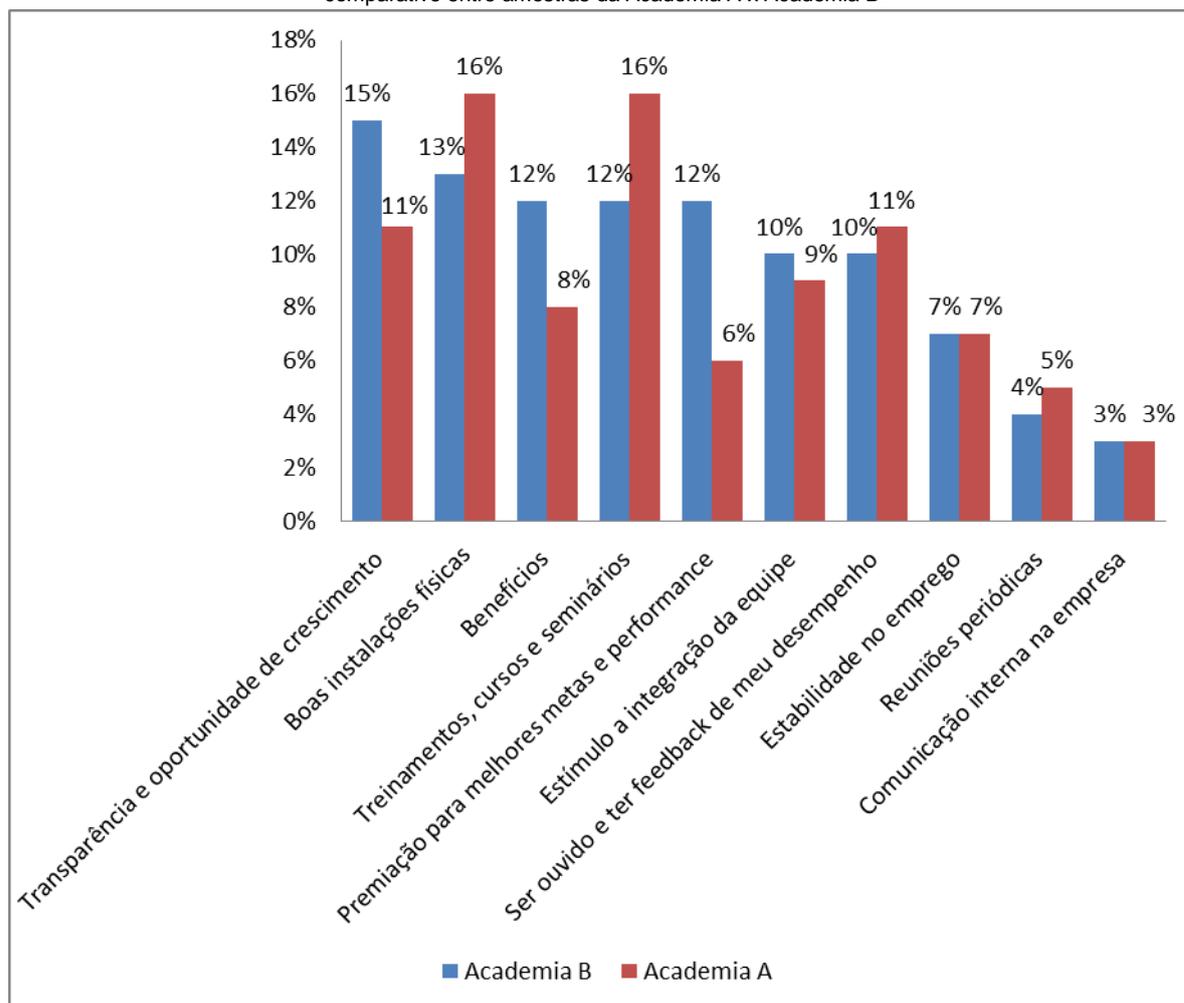
Fonte: elaborado pela autora com base no APÊNDICE A

Ainda sobre a Gráfico 11, em comparação com as Gráficos 9 e 10, verificamos que um empreendimento que demonstrou conhecer sobre o Endomarketing, trouxe indicadores mais expressivos em que gestores e trabalhadores instituem tanto a prática como o reconhecimento acerca do *feedback*, a Academia A.

Dando seguimento, elencamos os itens considerados vantajosos/positivos na perspectiva do público interno perante as empresas segundo os preceitos estudados no arcabouço teórico para esta monografia. Em cada academia estudada, foi solicitado que se destacassem quais seriam os quatro essenciais na opinião pessoal do entrevistado.

O Quadro 6 compara os quatro indicadores colhidos tanto na Academia A, como na Academia B, na primeira e segunda colunas, respectivamente. Na terceira coluna, há a listagem de quais indicadores mais votados em comum entre as duas amostras de caso. Já na quarta coluna consta a soma da porcentagem da população total estudada referente às duas academias que votaram em cada item. A lista completa de opções está no Gráfico 12.

Gráfico 12 - O que o cliente interno considera essencial que as empresas ofereçam: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B



Fonte: elaborado pela autora com base no APÊNDICE A

Nessa questão presente acima, evidenciou-se a correlação de todos os indicadores e porcentagem de votos nas respectivas amostras. Os integrantes dessas organizações puderam votar nos quesitos que não abrem mão, logo, são fatores que seu atual emprego possa ou não estar oferecendo.

Quadro 6 - O que o cliente interno considera essencial que as empresas ofereçam:
comparativo entre amostras da Academia A x Academia B

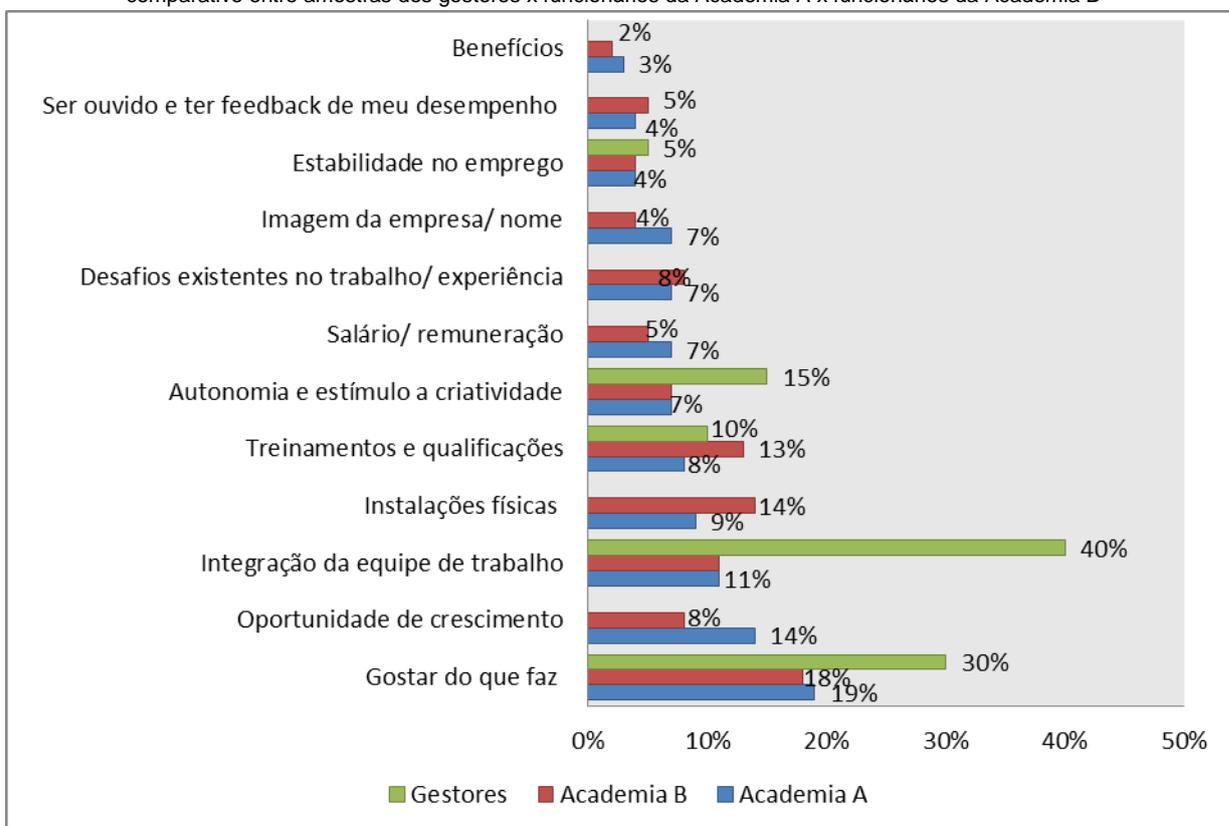
Academia A	Academia B	Itens em comum mais votados	%
Boas instalações físicas	Transparência e oportunidade de crescimento	Boas instalações físicas	29%
Treinamentos, cursos e seminários	Boas instalações físicas	Treinamentos, cursos e seminários	28%
Transparência e oportunidade de crescimento	Benefícios	Transparência e oportunidade de crescimento	26%
Ser ouvido e ter <i>feedback</i> de desempenho	Treinamentos, cursos e seminários/ Premiação para melhores metas e performance pessoal	Estímulo à integração e espírito positivo da equipe	19%

Fonte: elaborado pela autora com base no QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO

Podemos inferir mediante o resultado acima que a administração desses elementos citados são destaques para o tipo empresarial das academias esportivas estudadas.

Para completar esta pesquisa, os funcionários e os gestores de cada empresa responderam o que fideliza o público interno, por meio de pergunta foi feita indiretamente “Quais pontos positivos desta academia”. O Gráfico 13 abaixo compara todas as respostas:

Gráfico 13 - O que fideliza o cliente interno:
comparativo entre amostras dos gestores x funcionários da Academia A x funcionários da Academia B



Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados dos Apêndices A e B

Já no Quadro a seguir, está o resumo do gráfico apresentado no Gráfico 13. Os gestores foram perguntados sobre o que fidelizaria seus funcionários nas suas referentes academias, presente na primeira coluna Quadro 7. A seguir, na segunda coluna, foi feito o comparativo com as respostas dos funcionários das duas academias. Por fim, na terceira coluna encontramos a convergência dos entendimentos dos gestores e do cliente interno (funcionários) em dois itens: “gostar do que faz” e “estímulo à integração e espírito positivo da equipe”.

Quadro 7 - O que fideliza o cliente interno: comparativo entre amostras dos gestores x funcionários

Itens que fidelizam o cliente interno (para gestores)	Itens essenciais para fidelização (para o cliente interno)	Item em comum mais votado
Estímulo à integração e espírito positivo da equipe	Transparência e oportunidade de crescimento	Gostar do que faz
Autonomia e estímulo a criatividade	Treinamentos, cursos e seminários	Estímulo à integração e espírito positivo da equipe
Estabilidade no emprego	Gostar do que faz	
Gostar do que faz	Estímulo à integração e espírito positivo da equipe	

Fonte: elaborado pela autora com base nos resultados dos Apêndices A e B

Esse resultado do Quadro 7 revelou que os ideais que o público interno das academias enxergam como essenciais para se sentirem mobilizados e cativados são totalmente divergentes do ponto de vista dos gestores.

Os gestores das duas instituições pesquisadas foram provocados a pensarem no que as academias precisam melhorar para alavancar vantagem competitiva, inclusive sendo induzidos na entrevista (APÊNDICE B) a encontrarem pontos positivos na concorrência para inserirem como resposta dessa pergunta. Logo abaixo apresentamos o resumo dos principais quesitos encontrados entre a Academia A e a Academia B, por ordem de prioridade.

Quadro 8 – O que as academias precisam melhorar para alavancar vantagem competitiva: comparativo entre amostras da Academia A x Academia B

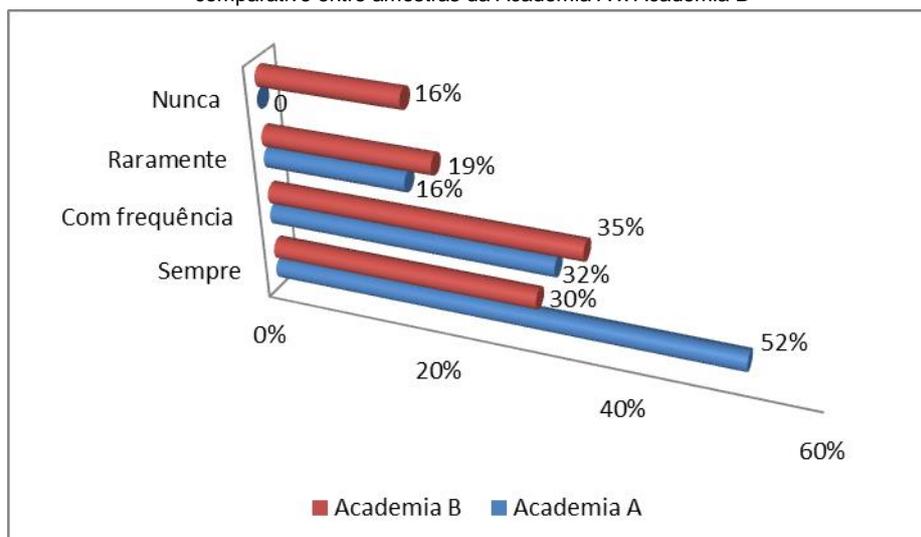
O que as academias precisam melhorar para alavancar vantagem competitiva?
1. Aperfeiçoamento físico-estrutural
2. Estrutura física/ estética
3. Localização
4. Divulgação/ marketing externo
5. Relacionamento interno
6. Comunicação interna

Fonte: elaborado pela autora com base no APÊNDICE B

No Quadro 8 foi percebido a dificuldade do gestor de academia em olhar para seu funcionário como gerador de vantagem competitiva, pois dos pontos dispostos apenas dois tratam da temática condizente com o público interno: relacionamento interno e comunicação interna. Na ordem de prioridade dos gestores estes pontos ficam por último.

Por fim, no Gráfico 14 podemos visualizar como os membros das equipes da Academia A e da Academia B responderam a pergunta se eles sentem que a empresa os valoriza como profissionais. O gráfico compara as respostas de cada universo amostral.

Gráfico 14 - A empresa faz que eu me sinta valorizado (a): comparativo entre amostras da Academia A x Academia B



Fonte: elaborado pela autora com base no APÊNDICE A

De acordo com as informações do Gráfico 14: os colaboradores da Academia A percebem um maior índice de valorização do que na Academia B, visto que 52% responderam que “Sempre” são valorizados, contra 32% que alegou que “Com frequência”. Enquanto os entrevistados da B alegaram em sua maioria que são valorizados “Com frequência”, com 35% de afirmativas.

3.3 Níveis de abrangência em Endomarketing

As academias A e B são empresas com a mesma finalidade de serviços e conseqüentemente possuem um quadro de funcionários semelhante. Seu porte é o mesmo segundo a classificação do Sebrae (2014), entretanto dentre a variedade de resultados encontrados na Pesquisa de Clima Organizacional, muitos dizem respeito a particularidades, como por exemplo seus anos de experiência na área.

Por outro lado percebemos que nas duas pesquisas de campo existiram situações de intersecção, passíveis de estabelecer uma síntese de como se comporta a administração de profissionais dentro das academias. Nesse sentido conseguimos traduzir pelos dados expostos quais níveis/ situações internas cada organização se depara de acordo com o autor de Endomarketing, Saul Bekin.

A Academia A demonstrou dados em que o público interno avaliou positivamente (com cerca de mais da metade de sua amostra) nos quadrantes de: relacionamento interno; sondagem aos desejos e interesses dos trabalhadores (*feedback*); motivação; e valorização. Os profissionais possuem projeção de estabilidade na empresa, dada ao tempo de serviço prolongado e a quantidade de

promoções. Todavia o discurso organizacional encontra-se disforme e o colaborador ainda não é um cliente essencial, mas sim um prestador de serviço à clientela. Não é oferecida a mesma disponibilização de treinamentos com relação à frequência, por exemplo, aos cargos de recepcionistas e para os demais. O mesmo se repete quanto a plano de carreira.

Existe uma atmosfera intitulada por eles de “família”, que é estabelecida por longos anos, segundo as entrevistas evidenciaram e criou mecanismos próprios de desenvolvimento profissional e empresarial. Foi detectado que há o conhecimento do sentido primário de endomarketing nesta academia, que tem projetado recortes da ferramenta na situação interna. Há a necessidade do fortalecimento da geração e transmissão de informações (comunicação interna), talvez pela falta de acompanhamento apropriado, já que os valores do da Academia A encontram-se pulverizados pelo público interno, quando a equipe afirmou conhecer a missão da empresa porem não se sabe identifica-los.

Com a reunião dessas características que se define uma empresa de “segundo nível” de situação interna. Trata-se basicamente de instaurar processos e procedimentos que mantenham sua cultura própria. É preciso “fazer com que os valores da cultura de serviço possam integrar o cotidiano da empresa”(BEKIN, 2006, p.66).

Na Academia B existe um clima agradável reconhecido e permissível à troca de experiências. O público interno avaliou que trabalham em boas condições físicas; que o tratamento pessoal é respeitoso e igualitário. Mas é de se reconhecer que diante dos resultados obtidos, esta organização mostrou-se mais distanciada das técnicas de gestão de pessoas e estratégias de Endomarketing.

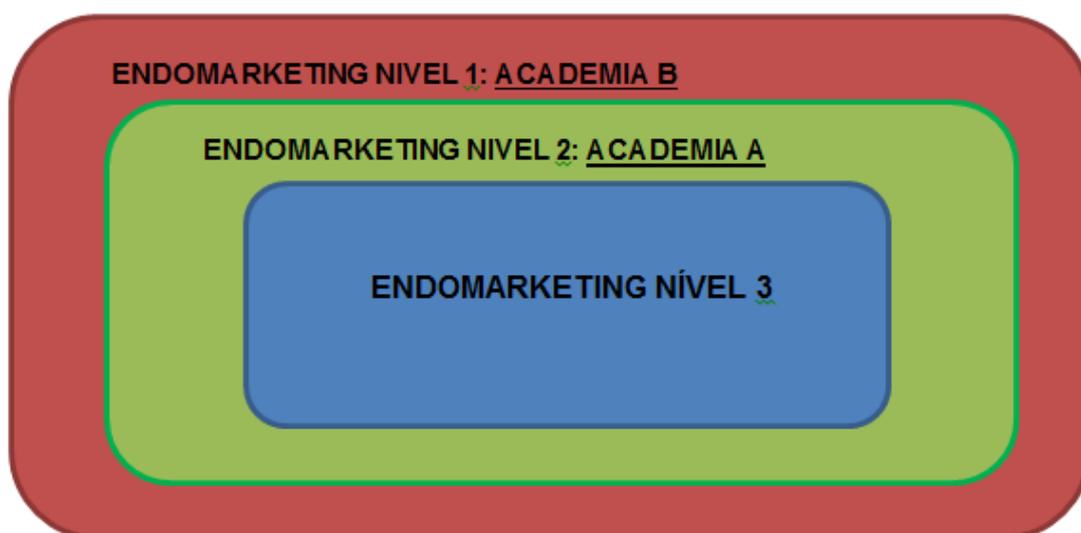
O atendimento personalizado e próximo ao aluno é prioridade na Academia B, entretanto sua rotina tem foco no cliente externo e carece construir um comportamento organizacional voltado a Academia B, com valores intangíveis e tangíveis para resgatar e cativar o cliente interno. No diagnóstico da Pesquisa de Clima a empresa conta com um alto índice de comprometimento e equipe disposta a inovações, entretanto a maioria dos colaboradores tem pouco tempo de serviço, demonstrando baixa de fidelidade. Posto isso, essa amostra se encontra no “primeiro nível” de abrangência de Bekin. Há uma deficiência de criar uma mentalidade estratégica: “a noção de marketing deve estar presente em todos os

setores, na consciência e na prática de todos os setores”. Deve acontecer o envolvimento de áreas, junção de equipes por mesmos ideais, sendo tratados também como clientes.

O terceiro nível de abrangência não suportou nenhuma das amostras examinadas, pois descreve uma organização que já possui cotidiano da cultura de serviços em todos seus departamentos e nas suas atividades. Entretanto a empresa visualiza que há de se adquirir novos posicionamentos, que é necessário “expandir essa mentalidade, *introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de marketing*” (BEKIN, 2006, p.66, grifo do autor)

Na Figura 3, os níveis de abrangência em Endomarketing estão ilustrados, conforme cada empresa se adequou segundo suas características.

Figura 3 – Níveis de abrangência (situação) em Endomarketing



Fonte: elaborado pela autora com base em Bekin (2006)

3.4 Diretrizes para programa de endomarketing para as Academias A e B

A reunião dos elementos no Quadro 9 é advinda de estudo específico da Academia A e da Academia B. Cada amostra trouxe seus pontos fortes, fracos, suas potencialidades e suas ameaças que não foram objeto de exposição nessa pesquisa, mas sim as características convergentes entre as duas academias. Dado exposto, formulamos como recomendação as diretrizes para programa de endomarketing para as academias estudadas.

Quadro 9 – Diretrizes para programa de endomarketing para academias estudadas

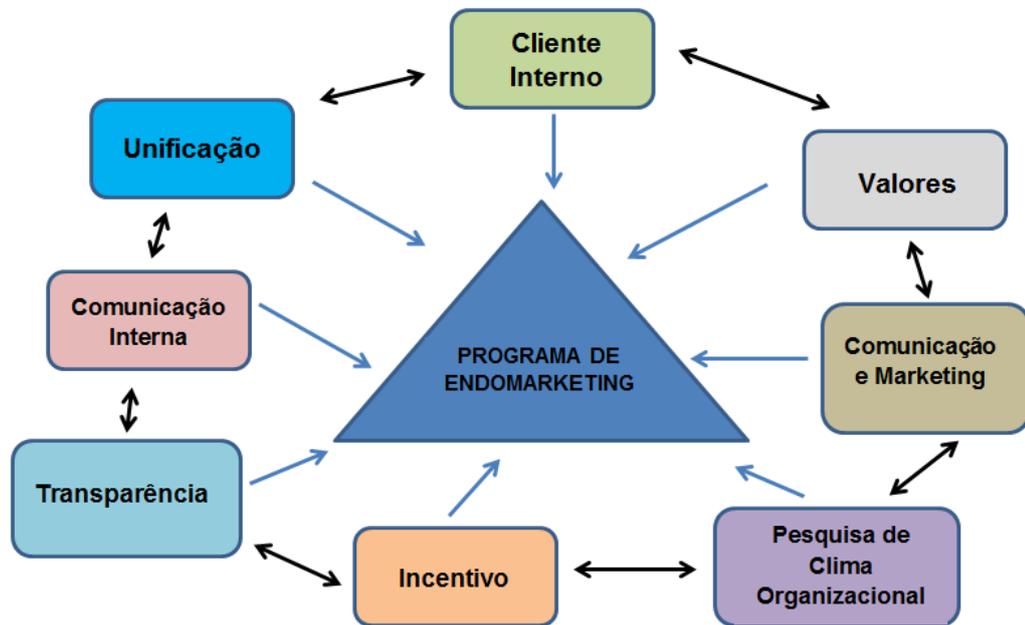
DIRETRIZES PARA PROGRAMA DE ENDOMARKETING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar conceitos de endomarketing: funcionário é cliente interno; 2. Definir/ estabelecer/ recondicionar planejamento estratégico da academia: missão, visão, valores e ideais para unificação de linguagem e discurso; 3. Instituir responsável (s) para comunicação e/ou marketing; 4. Unificar responsáveis (s) pela gestão de pessoas/ recursos humanos com o Endomarketing; 5. Gestão estratégica de pessoas: oferecer marketing de incentivo ao cliente interno; 6. Consolidar processo de comunicação interna: na mesma intensidade que há divulgação de campanhas para o cliente externo; 7. Transparência nas ações e comunicações: divulgar resultados bem sucedidos por equipe ou por funcionário a nível interno e externo (hábito de <i>feedback</i> em público); 8. Instaurar periodicidade em Pesquisa de Clima Organizacional na empresa: importante ser feita por pesquisadores externos para maior fidelidade de informações.

Fonte: elaborado pela autora com base em Bekin (2006), Brum (2010), Graziano (2011) e Inkotte (2000)

Segundo Brum (2010) a informação pode circular nos empreendimentos de duas formas básicas: por meio de lideranças ou de canais de comunicação, instrumentos e ações. Entretanto é pelas lideranças que se criam elos de comunicação entre a direção e a base da pirâmide organizacional. “Os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-la e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno” (BRUM, 2010, p.120).

Visando esses multiplicadores nas Academias A e na Academia B, é que foi elaborada a Figura 4, para que fique mais fácil de memorizar quais são as metas a serem alcançadas com a instituição de endomarketing. O fluxograma poderá ser afixado em local visível (paredes e murais) para que as palavras-chave contagiem o cotidiano daqueles que tem o papel de envolver e motivar seus colaboradores. O mesmo estilo pode ser seguido para quaisquer outros materiais que se tenha a intenção de atingir o cliente interno.

Figura 4 – Diretrizes em palavras-chave



Fonte: elaborado pela autora com base em Bekin (2006), Brum (2010), Graziano (2011) e Inkotte (2000)

4 PROBLEMA DE PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 As academias esportivas entendem o gerenciamento estratégico de endomarketing como fomento de vantagem competitiva em seu segmento de mercado?

De acordo com o presente estudo instaurado nas duas academias esportivas localizadas no Distrito Federal de pequeno porte, constatou-se que estas conhecem superficialmente as vantagens de se administrar marketing, muito menos a respeito das condições de endomarketing propriamente delimitado.

Mediante dados da população das Academias A e B, ficou claro que a noção de marketing se limita apenas ao cliente externo, estando à gestão estratégica de pessoas em campo totalmente separado desses objetivos. Essa avaliação é advinda do indicador aplicado aos gestores, onde no Quadro 8 “O que as academias precisam melhorar para alavancar vantagem competitiva?”, revelou que a maioria dos itens citados envolvem apenas marketing externo (os 4Ps do composto de marketing) e somente dois indicadores estão direcionados ao público interno: relacionamento e comunicação interna. Esses são pontos frágeis nas instituições, haja vista a ausência de políticas internas de comportamento e que promovem o relacionamento interno positivo e harmonioso. Em contrapartida cada população de funcionários revelou o bom espírito de equipe: na Academia A, 66% dos respondentes classificou o relacionamento como “Ótimo”; já na Academia B, 40% afirmou que a empresa tem um relacionamento interno “Excelente”. Uma justificativa para o bom desempenho nessa questão é com relação a quantidade reduzida de funcionários envolvidos nas amostras, o que facilita uma cultura organizacional mais próxima. Em instituições de porte maior a multiplicidade de setores e a quantidade de funcionários abrange uma imprecisão maior de resultados nesse sentido, a exemplo de redes de academias. Cada unidade possui um nicho e uma análise específica de composto de marketing, portanto também de endomarketing (BRUM, 2010). Outra justificativa é que os proprietários e gestores estabelecem convivência muito próxima. No caso dos donos de academia, eles cumprem carga horária e rotina em seus empreendimentos assim como os demais trabalhadores, reservadas as flexibilidades de horários.

Contudo foi identificado como primordial objetivo desse tipo de segmento de pequeno porte, o atendimento de qualidade e excelência à clientela, porém não ocorrem aferições de como seus empregados se sentem com as obrigações instituídas (Gráficos 10 e 11). A Academia A possui 48% de seu cliente interno afirmando que é “motivada”, já a Academia B, 41% (Gráficos 7 e 8). Quanto ao índice de valorização (Gráfico 13) as empresas constituíram pontuação mediana no item “Sempre me sinto valorizada”: Academia A atingiu 52% e a Academia B, 30%.

As academias estudadas demonstraram ligação em vários quesitos tratados no referencial bibliográfico, a exemplo da principal qualidade da academia onde se trabalha (Itens retentores de cliente interno, Quadro 7), na opinião dos funcionários e gestores é “Gostar do que faz”. Conclui-se que são poucos os formatos de cativar o cliente interno. De acordo com Mendes (2010), Espirito-Santo e Mourão (2006), os profissionais que trabalham em academias convivem com situações exploradoras de mão de obra, sendo que sua permanência nessas empresas se dá pelo fato de gostarem do que fazem. Ou seja, o estudo de caso confirmou a alegação dos teóricos no referencial bibliográfico.

A gestão estratégica de pessoal é muito limitada nessas organizações, ao passo que acreditam gerar muitos custos ou trabalhos dispendiosos. Fato comum às duas organizações é a inexistência de colaboradores destinados a tratar assuntos específicos, o que provoca acúmulo de funções/ cargos/ atribuições, de maneira a sobrecarregar e incidir fortemente a um público interno desmotivado. Isso porque tais exigências nem sempre são acompanhadas por remunerações proporcionais, além do que pode ser prejudicial à qualidade de vida e a saúde do trabalhador. Fato esse que é paradoxal porque contradiz os valores apregoados pelo ramo *fitness* e *wellness* (ESPIRITO-SANTO; MOURÃO, 2006).

O Endomarketing é uma disciplina com bases necessariamente no marketing de relacionamento, utilizando-se inclusive do Composto de Marketing, ao passo que também foi fonte de apreciações para consolidar conhecimentos. Dessa forma percebeu-se que o segmento de academias de pequeno porte das amostras ainda possuem visão arcaica de marketing, se é que se pode afirmar que há conhecimento ativo suficiente sobre a disciplina bem como sua aplicação. Apesar das academias ainda não possuírem setor/ pessoal específico que trate o marketing, elas estão começando a caminhar rumo aos outros “Ps” da atualidade: processos e

peçoas. Há o entendimento das estratégias de marketing em compensação com pouca aplicabilidade. O funcionário tem que estar motivado e conhecer as políticas internas, segundo os estudos de caso, entretanto, o modelo de gestão não oferece estímulos suficientes para atingir esses objetivos da chefia. Separadamente se conhece algumas formas de reter bons funcionários, 10% dos gestores conhecem sobre endomarketing, todavia ainda não se articulou que programas de marketing interno são cruciais para que o marketing apresente resultados em maior amplitude (Gráfico 9).

Posto isso, respondendo ao problema de pesquisa, as academias A e B entendem pouco como o marketing pode ofertar estratégias em seu segmento de mercado, e não reconhecem a utilização das técnicas de endomarketing adequado ao seu ramo de negócios para alavancar vantagem competitiva.

CONCLUSÃO

A proposta de pesquisa estudou como acontece o endomarketing para o segmento de academias de ginástica/esportivas, ou chamadas também de academias de musculação e/ou academias *fitness*, trazendo duas empresas como estudo de caso para efetuar comparativo com a pesquisa bibliográfica. Mais especificamente com o estudo de caso da Academia A e da Academia B.

Foi investigada a literatura mais atual disponível procurando casos semelhantes ou que trouxessem corpo a esta pesquisa. Pela análise bibliográfica, houve escassez de conteúdos que remetessem ao endomarketing voltado às academias, por outro lado foi possível encontrar temas como gestão de pessoas, pesquisa de clima organizacional, marketing, entre outros.

Ficou evidente que as academias de ginástica possuem um papel influente na sociedade contemporânea, tanto pelo cenário da cultura de delineamento e perfeição do corpo físico, bem como a busca por bem-estar e saúde, haja vista o percentual de longevidade cada vez mais crescente nos países.

Ainda sobre o referencial teórico, foi retratado uma atenuada desordem interna principalmente ao que se refere à gestão de pessoas e recursos humanos, matérias absorvidas pelo endomarketing.

Analisado o diagnóstico e tendo interpretado os dados de cada amostra (Academia A e Academia B), podemos concluir que não há prática nas empresas e sim aplicações de ferramentas advindas da administração de empresas intercaladas por conhecimentos de gestão de pessoas.

As informações foram confrontadas e identificou-se que não é constituído o mesmo tratamento de incentivos para todos os colaboradores, como por exemplo, entre trabalhadores de recepção e de conservação de ambientes em comparação aos profissionais de educação física. Reservadas as proporções e atividades fins, esses colaboradores não recebem paridade quanto à quantidade de treinamentos/reuniões e adições de vantagens pecuniárias.

Foram feitos diversos comparativos com intuito de referendar características comuns às amostras da Academia A e Academia B que trouxeram algumas semelhanças para as diretrizes para o Programa de Endomarketing.

Como vantagem, essas academias de pequeno porte possuem bons indicadores de relacionamento, satisfação, motivação, comprometimento e *feedback*, mesmo sem a instauração de manuais internos e rotinas, pois a proximidade dos administradores dessas empresas com os outros escalões de funções é intensa. A percepção positiva dos trabalhadores em relação a esses itens mostra que nem sempre a motivação em empresas está relacionada a ações que desprendem muitos recursos financeiros.

Por outra vertente, se oferecidos benefícios pecuniários, como políticas de plano de carreira, benefícios, premiações para melhores funcionários, gestão de comunicação interna, entre outros, podem motivar a equipe, pois incitam a possibilidade de estabilidade na carreira (BRUM, 2010; BEKIN, 2006).

No passo seguinte, por meio da assimilação da população que trouxe suas características de intersecção entre as amostras, foram elaboradas diretrizes para um Programa de Endomarketing servindo de base consultiva dedicada às Academias A e B. O material que destacou oito diretrizes que englobaram: a reversão de que empregado é cliente interno; o estabelecimento de plano estratégico empresarial; designação de setores de comunicação, marketing e endomarketing; consolidação de comunicação interna; transparência nas ações e comunicações principalmente a respeito de desempenho do cliente interno; programas de marketing de incentivo e; periodicidade em Pesquisas de Clima Organizacionais.

A presente pesquisa permitiu verificar que a estrutura das referidas academias de pequeno porte detém conhecimento sobre as técnicas de marketing, entretanto não investem no setor. Já sobre o endomarketing o desconhecimento é ainda mais acentuado: 90% dos gestores entrevistados revelaram desconhecimento (Gráfico 9).

Dessa forma, conclui-se que as instituições estudadas não consideram que a gestão estratégica de endomarketing suscita maior valor competitivo de mercado, pois não exploram consciente e sistematicamente as ferramentas disponíveis. Destaca-se que apesar dos estudos aplicados à realidade da Academia A e Academia B e seus fatores comuns aos estudos de caso, os resultados obtidos não podem ser generalizados, mas devem abrir caminhos para referenciar novas pesquisas acadêmicas, contribuindo para o aprofundamento de técnicas ou até

mesmo criação de novas. Foi permitido elaborar diretrizes com argumentos concretos e embasados para que as academias estudadas implementem em seus próprios programas, podendo auxiliá-las a obterem vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W., *Indústria Cultural e Sociedade*, 5ª ed., seleção de textos Jorge Mattos Brito de Almeida traduzido por Juba Elisabeth Levy... [et al.]. — São Paulo, Paz e Terra, 2009.
- ALVES, Fabiana Leticia Pereira et al. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção–ENEGEP*, Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf> Acesso em: 20 jun.2014.
- ANTUNES, Hanna Karen M. et al., Alterações Cognitivas em Idosas Decorrentes do Exercício Físico Sistematizado, *Revista da Sobama* Dez. 2001, Vol. 6, n.1, p. 27-33. Disponível em: <<http://www.cepebr.org/PDF/artigos/63.pdf>> Acesso em: 18 jun.2014.
- AZEVÊDO, Paulo Henrique. O Esporte como Negócio: Uma visão sobre a Gestão do Esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9-10, p. 929-939, 2009. Disponível em: <<http://revistas.ucg.br/index.php/estudos/article/viewArticle/1167>> Acesso em: 18 jun.2014
- BARBANTI, V.J. *Dicionário de educação física e do esporte*. São Paulo: Editora Manole, 1994.
- BARBOZA, Ana Paula; FERNANDES, Fernanda Soares; SILVA, Jéssica Fernandes da. *A beleza feminina pela ótica da televisão e das revistas de moda*. Monografia (Bacharel em Comunicação). Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas, 2011.
- BEKIN, S.F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S.F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson, 2006.
- BERTULUCCI, Katia Nicodemos Benevento et al. Consumo de suplementos alimentares por praticantes de atividade física em academias de ginástica em São Paulo. *RBNE-Revista Brasileira de Nutrição Esportiva*, São Paulo: v. 4, n. 20, 2012. Disponível em: <<http://www.rbne.com.br/index.php/rbne/article/download/177/175>> Acesso em: 15 jun. 2014.
- BRASIL, Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm> Acesso em: 24 set.2014
- BOSSLE, Cibele Biehl. O personal trainer e o cuidado de si: uma perspectiva de mediação profissional. *Revista Movimento (ESEF/UFRGS)*, Porto Alegre: v. 14, n. 1, p. 187-198, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/Movimento/article/download/3764/2131>> Acesso em: 12 mar. 2014.
- BRUM, A.M. *Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno*. Porto Alegre: LePM, 1998.

BRUM, A.M. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integreare, 2010.

BROWNELL, K.D. *Manejo de peso e composição corporal*. In: American College of Sports Medicine. Prova de esforço e prescrição de exercício. Rio de Janeiro: Revinter, 1994; 352-8.

CARDIA, W. *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHIAVENATO, I. *Administração de vendas*. Elsevier, 2005a. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BRelr=eid=R0svwwr6E80Ceoi=fndepg=PP1edq=administra%C3%A7%C3%A3o+de+vendas+chiavenattoeots=-PvDs6nA5oesig=NYEXmclOMHAE9ZGYeUh5zgoHo8A#v=onepageeq=administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20vendas%20chiavenattoef=false> > Acesso em: 30 jan. 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 Ed. Rio de Janeiro, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil, 2005b. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BRelr=lang_pteid=UzsYIA4HXTICeoi=fndepg=PR32edq=CHIAVENATO,+Idalberto.+Gest%C3%A3o+de+Pessoas:+o+novo+papel+dos+recursos+humanos+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es.+3%C2%AA+Ed.+Rio+de+Janeiro,+2004.eots=OxHaWL6QENesig=ooBJ_FQ1Kyfmb2R-Ai0frYl6mEc#v=onepageeqef=false> Acesso em: 29 jun. 2014.

COBRA, M.H.N. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1986.

COBRA, M.H.N. *Administração de marketing no Brasil*. 3 Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BRelr=eid=IC6WmnO-V4kCeoi=fndepg=PR11edq=os+profissionais+de+neg%C3%B3cios+adotam+o+ponto+de+vista+do+consumidor.+E+essas+decis%C3%B5es+s%C3%A3o+tomadas+com+base+no+que+o+cliente+necessita+e+desejaeots=Pvv400TK0hesig=-Jk-BHXfd-FIAqvRbDyl-70UIV4#v=onepageeqef=false> > Acesso em: 8 abr. 2014.

COELHO FILHO, Carlos Alberto de Andrade. O discurso do profissional de ginástica em academia no Rio de Janeiro. *Revista Movimento (ESEF/UFRGS)*, v. 6, n. 12, p. 14-25, 2000. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/movimento/article/download/2496/1140>> Acesso em: 24 abr. 2014

CONTE, Marcelo et al., Influência da massa corporal sobre a aptidão física em adolescentes: estudo a partir de escolares do ensino fundamental e médio de Sorocaba/SP, *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, Vol. 6, Nº 2 – Mar/Abr,

2000, Campinas, Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbme/v6n2/v6n2a03.pdf>> Acesso em: 10 mar.2014.

CORBIN, C.B.; LINDSEY R. *Concepts of Physical Fitness*. Brown e Benchmark Publishers, 1997.

ESTEVÃO, Adriana; BAGRICHEVSKY, Marcos. Cultura da corpolatria e body-building: notas para reflexão. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, São Paulo, v.3, n.3, p.13-25, 2004. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1309>> Acesso em: 24 abr. 2014.

ESPÍRITO-SANTO, Giannina do; MOURÃO, Ludmila. A auto-representação da saúde dos professores de educação física de academias. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 27, n. 3, 2006. Disponível em: <<https://rbceonline.org.br/revista/index.php/RBCE/article/view/73/79>> Acesso em: 4 abr. 2014.

GRAZIANO, Graziela Oste. *Marketing de Relacionamento: A Fidelização de Clientes e o Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos*. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2011.

GRÖNROOS, C. *Marketing - Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, Roger; VAZ, Alexandre Fernandez. Treino, culto e embelezamento do corpo: um estudo em academias de ginástica e musculação. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Campinas, v. 26, n. 1, 2004.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. São Paulo. Manoele, 2004.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2000. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/evolucao_da_mortalidade.shtm> Acesso em: 18 jun. 2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. Disponível em: <<http://teen.ibge.gov.br/noticias-teen>> Acesso em: 18 jun. 2014.

INKOTTE, Alexandre Luz. *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2000. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreluzinkotte.pdf>> Acesso em: 27 julho 2014

JUNIOR, Mario Renato De Azevedo; ARAÚJO, Cora Luiza Pavin; PEREIRA, Flávio Medeiros. *Atividades físicas e esportivas na adolescência: mudanças de preferências ao longo das últimas décadas*. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 20, n. 1, p. 51-58, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A.L. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A.L. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, Jean. *A construção do saber*. Minas Gerais: Artmed, 2008.

LOPES, Adriana Costa; XAVIER, José Augusto Ribeiro. Ferramentas para Acompanhar e medir a satisfação do Cliente. *Fiep Bulletin On-Line*, v. 83, n. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin/article/view/2948>> Acesso em: 2 jun. 2014.

MENDES, Alessandra Dias. Atuação profissional e condições de trabalho do educador físico em academias de atividades físicas. *Produção Científica GESPORTE*, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://gesporte.net/revista/index.php/rbgesporte/article/view/7>> Acesso em: 9 abr. 2014.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*. Portal Endomarketing. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigos.html>> Acesso em: 10 nov.2014.

MENEGUELLO, C. *Poeira de estrelas: o cinema hollywoodiano na mídia brasileira das décadas de 40 e 50*. Campinas: Editora da Unicamp, 1996.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos da qualidade em serviços. *Revista Produção*. São Paulo: V. 14, n1, p.12 – 30, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000100003&script=sci_arttext> Acesso: 24 jul.2014.

MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, v. 4, n. 4, 2009.

NOVAES, J.F. *Ginástica em academia no Rio de Janeiro: uma pesquisa histórico-descritiva*. Sprint, 1991.

PAULA, G., *Fitness Business: administrando com resultados*. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

PESTANA, Simery Conceição Constancio. *Pesquisa de Clima Organizacional*. Monografia para obtenção de especialização (*latu sensu*) em Reengenharia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade Cândido Mendes, 2001.

Portal IG Economia. Disponível em:

<<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-27/setor-de-fitness-e-mercado-de-academias-movimentam-mais-de-r-2-bilhoes-no-pais.html>> Acesso em: 22 jul. 2014.

Portal Correio Braziliense. Disponível em:

<http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2014/09/14/interna_cidade_sdf,446977/df-e-a-unidade-da-federacao-com-maior-numero-de-academias.shtml> Acesso em: 20 set.2014.

POZZI, Luis Fernando. *A grande jogada: teoria e prática do marketing esportivo*. Globo, 1998.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 25, n. spe, p. 91-103, 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf> > Acesso em: 17 jul. 2014.

REQUENA, Ivan Bim. "Endomarketing"– elas, as pessoas. *Gestão Revista Científica de Administração*, v1, n.1, jun./set. 2003. Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.com.br/upload/noticiasarquivos/1204057594.PDF#page=25>> Acesso em: 17 jul. 2014.

SABA, Fabio. A importância da atividade física para a sociedade e o surgimento das academias de ginástica. *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*, v. 3, n. 2, p. 80-87, 2012. Disponível em:

<<http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/1085>> Acesso em: 28 abr.2014.

SABINO, C. *O peso da forma: cotidiano e uso de drogas entre fisiculturistas*. 2004. Tese (Doutorado em Antropologia). Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

SANTOS, Sandra Ferreira dos; SALLES, Adilson Dias. Antropologia de uma academia de musculação: um olhar sobre o corpo e um espaço de representação social. *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, São Paulo: v.23, n.2, p.87-102, abr./jun. 2009. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rbefe/article/view/16713> > Acesso em: 22 mar.2014.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em < <http://arquivopdf.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial> > Acesso em: 20 set.2014

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/Brasil-caminha-para-assumir-lideran%C3%A7a-mundial-em-n%C3%BAmero-de-academias> > Acesso em: 20 set.2014

SUDO, Nara; LUZ, Madel. O gordo em pauta: representações do ser gordo em revistas semanais. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro: v.12, n.4,

p.1033-40, 2007. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csc/v12n4/21.pdf>>
Acesso em: 30 mar.2014.

SUTTON, W.; MULLIN, B.; HARDY, S. *Marketing Esportivo*. São Paulo: Bookman, 2003.

TOSCANO, José J. de O. Academia de ginástica: um serviço de saúde latente. *Revista Bras. Ciên. e Mov.*, Brasília: v. 9, n. 1, p. janeiro 2001. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/viewArticle/381>>. Acesso em: 19 jul.2014

TUBINO, M.J.G. *Esporte e cultura física*. São Paulo: IBRASA, 1996.

VIGARELLO, Georges. *História da beleza*. Rio de Janeiro: Ediouro, p. 1035-1058, 2006.

YIN, Robert K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO INTERNO

O processo de motivação é formado pela seguinte sequência segundo Saul Bekin (2006, p.88): Estímulo, Esforço, Desempenho, Valorização, Recompensa, Satisfação e Comprometimento.

Quadrante 1: Dados básicos

1	Sexo <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
2	Idade a) <input type="checkbox"/> 18 a 25 b) <input type="checkbox"/> 26 a 35 c) <input type="checkbox"/> 36 a 50 d) <input type="checkbox"/> Mais de 50
3	Escolaridade/ formação a) <input type="checkbox"/> Sem instrução b) <input type="checkbox"/> Fundamental completo c) <input type="checkbox"/> Médio d) <input type="checkbox"/> Superior e) <input type="checkbox"/> Pós-graduação f) <input type="checkbox"/> Formação Incompleta. Qual? _____ g) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
4	Tempo de serviço na Academia a) <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano que trabalha na empresa b) <input type="checkbox"/> De 1 à 5 anos que trabalha na empresa c) <input type="checkbox"/> De 6 à 10 anos que trabalha na empresa d) <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos que trabalha na empresa
5	Área de atuação a) <input type="checkbox"/> Administrativo b) <input type="checkbox"/> Recepção c) <input type="checkbox"/> Conservação de ambientes d) <input type="checkbox"/> Estagiário e) <input type="checkbox"/> Professor de Ed. Física f) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____

Quadrante 2 - Percepção sobre a organização, esforço e comprometimento

7	Conheço a missão e os valores da empresa a) <input type="checkbox"/> Sim b) <input type="checkbox"/> Não c) <input type="checkbox"/> Parcialmente. Não são claros para mim
12	Tenho facilidade em me adaptar a mudanças a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
13	Após algum tempo na mesma empresa, aprender novas técnicas é... a) <input type="checkbox"/> Essencial b) <input type="checkbox"/> Importante c) <input type="checkbox"/> Não faz diferença d) <input type="checkbox"/> Não é importante
15	Entendo quais processos da empresa contribuem para que meu salário seja pago a) <input type="checkbox"/> Sim b) <input type="checkbox"/> Não c) <input type="checkbox"/> Parcialmente. Não são claros para mim
16	Conheço as responsabilidades de cada colega de trabalho em seu cargo a) <input type="checkbox"/> Sim b) <input type="checkbox"/> Não c) <input type="checkbox"/> Parcialmente. Não são claros para mim
27	Regras de convivência e/ou relacionamento são necessárias nessa empresa a) <input type="checkbox"/> Sim b) <input type="checkbox"/> Não c) <input type="checkbox"/> Parcialmente. Em certas ocasiões.

Quadrante 3: Valorização e estímulo

10	Os gerentes/ coordenadores ME tratam com respeito e igualdade a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
11	EU TRATO os gerentes/ coordenadores com respeito e igualdade a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
21	Na empresa, quando EU PROPONHO MELHORIAS na execução do meu trabalho, é: a) <input type="checkbox"/> Tomado nota e dado retorno b) <input type="checkbox"/> Tomado nota e sem retorno c) <input type="checkbox"/> Não é tomado nota mas retornos surgem d) <input type="checkbox"/> Não é tomado nota e nada acontece e) <input type="checkbox"/> Outro. Qual? _____
6	Já foi promovido (a) e/ou mudou de cargo? a) <input type="checkbox"/> Sim, fui promovido(a) e/ou mudei de cargo b) <input type="checkbox"/> Não
22	A empresa faz que eu me sinta valorizado (a) a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
8	Novas ideias são sempre produtos valiosos na academia a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca

Quadrante 4 - Desempenho e satisfação

19	Eu pratico TODAS as atribuições do cargo que ocupo a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
20	Outras atribuições me são solicitadas a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
14	Eu confio no meu trabalho a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
23	Sobre sua realização profissional você classifica a) <input type="checkbox"/> Satisfatória b) <input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatória c) <input type="checkbox"/> Pouco satisfatória
25	Como avalia o relacionamento entre os colegas de trabalhos na Academia a) <input type="checkbox"/> Excelente b) <input type="checkbox"/> Ótimo c) <input type="checkbox"/> Bom d) <input type="checkbox"/> Razoável e) <input type="checkbox"/> Ruim
26	De uma maneira geral, em qual nível você avalia que equipe da Academia é motivada? a) <input type="checkbox"/> Motivada b) <input type="checkbox"/> Parcialmente motivada c) <input type="checkbox"/> Pouco motivada d) <input type="checkbox"/> Não sei

Quadrante 5 - Percepção sobre a comunicação interna

9	Utilizo o WhatsApp para me comunicar com a empresa a) <input type="checkbox"/> Sempre b) <input type="checkbox"/> Com frequência c) <input type="checkbox"/> Raramente d) <input type="checkbox"/> Nunca
24	As metas, responsabilidades, atribuições e novidades (notícias internas da empresa) são divulgadas aos colaboradores a) <input type="checkbox"/> Sim b) <input type="checkbox"/> Não c) <input type="checkbox"/> Parcialmente. Não são claras para mim

Quadrante 6 - Percepção de fidelização do cliente interno: Recompensas

28	Leia com atenção todos os itens abaixo, e marque (com X) até 4 opções que você considera como os principais itens positivos na Academia : Obs: <i>Marque somente as opções que retratam seu sentimento atual, não aquilo que você gostaria que acontecesse.</i>
1	- <input type="checkbox"/> Instalações físicas
2	- <input type="checkbox"/> Treinamentos e qualificações

3 - [] Integração e espírito positivo da equipe de trabalho
4 - [] Oportunidade de crescimento
5 - [] Autonomia e estímulo a criatividade
6 - [] Estabilidade no emprego
7 - [] Gostar do que faz
8 - [] Salário/ remuneração
9 - [] Benefícios
10 - [] Desafios existentes no trabalho/ experiência
11 - [] Ser ouvido e ter <i>feedback</i> de meu desempenho (pelo trabalho que executo)
12 - [] Imagem da empresa/ nome
13 - [] Nada
14 - [] Outros _____

29 - Agora, leia todas as opções e marque (com X) até 4 opções , o que você considera essenciais que as empresas ofereçam aos profissionais:
1 - [] Boas instalações físicas (Ex: local de trabalho organizado, limpo e arejado, etc)
2 - [] Treinamentos, cursos e seminários
3 - [] Estímulo a integração e espírito positivo da equipe de trabalho
4 - [] Transparência e oportunidade de crescimento
5 - [] Reuniões periódicas
6 - [] Estabilidade no emprego
7 - [] Benefícios
8 - [] Ser ouvido e ter <i>feedback</i> de meu desempenho (pelo trabalho que executo)
9 - [] Premiação para melhores metas e performance pessoal
10 - [] Comunicação interna na empresa: jornais, revistas, murais de avisos e interação, grupos na internet em redes sociais.
11 - [] Outros _____

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE ACADEMIAS

ROTEIRO DE PERGUNTAS DIRECIONADAS A NÍVEL DE DIREÇÃO EMPRESARIAL - PROPRIETÁRIOS/ GESTORES/ COORDENADORES

Meu nome é Jéssica e a presente pesquisa é oriunda de um trabalho monográfico de especialização pelo UniCeub, no qual a Academia aceitou meu convite em participar.

Meu tema macro é o *Endomarketing* e o objetivo proposto nessa fase é coletar informações por meio da aplicação desse questionário direcionado a entender como a parcela gestora raciocina o tema. Peço que respondam **sinceramente**, pois o retrato desta fase auxiliará na construção do Plano de Diretrizes de Endomarketing para a Academia. Quanto mais realidade mais fidedigno será este produto. **Saliento que os formulários não necessitarão de identificação e não serão objeto de divulgação em sua íntegra na monografia.**

Desde já agradeço sua participação e coloco-me a disposição para esclarecimentos.

1) Conte com suas palavras o breve histórico relacionado à fundação da Academia.

R:

2) Existe algum plano de marketing ou comunicação?

R:

3) A Academia oferece iniciativas para tonificar a capacidade intelectual da equipe (Ex: treinamento, cursos, palestras, fóruns, seminários)? Se sim, quais e com que frequência? Se não, justifique.

R:

4) A empresa busca de alguma maneira conhecer as necessidades e interesses de seu pessoal? Se sim, de que forma? Se não, justifique.

R:

5) Existe a prática do *feedback*, ou seja, retorno positivo ou negativo aos colaboradores a respeito de seus resultados? Se sim, de que forma? Se não, justifique.

R:

6) As metas, obrigações, atribuições e novidades são divulgadas aos colaboradores? Se sim, como e com que frequência? Se não, justifique.

R:

7) Os líderes/ coordenadores de setor são respeitados? Considera que respeitam TODOS os colaboradores de forma igualitária? Sim/ Não. Justifique.

R:

8) Existe iniciativa voltada a pesquisar como os alunos (clientes externos) avaliam seus trabalhadores? Se sim, como funciona? Com que frequência?

R:

9) Existe premiação para melhores desempenhos? Se sim, como funciona?

R:

10) Há eventos de confraternização de equipe? Se sim, quais e com que frequência?

R:

11) Na sua opinião, características positivas dos funcionários pode acarretar vantagem perante a concorrência? Se sim, de quê forma?

R:

12) Marque (com **X**): De uma maneira geral, em qual nível avalia que equipe Academia é motivada/ integrada?

Bastante Muito Parcialmente Pouco motivada Desmotivada Não sabe.
Justifique sua resposta.

R:

13) Marque (com **X**): Como avalia o relacionamento interno da Academia?

Excelente Ótimo Bom Razoável Ruim. Justifique sua resposta.

R:

14) Marque (com **X**): Como avalia a política de salários, remunerações e gratificações?

Excelente Ótima Boa Razoável Ruim. Justifique sua resposta.

R:

15) Como avalia o atendimento pessoal da equipe de seus funcionários perante os alunos? Excelente Ótima Boa Razoável Ruim. Justifique sua resposta.

R:

16) Como avalia a imagem da sua empresa perante o cliente externo?

Excelente Ótima Boa Razoável Ruim. Justifique sua resposta.

17) Explique com suas palavras (sem pesquisar) **o que é endomarketing e cliente interno.**

R:

18) Cite até três exemplos do que a empresa pode melhorar.

19) Visualize uma ou duas academias que considere fortes concorrentes. Sem precisar citar os nomes, liste até três exemplos do que elas têm de diferencial positivo em relação à Academia:

18) Dos itens abaixo relacionados, marque (com **X**) até **3 opções** que você considera, hoje, como os **principais vantagens competitivas de sua empresa** frente ao mercado:

1 - Preço/ planos

2 - Localização

3 - Qualidade dos profissionais

4 - Qualidade do Serviço pós-venda

5 - Variedade de atividades ou uma específica

6 - Marketing (banner, logomarca, uniformes, cores, slogan)

7 - Imagem da Empresa

8 - Equipamentos

9 - Criatividade e inovação

11 - Disponibilidade a solução de problemas

12 - Clima interno

13 - Outros _____

19) Dos itens abaixo relacionados, marque (com **X**) até **4 opções** que você considera, hoje, como os principais **itens de fidelização dos funcionários da Academia:**

Obs: Marque somente as opções que retratam o sentimento atual, não aquilo que você gostaria que acontecesse.

1 - Instalações físicas

2 - Treinamentos e qualificações

3 - Estímulo à integração e espírito positivo da equipe de trabalho

4 - Oportunidade de crescimento

- 5 - [] Autonomia e estímulo a criatividade
- 6 - [] Estabilidade no emprego
- 7 - [] Gostar do que faz
- 8 - [] Salário/ remuneração
- 9 - [] Benefícios
- 10 - [] Desafios existentes no trabalho/ experiência
- 11 - [] Ser ouvido e ter feedback de meu desempenho (pelo trabalho que executo)
- 12 - [] Imagem da empresa/ nome
- 13 - [] Nada
- 14 - [] Outros _____

**APÊNDICE C: MODELOS DE PARÂMETROS ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA
DE CLIMA ORGANIZACIONAL
MODELOS DE PARÂMETROS**

Opção de resposta	Parâmetro
Sim	Concorda
Parcialmente. Não são claros para mim.	Não concorda
Não	Não concorda

Opção de resposta	Parâmetro
Sempre	Sim
Com frequência	Não
Raramente	Não
Nunca	Não

Opção de resposta	Parâmetro
Essencial	Concorda
Importante	Concorda
Não faz diferença	Não concorda
Não é importante	Não concorda

Opção de resposta	Parâmetro
Tomado nota e dado retorno	Satisfeito
Tomado nota e sem retorno	Insatisfeito
Não é tomado nota, mas retornos surgem	Insatisfeito
Não é tomado nota e nada acontece	Insatisfeito

Opção de resposta	Parâmetro
Satisfatória	Satisfeito
Parcialmente Satisfatória	Satisfeito
Pouco satisfatória	Insatisfeito

Opção de resposta	Parâmetro
Excelente	Satisfeito
Ótimo	Satisfeito
Bom	Insatisfeito
Razoável	Insatisfeito
Ruim	Insatisfeito

Opção de resposta	Parâmetro
Motivada	Satisfeito
Parcialmente motivada	Insatisfeito
Pouco motivada	Insatisfeito