

**Academia como equipamento de saúde: Diagnóstico situacional e melhoria de processos para retenção de clientes e da qualidade de vida**

Gym as a health facility: Situational diagnosis and process improvement for customer retention and quality of life promotion

Francielle Santos da Silva<sup>1</sup>

Suedina Penha Stofel<sup>2</sup>

Rosimeri Nascimento<sup>3</sup>

Vânia Barroso do Couto Mendes Dias<sup>4</sup>

Nízia Ribeiro de Moura<sup>5</sup>

Geovani Felix Cordeiro<sup>6</sup>

Neide Maria dos Santos<sup>7</sup>

Clarissa Ferreira Moreira Miotto<sup>8</sup>

Edirene Rosa de Souza Conink<sup>9</sup>

Jovane de Jesus<sup>10</sup>

Daniela Barreto Miranda Mattos<sup>11</sup>

Elvira do Carmo Marcelino da Silva Cruz<sup>12</sup>

<sup>1</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5220-2102>

<sup>2</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0630-5843>

<sup>3</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6404-1151>

<sup>4</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3157-5178>

<sup>5</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6767-7835>

<sup>6</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3911-5263>

<sup>7</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3739-1206>

<sup>8</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4633-1637>

<sup>9</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9993-7267>

<sup>10</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4763-257X>

<sup>11</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9921-4548>

<sup>12</sup> Vitória – Espírito Santo – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6608-1909>

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo investigar de que forma as academias de musculação podem otimizar seus processos de atendimento, visando atender de maneira mais eficiente às demandas de uma população cada vez mais preocupada com saúde e bem-estar. A discussão apresenta as características da organização analisada, bem como o cenário atual e as perspectivas de melhorias futuras. Para isso, são utilizadas ferramentas de gestão estratégica amplamente conceituadas pela literatura, aplicadas em uma academia de musculação como forma de demonstrar sua aplicabilidade em uma situação real. O estudo caracteriza-se como um estudo de caso realizado na Academia V, uma empresa familiar de pequeno porte localizada em um bairro periférico da cidade de Guarapari. Conclui-se que a integração de ferramentas de gestão voltadas à análise e à projeção dos negócios é imprescindível para apoiar a tomada de decisão. Além disso, o estudo evidencia, em cada etapa, a necessidade de melhorias internas capazes de estimular a fidelização dos clientes, bem como de mudanças externas que agreguem valor à empresa e possibilitem sua expansão no mercado.

**Palavras-Chave:** Academia de musculação; Diagnóstico situacional; Melhoria na qualidade de vida.

**Abstract:** This study aims to investigate how fitness centers can optimize their customer service processes in order to more efficiently meet the demands of a population increasingly concerned with health and well-being. The discussion presents the characteristics of the analyzed organization, as well as its current scenario and prospects for future improvements. To achieve this, strategic management tools widely recognized in the literature are applied in a fitness center as a way of demonstrating their applicability in a real-world situation. The study is characterized as a case study conducted at Academia V, a small family-owned business located in a peripheral neighborhood in the city of Guarapari. It is concluded that the integration of management tools aimed at business analysis and forecasting is essential to support decision-making. Furthermore, the study highlights, at each stage, the need for internal improvements capable of encouraging customer loyalty, as well as external changes that add value to the company and enable its expansion in the market.

**Keywords:** Fitness center; Situational diagnosis; Improvement in quality of life.

## 1 Introdução

O setor de academias de musculação no Brasil tem crescido significativamente nas últimas décadas, impulsionado pela busca crescente por saúde, estética e qualidade de vida (Fernandes; Valente, 2018; Silva; Bastos, 2023). No entanto, a alta concorrência e a sensibilidade a preço do público brasileiro, impõem desafios constantes à gestão desses empreendimentos. Pequenas academias familiares, em particular, enfrentam dificuldades para manter processos

padronizados, organizar o fluxo de atendimento e reter clientes em um mercado competitivo (Silva; Bastos, 2023).

A Academia V, localizada no bairro Jabaraí, em Guarapari-ES, exemplifica essa realidade. Fundada em 23 de janeiro de 2013, a empresa é gerida por um profissional de educação física em conjunto com sua noiva, atendendo um público predominantemente das classes C2, D e E, com renda familiar mensal entre R\$ 768 e R\$ 1.625. Apesar de oferecer serviços como musculação, Zumba, Jump, Muay Thai e Circuito Funcional, a academia enfrenta problemas recorrentes: falta de padronização no atendimento, recepção desorganizada, fichas de alunos com tamanhos distintos, ausência de acompanhamento tempestivo da evolução dos clientes, comunicação deficiente.

O presente estudo apresenta um diagnóstico situacional de uma academia de musculação, com foco na análise dos desafios operacionais, identificação de oportunidades de mercado e proposição de soluções fundamentadas em evidências empíricas e ferramentas de gestão reconhecidas na literatura. Conforme exposto por Kajita (2004), o diagnóstico empresarial ou situacional constitui um instrumento essencial para que gestores obtenham informações estruturadas que fundamentam a tomada de decisão, permitindo a identificação de problemas prioritários e a proposição de soluções direcionadas e eficazes. A realização de um diagnóstico adequado ao contexto específico da empresa, considerando suas limitações operacionais e estratégias de mercado é fundamental para a viabilidade e sustentabilidade do negócio.

De acordo com Porter (2008), a preservação e integridade de um negócio estão intrinsecamente relacionados à análise de mercado e identificação preventiva de possíveis obstáculos através da análise das cinco forças competitivas, permitindo que as organizações desenvolvam estratégias defensivas ou ofensivas baseadas em compreensão profunda do ambiente competitivo.

As estratégias de mercado contemporâneas estão associadas a ferramentas de gestão ágil e análise estruturada das limitações organizacionais (Sena, Freire, Borba, 2023). Conforme Souza (2022), estas ferramentas — incluindo análise SWOT, matriz 5W2H, programa 5S, matriz BCG, análise das Cinco Forças de Porter, metodologia Kaizen e ciclo PDCA — permitem uma avaliação detalhada do segmento de mercado, bem como uma visualização descritiva da viabilidade da empresa em horizontes de curto e longo prazo. Estas ferramentas de análise

estruturada possibilitam a identificação de oportunidades de melhoria contínua e otimização de processos operacionais (Arruda; Silva; Dutra, 2022).

Com o intuito de realizar uma pesquisa empírica fundamentada, foi desenvolvido um estudo de caso em uma academia de musculação de pequeno porte, selecionada pela acessibilidade e pela relevância do setor, que tem apresentado crescimento significativo nos últimos anos. A inatividade física é amplamente reconhecida na literatura epidemiológica como uma pandemia global que impacta diretamente os índices de Doenças Crônicas Não Transmissíveis (Hallal et al., 2012; Hallal, 2014). Nesse cenário, os centros de fitness e academias de musculação desempenham um papel estratégico de promoção da saúde no nível primário, facilitando o acesso da população a práticas corporais orientadas.

A busca por qualidade de vida e saúde mental tem se intensificado, sendo o exercício físico reconhecido como uma estratégia não farmacológica crucial para o bem-estar psicológico (Wolf et al., 2021). Neste contexto, Warburton e Bredin (2017) evidenciam que a busca por exercício físico se fundamenta na premissa de melhoria da qualidade de vida, pois os benefícios adquiridos por esta prática proporcionam ao indivíduo um estilo de vida mais ativo e menos sedentário. Além disso, a prática de musculação promove a liberação de serotonina e outros neurotransmissores que auxiliam no combate ao estresse e na preservação da saúde mental (Heissel et al., 2023). A busca pela melhoria na qualidade de vida passa a ser um fator essencial na decisão de indivíduos em aderir a programas de exercício físico. Este cenário reforça a importância de investigar como as academias de musculação podem otimizar seus processos de atendimento para melhor atender às demandas de uma população cada vez mais preocupada com saúde e bem-estar.

Diante do exposto, este relatório apresenta informações referentes à Academia V (nome fictício adotado para preservar a confidencialidade da empresa, conforme recomendado por Yin (2018) em estudos de caso), incluindo sua localização geográfica, caracterização do gestor e proprietário, experiência no ramo de atuação, estrutura física e portfólio de serviços oferecidos. Diante desse cenário, surge a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma as academias de musculação podem otimizar seus processos de atendimento para reter clientes e melhorar a qualidade de vida dos clientes?

A justificativa para este estudo reside na oportunidade identificada a partir da análise do histórico de matrículas e da alta taxa de evasão de alunos, fenômeno amplamente discutido na

literatura de gestão do fitness devido ao seu impacto na competitividade da empresa (Melo et al., 2017; Raiol, 2020), combinada à viabilidade de implementar soluções de baixo custo que aproveitem os recursos já existentes na academia. A importância da pesquisa está no potencial de promover um atendimento de qualidade aos clientes, visto que a percepção de qualidade do serviço e o relacionamento são apontados como os principais preditores de retenção e lealdade nesse setor (Arcoverde; Araújo, 2018), além de contribuir com um modelo diagnóstico replicável para outros pequenos negócios do setor de fitness. Do ponto de vista teórico, o estudo dialoga com a literatura de gestão da qualidade e diagnóstico organizacional, aplicando ferramentas consolidadas — como SWOT, Ishikawa, 5 Forças de Porter, Matriz BCG, 5W2H, Kaizen, 5S e PDCA — a um contexto pouco explorado na produção acadêmica: o de micro e pequenas academias em regiões periféricas, onde o aperfeiçoamento contínuo de processos e a busca pela qualidade atuam como diferenciais competitivos fundamentais para a sustentabilidade do negócio (Sena; Freire; Borba, 2023).

O objetivo geral deste trabalho é, portanto, investigar e analisar o processo de atendimento da Academia V, propondo melhorias que aumentem a retenção de clientes e a qualidade de vida. Como objetivos específicos, busca-se: (a) investigar como são realizados os processos atuais de atendimento na academia; (b) identificar as não conformidades e gargalos operacionais por meio de ferramentas de diagnóstico; (c) propor ações corretivas e preventivas baseadas nos princípios Kaizen, 5S e PDCA; e (d) elaborar um plano de ação estruturado (5W2H) para orientar a implementação das melhorias.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o caso da Academia V, incluindo histórico, caracterização, serviços, missão e perfil de clientes; a seção 3 detalha as ferramentas de diagnóstico aplicadas; a seção 4 descreve a situação problemática; a seção 5 apresenta a metodologia; e a seção 6 traz a análise e as soluções propostas, considerações finais, seguidas das referências.

## **2 Apresentação do Caso**

### **2.1 Academia V**

A empresa Academia V foi selecionada para a execução do diagnóstico empresarial, também conhecido como situacional, o qual tem o intuito de identificar um problema de

determinado setor e propor uma possível solução. No decorrer deste tópico será retratado as características da empresa, bem como o período de fundação, sua capacidade, estrutura física entre outros.

## **2.2 Histórico**

A empresa Academia V, academia de ginástica do ramo de serviços, foi fundada em 23 de janeiro de 2013 com o suporte financeiro familiar de seus pais. O fundador se formou na faculdade Pitágoras em 2010 e atuou na área durante o período de 2 anos em academias localizadas no município de Guarapari. De acordo com a experiência adquirida e a junção da necessidade da existência de uma academia voltada para o bairro, o proprietário identificou uma oportunidade de abrir a sua própria academia utilizando o espaço disponível em sua residência.

A princípio, no período de abertura a academia oferecia serviços como musculação, ergometria (bicicletas, esteiras) e avaliação física, pois o espaço físico e o número de aparelhos eram limitados. Com a expansão da estrutura física e a aquisição de novos equipamentos passou a oferecer novas modalidades como aula de jump, circuito funcional, zumba, muay thai e fit dance (até 3 meses atrás). Os serviços citados foram detalhados no tópico 2.4 Serviços prestados.

Após a abertura da empresa percebeu-se que havia uma baixa demanda de alunos durante os primeiros meses e uma alta rotatividade dos matriculados. De acordo com o proprietário, uma das formas de captação de clientes aplicadas foi o marketing boca a boca positivo do negócio. Além disso, a família do fundador é tradicional e está presente no bairro há mais de 30 anos, o que possibilita o aumento da confiança e credibilidade dos clientes ao negócio.

Durante a trajetória da empresa, a principal dificuldade apontada foi o valor elevado dos equipamentos e o custo fixo exigido para manter a academia funcionando. Além disso, a crise econômica do mercado e a perda do poder aquisitivo da população são considerados, pelo proprietário, fatores relevantes que impedem o aumento do valor cobrado pelo serviço desde a sua instalação.

Outro empecilho é o setor no qual a empresa está inserida, visto que a competição é efetuada na base do menor preço ofertado, pois o público do bairro e adjacentes é de classe baixa e altamente sensível ao valor cobrado.

## **2.3 Caracterização da Organização**

A academia está localizada em Guarapari. O horário de funcionamento é de segunda a sexta das 06:30h às 10:00h e 15:00h às 22:00h, e aos sábados das 07:00h às 10:00h. A sede é própria (da família), o proprietário mora em cima do estabelecimento e é o mesmo desde sua fundação.

A empresa não possui um organograma definido, pois os funcionários da academia são os próprios proprietários, responsáveis por quase todas as atividades, com exceção das terceirizadas, como a contabilidade e alguns professores de outras modalidades que também trabalham por contrato, não integrando, portanto, o organograma da empresa.

Quanto à estrutura física da empresa, o ambiente possui 305 m<sup>2</sup>, contemplando 2 andares. Sendo que um dos espaços (segundo andar) é destinado a atividades coletivas e o outro é a residência dos proprietários. Possui uma capacidade máxima de 36 pessoas, a qual é atingida em cerca de 80% nos horários de maior movimento da academia (das 18h às 20h).

As figuras 1 e 2 apresentam a planta baixa e em 3D do primeiro andar da academia, sendo que em seu primeiro espaço (lado esquerdo) há 1 catraca biométrica para a entrada, logo à frente uma recepção com 1 balcão de atendimento, 1 computador, 1 telefone sem fio, 1 cadeira e 1 porta-fichas.

Figura 1: Planta baixa da estrutura Academia V



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 2: Planta baixa 3D

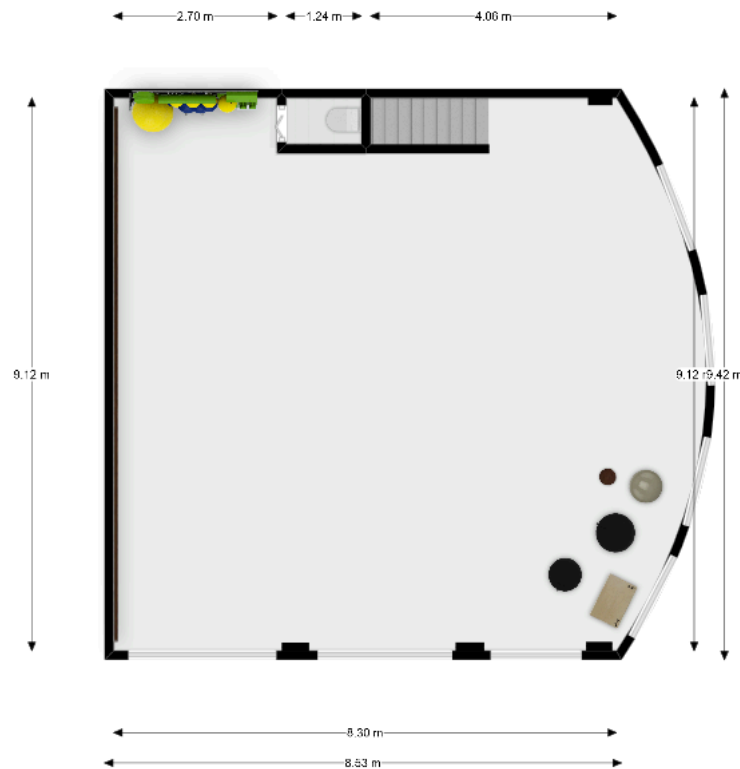


Fonte: Elaborada pelos autores

O primeiro andar completo possui 3 banheiros (masculino, feminino e unissex), 1 bebedouro e 1 geladeira e diversos espelhos por toda a área. Do lado esquerdo há uma área de exercícios com colchonetes e a área da musculação com diversos equipamentos, entre eles 2 leg press, 1 cross smith, 1 agachamento sissy, 1 máquina de glúteo 4 apoios e 1 crossover. Já do lado direito há mais equipamentos de musculação (1 adutora, 1 extensora, 1 banco panturrilha, etc), 4 esteiras e 1 elíptico, bem como o acesso por meio de escadas ao segundo piso.

O segundo piso da academia, conforme figura 3, só ocupa o lado direito, visto que a residência dos proprietários fica do outro lado. Esse espaço foi inaugurado há menos de 1 ano e é utilizado para a realização das aulas coletivas, que antes eram realizadas no piso 1 no lado direito onde ficam as esteiras, com a ampliação foi possível comprar novos equipamentos e ocupar esse espaço de baixo.

Figura 3: Planta baixa do segundo piso



Fonte: Elaborado pelos autores

No segundo andar há mais 1 banheiro unissex, espelhos e alguns itens para os exercícios, como os mini trampolins para a aula de jumps, colchonetes, bolas, steps e 2 sacos de pancada utilizados na modalidade muay thai. O espaço também possui 2 ventiladores de parede, os quais também estão presentes no andar de baixo (aproximadamente 6 ventiladores).

## 2.4 Serviços Prestados

A Academia V fundamenta-se no propósito de promover a melhoria da saúde, qualidade de vida e bem-estar físico e mental de seus clientes. Para tanto, estrutura sua oferta de serviços em modalidades diversificadas: musculação para o público que almeja desenvolvimento de tônus muscular; aulas de zumba e jump para aqueles com interesse em saúde e lazer; muay thai para indivíduos interessados em artes marciais e fortalecimento muscular; e circuito funcional para o público que não se sente confortável com aulas convencionais de musculação. A expansão de modalidades diversificadas reflete a necessidade de oferecer ambientes que integrem o cuidado físico ao bem-estar psicológico (Wolf et al., 2021). As modalidades oferecidas pela Academia V alinham-se diretamente às diretrizes do Guia de Atividade Física para a População Brasileira,

disponibilizando atividades aeróbicas e exercícios de força muscular para a manutenção da capacidade funcional, prevenção de quedas e melhoria geral da qualidade de vida de adultos e idosos (BRASIL, 2021).

De acordo com Delchiaro et al. (2025) e Lima et al. (2025), a prática orientada de musculação constitui uma estratégia eficaz para manutenção da saúde e melhoria da qualidade de vida, proporcionando benefícios fisiológicos significativos como aumento do metabolismo basal, redução da gordura visceral, melhora da qualidade do sono, prevenção de doenças cardiovasculares, controle glicêmico e regulação da pressão arterial. Quando supervisionada por profissional qualificado, a musculação promove ainda benefícios psicossociais, incluindo elevação da autoestima, redução de estresse e ansiedade. Esta modalidade constitui o principal serviço da Academia V, representando a maior fonte de rentabilidade da instituição.

Segundo Perez Senefonte e Biage (2023) a modalidade de dança conhecida como zumba surgiu logo após a ginástica aeróbica, pois alia movimentos fitness com ritmos latinos. Muitos movimentos sofrem variações o que fornece um trabalho muscular localizado, através desses movimentos, é possível obter tonificação de glúteos, pernas e braços ao passo que a dança é responsável por aumentar a frequência cardíaca gerando um trabalho cardiovascular. Esta modalidade atrai predominantemente o público feminino, que busca conciliar benefícios à saúde com experiências lúdicas e sociais.

Outra opção oferecida é o jump, traduzido como "pular", constitui modalidade de exercício realizada em mini trampolim que explora a força da gravidade, aceleração e desaceleração, gerando alta performance na execução dos exercícios. De acordo com Furtado, Simão e Lemos (2004), a estrutura ritmada da modalidade, associada a coreografias e músicas, potencializa a adesão e permanência dos usuários.

Para realização das atividades aeróbicas, a Academia V dispõe de infraestrutura composta por 4 esteiras e 1 equipamento elíptico. Adicionalmente, oferece circuito funcional, modalidade que atrai significativo número de usuários, particularmente do público feminino. Conforme evidenciado por Sun e Pan (2023), a qualidade das instalações físicas — incluindo equipamentos de exercício, vestiários, limpeza e organização — constitui fator crítico para satisfação do cliente e intenção de retorno em academias.

A modalidade de muay thai oferece aos usuários interessados em artes marciais uma abordagem lúdica de exercício físico, proporcionando contribuições significativas para

desenvolvimento de resistência muscular e capacidades funcionais (Tavares et al., 2022). A integração de habilidades técnicas, relacionais e comunicativas do instrutor constitui fator diferencial para lealdade do cliente e intenção de recomendação em centros de fitness (Campos et al., 2026). Além disso, destaca-se que a qualidade do ambiente físico amplifica seu efeito quando combinada com interações positivas com o profissional instrutor, confiabilidade de serviço e comunicação efetiva (Ciprian; Mihaela, 2024). Assim, instrutores que demonstram profissionalismo, amabilidade e comunicação efetiva geram maior satisfação e retenção de clientes, independentemente da modalidade oferecida (Campos et al. 2026). Portanto, o suporte do instrutor e a qualidade do ambiente são decisivos para que o aluno mantenha a regularidade necessária para obter ganhos psicológicos e hormonais do exercício (Heissel et al., 2023).

## **2.5 Missão e Objetivos de Curto e Longo Prazo**

De acordo com o proprietário, a missão da empresa consiste em promover saúde física e mental por meio de profissionais qualificados. Sendo o foco no bem-estar e qualidade de vida que não tem preço diante dos benefícios proporcionados aos frequentadores da academia. O foco no bem-estar e na qualidade de vida justifica-se pela capacidade do exercício físico de mitigar sintomas de estresse e ansiedade (Wolf et al., 2021). Além disso, o proprietário indicou como objetivos de curto prazo a compra de mais equipamentos de acordo com pedidos feitos pelos alunos, o que tem sido feito aos poucos, bem como, a melhora da estrutura física, por meio da troca do piso da academia.

Conforme evidenciado por Ciprian e Mihaela (2024), a qualidade do ambiente físico, incluindo limpeza, modernidade das instalações, condição do equipamento e variedade de equipamentos é um elemento fundamental para a satisfação e retenção de membros em academias. No que se refere ao objetivo de longo prazo, embora não tenha determinado um prazo para este, o proprietário tem a intenção expandir seu negócio através da implantação de uma filial da academia em algum outro ponto da cidade, porém relatou que precisaria de parcerias para tal feito, o que não possui atualmente.

## 2.6 Perfil de Clientes

A partir de observações e do acesso ao banco de dados da empresa é possível identificar que o público da academia possui uma média de idade entre 16 e 60 anos. Além disso, os clientes atendidos pela organização são pertencentes às classes C2-D-E, ou seja, são pessoas que possuem uma renda média domiciliar entre R\$ 768,00 e R\$ 1.625,00, Pesquisa realizada com frequentadores de academias low-cost no Brasil identificou que a saúde é o principal motivador para a prática de exercícios entre a classe C, e que a qualidade dos equipamentos, a qualidade dos serviços e a localização são os fatores determinantes para a escolha de uma academia (Silva; Bastos, 2023). Segundo critérios de classificação da ABEP - Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (2016), conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4: Relação Classe X Renda

Estrato Sócio Economico	Renda média Domiciliar
A	20.888
B1	9.254
B2	4.852
C1	2.705
C2	1.625
D-E	768
TOTAL	3.130

Fonte: ABEP (2016).

A renda do indivíduo é um dos fatores que podem impulsionar a compra de um determinado produto ou serviço, pois, mediante a análise da pirâmide de Maslow que se subdivide em 5 necessidades básicas: fisiológicas, segurança, sociais, status-estima e auto-realização, os autores Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) salientam que a prioridade de muitos é satisfazer primeiro suas necessidades fisiológicas que são ações que proporcionam a sobrevivência do indivíduo.

Os mesmos autores mencionam, em contrapartida, que após satisfeita as necessidades da base da pirâmide, as demais etapas não seguem uma ordem, pois são ações relativas que variam de indivíduo para indivíduo. Por esse motivo, o proprietário do negócio relata ter dificuldades no

aumento do preço e tenta adequar a realidade dos clientes, pois percebe que, na maioria das vezes, os alunos param de frequentar por um período por não estar conseguindo suprir, com sua renda, as necessidades básicas, sendo essa a sua prioridade.

A academia tem como principais clientes aqueles que residem no bairro de sua localidade (Jabaraí), devido a sua aproximação direta com esse público, além dos clientes que vivem nos bairros do entorno, Portal e Perocão (figura 5). O bairro Portal não possui academia e o Perocão possui uma recém-instalada, o que demonstra uma quantidade de opções limitada para as pessoas que buscam se exercitar em locais próximos às suas casas.

Figura 5: Concentração de clientes

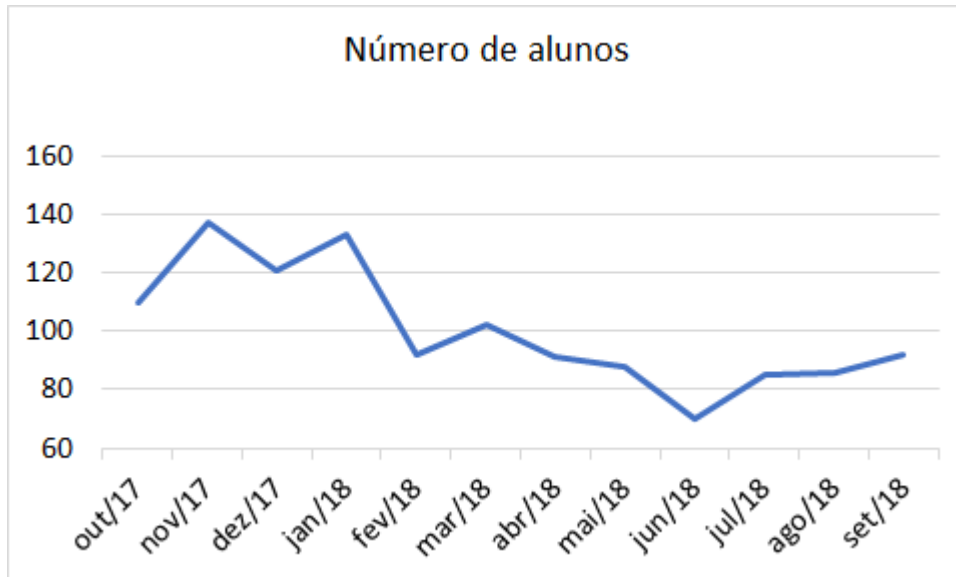


Fonte: Google Maps, 2018.

No que se refere ao gênero, conforme os dados obtidos pelo sistema SCA (Software para Gerenciamento de Academia) utilizado pela academia para controle e armazenamentos de informações dos clientes, o público feminino compõe a maior parcela de clientes, cerca de 56,99 %, sendo que 43,01% são homens. Dentre a rotina e preferência dos clientes, percebe-se que os horários de maior movimento estão entre 17h às 20h sendo a terça-feira considerado o dia mais frequentado.

O gráfico 1 abaixo representa a média de alunos que efetuam matrículas nos meses do ano, para efeito de análise foi considerando apenas dados dos anos 2017 e 2018. Conforme pode ser observado, o número de alunos varia de acordo com o período de baixa e alta temporada, o que indica que a academia possui um ciclo de sazonalidade, tal como uma rentabilidade baixa e alta em alguns períodos do ano, o que é, na verdade, uma tendência comum as academias (Macarenhas et al., 2007).

Gráfico 1: Sazonalidade durante o ano 2017 e 2018



Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Cárdenas, Amboni e Dias (2014) o comportamento sazonal do cliente varia de uma organização para outra, sendo que alguns dos motivos estão relacionados à fatores externos como condições climáticas, estação do ano, datas festivas e períodos culturais. A preferência dos alunos em iniciar algumas atividades física está em períodos de clima agradável/quente, pois essa é a fase em que a disponibilidade do tempo é maior e viável (Liz et al.,2010).

## 2.7 Concorrentes

De modo geral, o número elevado de concorrentes no mercado regional exhibe um ambiente saturado e altamente disputado. Para Kim e Mauborgne (2005) as empresas estão inseridas em meio a dois oceanos: o vermelho e azul. O oceano vermelho é caracterizado por disputas ferozes pela participação de mercado, já no que se refere ao oceano azul, esse não tem uma limitação, o seu intuito é reconstruir e ultrapassar as barreiras e criar novos mercados.

Jussani, Krakauer e Polo (2010) mencionam que para a estratégia de oceano azul ocorra é necessário ultrapassar as quatro principais barreiras: cognitivas, limitação de recursos, motivação e política organizacional. A empresa Academia V não possui atualmente muitos recursos financeiros, porém pode dispor de outros fatores que possibilitem a criação de um diferencial que se destaque entre os demais. Fernandes e Valente (2018), em seu relatório de inteligência setorial para o segmento fitness, destaca que as academias precisam se diferenciar da concorrência por

meio de um direcionamento estratégico claro, que envolva a definição de missão, visão e metas, além da análise sistemática do ambiente externo e interno — etapas fundamentais para que pequenos negócios consigam se posicionar em mercados competitivos. Logo, para que isso aconteça, é preciso que o gestor tenha a percepção e visão da importância de criar um diferencial para seu negócio.

A partir de uma análise macro do ambiente ao qual a academia está inserida, o município de Guarapari/ES, é possível citar uma quantidade vasta de concorrentes diretos, que estão apresentados no quadro 1, divididos por bairro. Neste momento, não foi considerado o perfil de clientes atendidos por cada, ou seja, características como o preço cobrado, porte do negócio, se existe segmentação, entre outros.

Quadro 1: Concorrentes Diretos

<b>CONCORRENTE DIRETO</b>	
<b>Bairro</b>	<b>Academia</b>
Jabaraí	Fitbox
Santa Mônica	Alegria de Viver, Espaço Fit Ju Nogueira, Academia do Marcão
Muquiçaba	MoveWell academia, Pepê apolo, Academia Tiago Freire
Santa Rosa	Academia do Lucas (bastante conhecida no bairro)
Praia do Morro	Academia SportsCenter, Academia Agrizzi, Coliseu
Itapebussu	Master academia, Fitbox
São Judas Tadeu	Academia Espaço Corpo
Centro	Academia Viver, Estação Fitness; Academia Praia Sports
Lagoa funda	Academia R2
Independência (centro)	Korpus Academia

Fonte: Elaborado pelos autores

Além de academias parecidas estruturalmente com a Academia V, há outros tipos de negócios que servem como “substitutos” por terem o mesmo objetivo de exercitar o corpo, e perda de peso, por exemplo. Portanto, também de forma abrangente, no município entre os concorrentes indiretos da se destacam os apresenta academia dos na quadro 2.

Quadro 2: Concorrentes indiretos

<b>CONCORRENTE INDIRETO</b>	
<b>Serviço</b>	
Estúdio de Pilates	Compostura Estúdio De Pilates; Physical Pilates; Posturart Pilates e Fisioterapia
Academias de dança	Studium de dança Korpus; Equilibrium Academia de Danças;
Esportes Aquáticos	Aquática Guarapari

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar o bairro Jabaraí, onde se localiza a empresa em estudo, percebeu-se que a única concorrente direta presente no bairro é a academia Fitbox, a qual se instalou na região há cerca de 1 ano.

Contudo as academias dos bairros Santa Mônica e Santa Rosa são empresas de forte concorrência, visto que possuem características semelhantes quanto ao porte e estrutura física da Academia V, além de se localizarem próximas do bairro, o que facilita a migração de clientes.

### **3 Ferramentas de Diagnóstico**

Bittencourt et al. (2012) afirma que para ter a capacidade de aprender, deve-se estar disposto a mudar. Seguindo esta premissa, uma das principais características do administrador deve ser a capacidade de entender o mercado no qual atua e quais são seus pontos positivos e negativos.

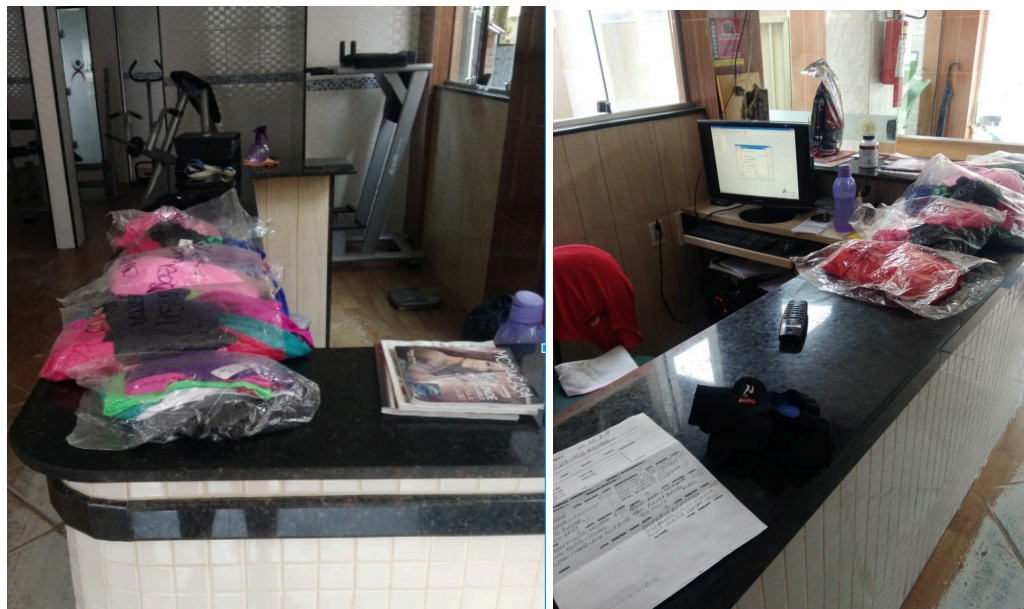
Com base nisso, o diagnóstico é a realização de uma verificação de como está a situação da empresa. Através do diagnóstico é possível levantar informações relativas às vendas, estrutura dos custos, ações de marketing, posicionamento da empresa no mercado, captação de clientes, entre outras. O objetivo principal é identificar falhas e oportunidades da organização e, a partir disso, determinar a melhor forma de atuação.

Para analisar a situação do objeto de estudo deste diagnóstico, a Academia, foram realizadas observações durante as visitas realizadas na academia e utilizadas algumas ferramentas auxiliares que serão explicadas e demonstradas a seguir.

### 3.1 Observações no Ambiente da Academia V

A partir de visitas à academia, foi observado que o ambiente é desorganizado e poluído visualmente, pois o balcão principal possui itens para a venda, como roupas, acessórios, suplementos etc. A figura 6 demonstra esse ambiente que fica logo na entrada da academia.

Figura 6: Balcão de atendimento desorganizado



Fonte: Foto tirada pelos autores.

Além disso, a ideia da desorganização segue quando é analisada a parte das fichas que não possuem um padrão sendo que alguns alunos recebem o seu treino em  $\frac{1}{3}$  da folha chamex ao passo que outros recebem uma folha de chamex inteira. (Figura 7 e 8).

Figura 7: Ficha de exercícios dos alunos frequentes

PROGRAMA DE TREINAMENTO DATA: 24/10/18

ALUNO: [REDACTED] INSTRUCTOR: [REDACTED]

PERIODIZAÇÃO: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SÉTIMA TERÇA QUARTA QUINTA SÁBADO

PERÍO: [REDACTED] QUANT. DE SÉRIAS: [REDACTED]

EXERCÍCIO: [REDACTED] SÉRIAS: [REDACTED] REPS: [REDACTED]

ALUNO: [REDACTED] INSTRUCTOR: [REDACTED]

RECOMENDADO ( ) NÃO RECOMENDADO ( )

TRABALHO MONOTÁRAXICO ( )

TRABALHO BIFÁSICO ( )

PERÍO: [REDACTED] LETRA SÉRIAS/REP. CARGA TEMPO (min) LETRA SÉRIAS/REP. CARGA

LOCAL: [REDACTED] B 4x10 4x10 4x10

OCIOSA: [REDACTED] LETRA SÉRIAS/REP. CARGA TRÍCEPS LETRA SÉRIAS/REP. CARGA

Pulley Aberto Peixe Plano 3x10-10x8 A 4x10

Remada Alta Barra Curva Peixe 4x10 4x10

Pulley 4x10

PERNA: [REDACTED] LETRA SÉRIAS/REP. CARGA BÍCEPS LETRA SÉRIAS/REP. CARGA

Extensora Ombro 5x10 4x10

Extensora 2 tempos 5x10 4x10

4 apoios perna reta 110-115-120-125 4x10

Los 45 4x10

Extensora Antebraço 3x20

ADUTORA 1 tempo 4x10

ADUTORA 2 tempos 3x20

GLÚTEOS: [REDACTED] LETRA SÉRIAS/REP. CARGA

Glúteo máquina 4x10

4 apoios perna reta 4x10

Glúteo máquina 4x10

ADUTORA 1 tempo 3x20

ADUTORA 2 tempos 3x20

ADUTORA 3 tempos 3x20

ADUTORA 4 tempos 3x20

ADUTORA 5 tempos 3x20

ADUTORA 6 tempos 3x20

ADUTORA 7 tempos 3x20

ADUTORA 8 tempos 3x20

ADUTORA 9 tempos 3x20

ADUTORA 10 tempos 3x20

ADUTORA 11 tempos 3x20

ADUTORA 12 tempos 3x20

ADUTORA 13 tempos 3x20

ADUTORA 14 tempos 3x20

ADUTORA 15 tempos 3x20

ADUTORA 16 tempos 3x20

ADUTORA 17 tempos 3x20

ADUTORA 18 tempos 3x20

ADUTORA 19 tempos 3x20

ADUTORA 20 tempos 3x20

Fonte: Foto tirada pelos autores

Figura 8: Ficha de exercício para clientes iniciantes

Programa de Treino Feminino 2

Nome: [REDACTED] Data: 31/10/18

Treino Aeróbico: Estrela ( ) Bicicleta ( )

Treino: A-B-A-B-A-B-A-B-A-B-A-B-A

Leg Horizontal	A	Ser/rep	Voador	A	Ser/rep	Treino do dia
<del>Extensora</del> FLEXÃO OMBRO	A	3x8	Rosca direta	A	3x8	
Extensora	A		Rosca alter.	A		
Adutora	A		Elevação fron.	A		
Agachamento na bola	A					
Flexora	B	3x8	Pulley aberto F.	B	3x8	
Abdutora	B		Remada baixa	B		
Gráviton	B		Tríceps pulley	B		
Glúteo máquina	B		Tríceps corda	B		
4 apoios perna reta	B					
Flexão joelho na bola	B					

Fonte: Foto tirada pelos autores

Outro ponto observado foi que não há um local específico para guardar os pertences dos clientes e isso aumenta a ideia de desorganização pois estes ficam espalhados pelo balcão principal ou pelo chão próximo a parede (figura 9).

Figura 9: Recepção desorganizada



Fonte: Foto tirada pelos autores

O ambiente físico da academia — que inclui a disposição dos equipamentos, a estética do espaço, a iluminação, a temperatura e a limpeza — é tratado como uma dimensão central da qualidade percebida, com impacto direto sobre a satisfação e a experiência imersiva do aluno durante o treino (Kim; Kim, 2024; Sun; Pan, 2023).

Como forma de investigação do atendimento realizado pelos atendentes foi proposta a realização de uma pesquisa como cliente oculto por telefone. O objetivo era verificar se os dois funcionários realizavam os atendimentos de forma similar.

Na ocasião, foram realizadas duas ligações para a academia demonstrando interesse em se matricular. Em cada ligação foi falado com um dos responsáveis pelo negócio. Enquanto um deles apresentou os serviços e benefícios da academia de forma ampla e interessada pela captação do cliente, o outro apenas respondeu ao que era perguntado não realizando uma abordagem de vendas que fosse atrativa para o cliente.

### **3.2 SWOT**

A análise de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen que se relaciona ao estudo sobre a

competitividade de determinada organização ao analisar, basicamente suas Forças, Fraquezas (ambiente interno) Oportunidades e Ameaças (ambiente externo) (Silva; Godoy, 2025).

Sendo assim, através dela a empresa será capaz de tomar conhecimento do próximo passo que poderá dar e assim possibilitará a análise e a implementação da estratégia que a empresa irá utilizar. A figura 10 foi criada a partir dos dados coletados na empresa e no ambiente no qual ela está inserida.

Figura 10: Análise S.W.O.T

Análise Interna		Análise Externa	
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de vínculo de amizade com os clientes;</li> <li>- Empresa conhecida na região;</li> <li>- Estrutura física ampla;</li> <li>- Preço baixo;</li> <li>- Espaço próprio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bairro concentrado (grande contingente de pessoas);</li> <li>- A consciência da população por uma saúde melhor</li> </ul>	<b>Oportunidades</b>
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos funcionários (acúmulo de tarefas);</li> <li>- Não utiliza a capacidade total do sistema;</li> <li>- Não realiza ações de fidelização de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes altamente sensíveis a preços;</li> <li>- Concorrentes diretos próximos;</li> <li>- Sazonalidade do negócio.</li> </ul>	<b>Ameaças</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise demonstra que a empresa possui grandes pontos positivos que podem ser aperfeiçoados ao longo do tempo gerando vantagens competitivas em relação aos concorrentes; a criação de vínculo de amizade do dono da empresa com a comunidade é extremamente benéfica pois atrai muitos clientes e proporciona uma boa e duradoura relação entre eles.

Quanto às fraquezas é possível destacar a referente ao número de funcionários, pois o dono busca a redução dos custos ao tomar para si todas as tarefas relacionadas ao negócio, porém neste acúmulo algumas funções são realizadas de forma ineficiente, gerando prejuízos para a organização.

Com relação ao ambiente externo, a empresa sofre ameaças devido ao público que atende, o qual é altamente sensível ao preço; tal fato se agrava ainda mais com a presença de concorrentes diretos na região. Para que a empresa consiga se manter nesse ambiente é necessário explorar ao máximo as oportunidades e as forças que possui.

Conforme Bourguignon (2018), com base em uma pesquisa realizada por uma empresa de jornalismo local, durante o período de eleições à presidência, o bairro sede da empresa (Jabaraí) acumulou 3.089 votos válidos, porém deve-se considerar que esse número é ainda maior visto os não votantes e os moradores que exercem sua cidadania em outros bairros da cidade, como Perocão que possui 2.683 eleitores.

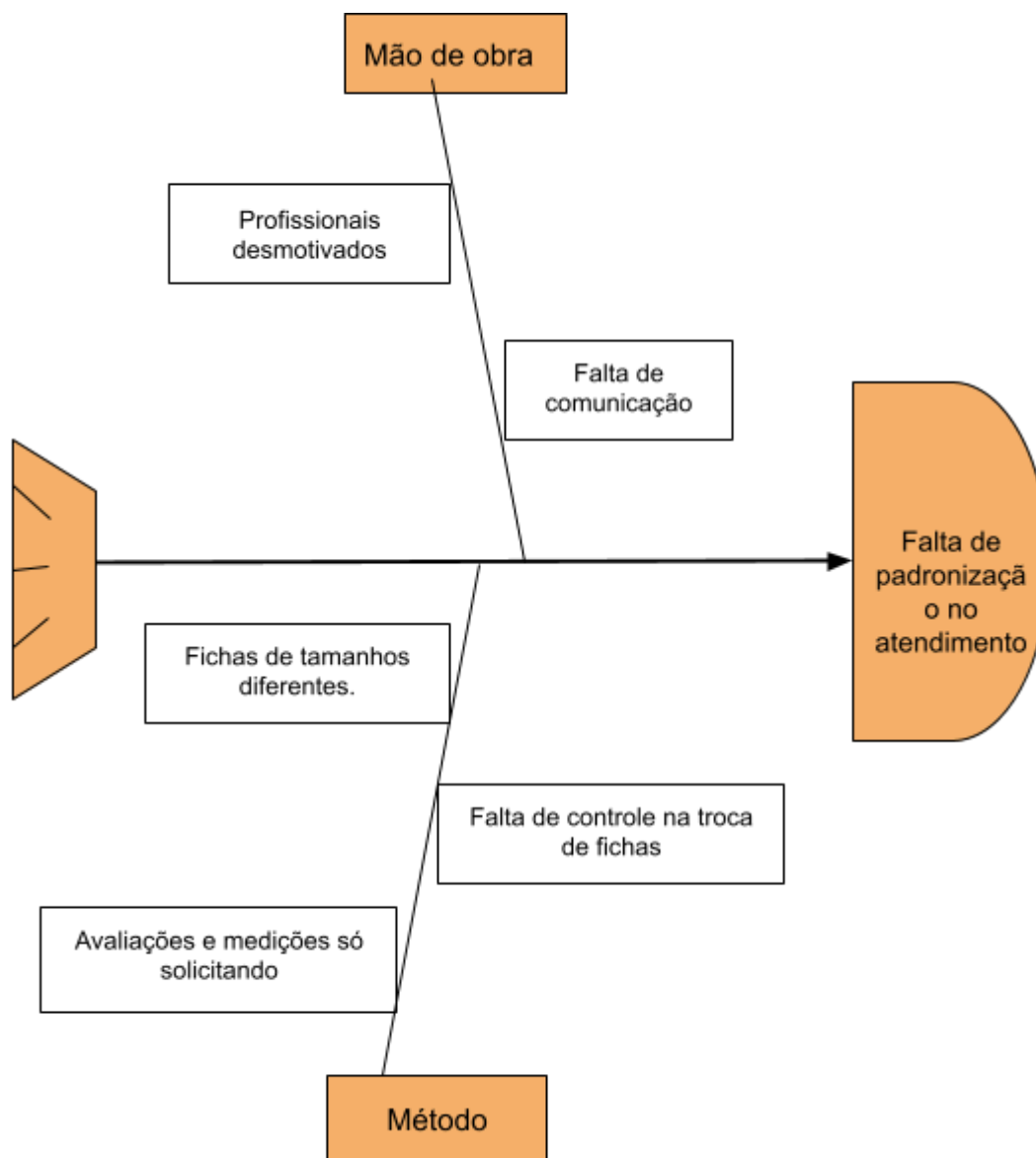
O fato apresentado acima corrobora para afirmar que o bairro possui um grande contingente de pessoas e, sendo assim, uma boa oportunidade para o negócio é o atingimento desse público através da conscientização a respeito de uma qualidade de vida melhor através da prática de atividade física.

### **3.3 Diagrama de Ishikawa - Espinha de Peixe**

O Diagrama de Causa e Efeito atua como uma ferramenta para identificar a causa de um problema por meio de indagações essenciais como 'o quê', 'onde', 'como' e 'por quê' (Slack; Chambers; Johnston, 2009). Essas causas podem ser distribuídas em categorias como mão de obra, máquina, materiais, métodos e recursos financeiros (Slack; Chambers; Johnston, 2009).

O diagrama a seguir, figura 11, foi adaptado conforme a necessidade do problema detectado na empresa Academia V. Nele foram classificadas as causas de acordo com as áreas “mão de obra e método”, pois melhor se adequa ao problema “Falta de padronização no atendimento”.

Figura 11: Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores

No que se refere a classificação de mão de obra, foram identificadas as seguintes causas: Não consegue controlar prazos de troca de ficha, falta de comunicação e profissionais desmotivados. Os achados deste diagnóstico convergem com o estudo de caso de Sena, Freire e Borba (2023) que constataram que as falhas na categoria 'Mão de Obra' — especificamente a escassez de instrutores para acompanhar os alunos nos horários de maior fluxo — configuram a principal causa raiz para o abandono das atividades por parte dos clientes. Isso reforça que a organização e o dimensionamento da equipe de atendimento são gargalos críticos comuns a pequenas academias de ginástica.

Na academia o acompanhamento e trocas das fichas técnicas não ocorre no prazo correto, pois os proprietários e, também, funcionários do estabelecimento confiam na memória para efetuar tal troca. Porém, segundo Mascarenhas et al. (2007) quando há o controle das cargas e treinamento é possível quantificar os estímulos de maior ou menor grau, além de proporcionar uma adequação harmônica com os objetivos individuais de cada cliente, o que gera motivação.

Silva, Góis e Oliveira (2009) salientam que a falta de comunicação pode acarretar desequilíbrio no trabalho em equipe, tal como a perda de qualidade de vida, baixa produtividade, aumento de stress e baixa motivação. O mesmo autor menciona que esses fatores podem provocar prejuízos de médio e longo prazo na organização, bem como inibir o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Na empresa em estudo ocorre a falha da comunicação entre as partes, onde esse é percebido mediante as mudanças repentinas que não são informadas de imediato, o que gera o descontentamento dos clientes e atrasos na prestação de um serviço. O processo de comunicar-se traz um aspecto dinâmico à amplitude organizacional, de acordo com Silva, Góis e Oliveira (2009) a empresa não deve estar focada somente em adquirir lucro, mas também deve estar comprometida em firmar uma parceria interna da melhor forma possível, de modo que a qualidade do relacionamento interpessoal contribua para o aumento da produtividade.

A Academia V, como já mencionado, foi desenvolvida em um ambiente familiar, este proporciona a criação de vínculos mais fortes com os clientes, entretanto essa relação também pode criar barreiras de comunicação interna capazes de gerar conflitos de interesse e poder entre os membros da família, acarretando a diminuição da motivação e do interesse pelo negócio (Silva, 2016). O autor citado salienta que para que ocorra alguma mudança e melhoria do processo é preciso mudar a mentalidade, hábitos e costumes que até então eram tidos como normais para que possam assumir novos riscos e enfrentar novas situações que resultem em melhoria produtiva.

Em relação à classificação das causas pelo método, destacou-se que as fichas técnicas (folha que contém os dados) dos clientes são desproporcionais em tamanho para os novos clientes quando comparado com os clientes veteranos. Além disso, a academia não segue um padrão de atendimento, no que se refere ao processo de avaliação física e tirar medidas dos que pretendem iniciar suas atividades.

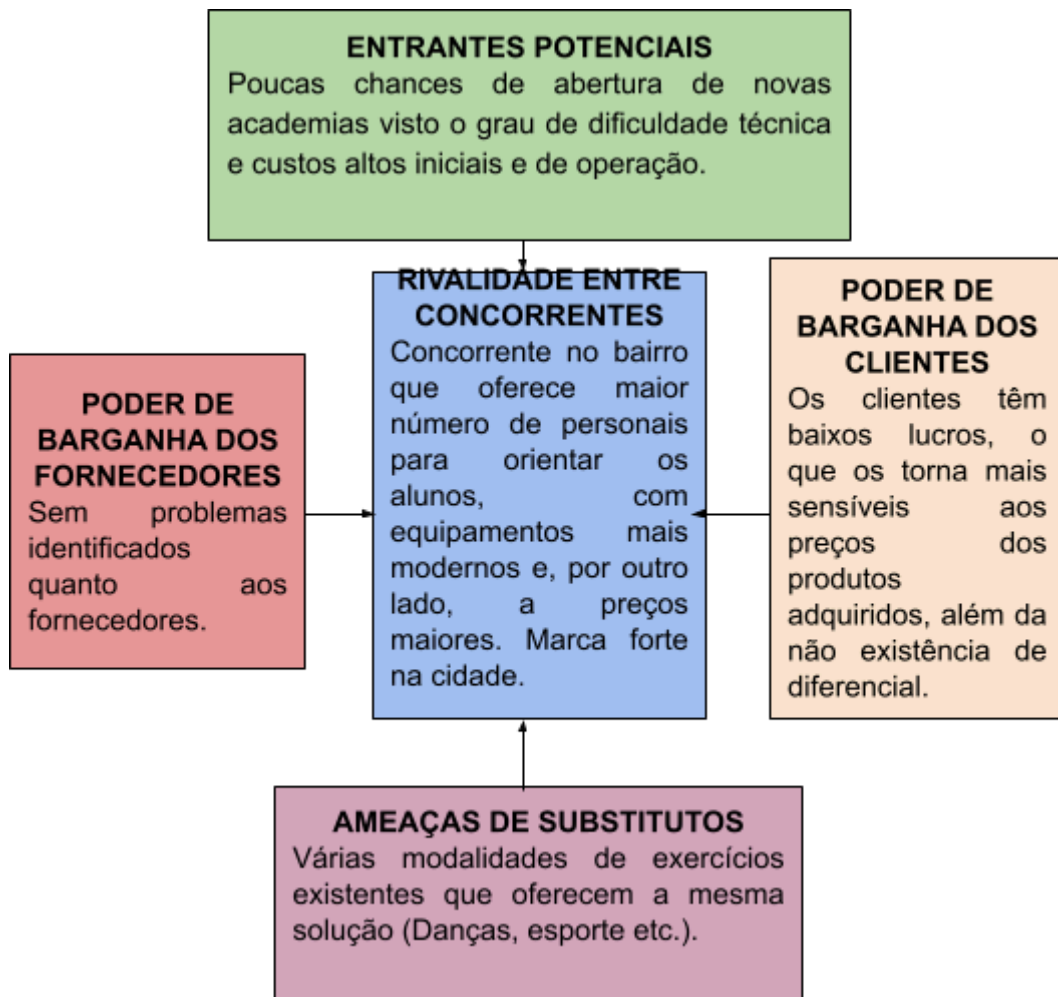
Para Mascarenhas (2007) a quantidade de massa muscular total identificada na avaliação física influencia no tipo de exercício selecionado e na eficiência da sua utilização.

### **3.4 Forças de Porter**

As 5 forças de Michael Porter foram desenvolvidas para analisar a competitividade das empresas, pois possibilita uma visão clara do negócio quanto a sua relação com concorrentes, fornecedores, clientes, possíveis substitutos e novos entrantes no mercado (Schneider, 2008). Isatto e Formoso (1999) indicam que essa análise completa possibilita a adoção de estratégias eficientes na empresa e, a partir disso, será possível identificar meios de se defender contra forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Uma estratégia de manter os clientes é criando uma conexão entre as partes, além de oferecer atendimento digno, adequado às necessidades tanto físicas quanto financeiras (Kim; Kim, 2024). Essa relação contribui para o engajamento do cliente (Campos et al., 2026).

É representado pela figura 12 a Academia V sob a ótica das 5 forças de Porter. Quanto à rivalidade entre os concorrentes, no bairro existe uma academia, de marca conhecida no município. Sobre os entrantes potenciais, pelo negócio exigir alto investimento inicial, há poucas chances de abertura de novas academias, ao menos no bairro e entornos onde a academia está instalada.

Figura 12: As 5 Forças de Porter encontradas pela Viver Academia



Fonte: Elaborado pelos autores

Com as possibilidades de atividades físicas, os adeptos aos exercícios podem escolher qual modalidade lhe atende e satisfaz, por isso muitos são os serviços substitutos existentes. Dentre elas é possível destacar danças, esportes como futebol, voleibol, basquete, além de outras variedades como lutas e artes marciais, corrida, dentre outros.

Sobre os clientes, devido a Academia V se localizar em bairro periférico, há uma maior sensibilidade quanto aos preços ofertados, caracterizada pelos baixos lucros adquiridos destes.

### 3.5 Matriz BCG

De acordo com Reis (2007) a matriz BCG é uma ferramenta utilizada na elaboração estratégica da empresa, o qual permite classificar os produtos/serviços conforme a sua participação de mercado e taxa de rentabilidade. Essa técnica apresenta os produtos em

quadrantes, figura 13, titulados como: ponto de interrogação, estrela, vaca leiteira e animais de estimação (abacaxi).

Figura 13: Matriz BCG



Fonte: Elaborado pelos autores.

A aplicação da matriz BCG na academia em estudo possibilitou identificar os serviços que são considerados iniciantes, os que já estão em fase de crescimento e aquele que constitui a maior parcela da receita da empresa.

Identificou-se que a modalidade Muay Thai, classificada no quadrante interrogação, é uma modalidade recém inserida no portfólio de atividades da academia, por esse motivo possui baixa rentabilidade, o que sugere investimentos para seu crescimento.

No que se refere ao quadrante estrela, este segundo Souza et al. (2017) contém os serviços/produtos que apresentam maior rentabilidade e percentual de crescimento, bem como os maiores custos, pois dependem de maiores investimentos. De acordo com a análise efetuada na academia as modalidades de Zumba, Funcional e Jump estão contidas nessa classificação, devido a procura dos clientes para se matricularem e a necessidade de contratar professores para ministrar essas aulas.

A modalidade Musculação, conforme Reis (2017), é considerada a de maior participação no mercado e de baixo crescimento, portanto encontra-se no quadrante vaca leiteira. Este quadrante demonstra os serviços que estão em fase de maturidade, que promovem altos lucros e

geram caixa para investimentos, pagamentos de dívidas e financiamentos de novos serviços (Souza et al., 2017).

Pereira et al. (2009) salienta que a empresa que possui apenas uma vaca leiteira está vulnerável, pois pode perder a participação no mercado. O próprio autor relata que é preciso investir em melhorias para evitar que o serviço de maior rentabilidade sofra uma queda e se torne um abacaxi.

### **3.6 Pesquisa com Ex-Clientes**

Com o objetivo de verificar a opinião de ex-alunos quanto aos serviços prestados pela Academia V, foram realizadas entrevistas por telefone com 41 pessoas. O questionário utilizado é composto de 12 perguntas, mesclando questões abertas e fechadas.

A apresentação dos resultados obtidos por meio da pesquisa será apresentada de forma explicativa, visto que a quantidade de respostas alcançadas foi baixa se comparada a quantidade de ex-alunos que a academia possui, e por muitas respostas serem aleatórias, gráficos não serão utilizados.

Entre os principais motivos elencados pelos respondentes para deixarem de frequentar a academia estão a falta de tempo e dinheiro. Outros motivos também foram citados, como problemas de saúde, cansaço, entre outros motivos pessoais, além disso, foi comentado um motivo relacionado aos equipamentos obsoletos. Os feedbacks obtidos com os ex-clientes são corroborados através do estudo de Liz e Andrade (2016), que citam como um dos principais motivos de desistência da prática de musculação a falta de tempo e cansaço.

Quando questionados sobre o atendimento, foi identificado que o relacionamento entre os ex-alunos quanto aos proprietários da academia era de amizade, e que isso influenciava as respostas dadas. Cerca de 95% avaliaram que os funcionários foram sempre atenciosos.

Com o intuito de verificar se estava sendo lidado com clientes inativos ou perdidos, a pergunta sobre estarem atualmente fazendo algum tipo de atividade física foi feita. Mais de 70% disseram que não estão, o restante citou caminhadas e outros haviam se mudado.

No que se refere às sugestões de melhorias, visto que as perguntas anteriores sugerem um índice de satisfação máxima quase unânime, houve a surpresa de respostas que indicavam falta de franqueza nas perguntas anteriores.

Os respondentes citaram em maior grau como uma das melhorias a serem implementadas maior atenção dos instrutores e a quantidade insatisfatória de profissionais na alta temporada. Quanto a atenção dos instrutores, foi citado que o ex-aluno já teve que ficar esperando para ser atendido, enquanto a pessoa responsável pelo atendimento no momento estava mexendo no celular.

Segundo o estudo realizado por Liz e Andrade (2016), os clientes de academias de musculação prezam pelo bom acompanhamento profissional, bem como os professores serem atenciosos, estarem 100% atentos aos alunos e dispostos a orientá-los.

Ao analisarem os motivadores de consumo em academias low-cost no Brasil, constataram que a qualidade dos equipamentos e a qualidade dos serviços estão entre os principais fatores determinantes para a escolha e permanência em uma academia. Essa perspectiva está relacionada aos elevados índices de satisfação associados à limpeza e às condições dos equipamentos — aspectos que, quando negligenciados, figuram entre as causas de desistência (Silva; Bastos, 2023).

#### **4 Situação Problemática**

A empresa é gerida pelo proprietário, educador físico por formação. Juntamente com sua noiva é responsável por funções como: atendimento pessoal e telefônico, manutenção e limpeza diária do espaço físico da academia, o que é típico de pequenas empresas.

As multifunções por ele exercidas acabam por acometer em falhas no básico a ser oferecido aos clientes, que é um atendimento padronizado. O conhecimento do negócio por parte do proprietário é incontestável, porém este peca em conhecimentos de gestão, o que indica a falta da figura de um administrador.

De acordo com Lima e Júnior (2012) um dos principais meios de garantir uma boa percepção dos clientes em relação ao produto ou serviço prestado está vinculado à padronização dos processos. Além disso, a fidelização de clientes em academias depende diretamente da capacidade da empresa de cumprir as promessas feitas ao consumidor, monitorar a satisfação por meio de indicadores e estabelecer metas claras de renovação (Fernandes; Valente, 2018).

A padronização possibilita a minimização das variações de trabalho, promove a satisfação dos clientes de forma regular e possui um custo baixo (Lima; Júnior, 2012). Quando esses

processos são negligenciados, a evasão de alunos tende a se tornar um problema crônico, exigindo ações sistematizadas de reconquista (Fernandes; Valente, 2018).

Segundo Lisbôa e Godoy (2012), o método 5W2H, quadro 3, consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo permitindo identificar os pontos mais importantes, bem como os problemas existentes e assim propor soluções futuras. A ferramenta utiliza sete perguntas que são: O que? Por que? Quando? Como? Onde? Quem? Quanto?. Sendo assim, a definição do problema é apresentada na tabela abaixo por meio da utilização deste método.

Quadro 3: Ferramenta 5W2H

<b>5W2H - PROBLEMA</b>	
O que?	Falta de padronização nos processos de atendimento ao cliente
Por que?	Porque existe variação na prestação do serviço
Quando?	- Ao iniciar a primeira matrícula; - Na mudança periódica dos exercícios na ficha - No atendimento constante e direto ao cliente
Como?	- Por meio da criação de fichas de tamanhos diferentes - O não acompanhamento da evolução de todos os alunos - troca de fichas quando lembram (sem recurso que permitam lembrá-los) - Atendimento realizado de acordo com o humor do momento do atendente.
Onde?	Na recepção e no ambiente da academia
Quem?	Ambos os responsáveis.
Quanto?	Perda de alunos por insatisfação e não identificação de diferencial. (R\$).

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme exposto no estudo realizado por Mascarenhas et al. (2017), as academias em geral apresentam índices de desistência de alunos bastante elevados. Por esse motivo, sabendo que o tipo de negócio já possui essa característica, a existência de um atendimento despadronizado ao cliente contribui para que esse fator seja agravado.

Portanto, para evitar que a modalidade de maior rentabilidade da academia não perca sua participação será efetuado a padronização dos processos dos serviços prestados, com o intuito de agregar valor e priorizar a permanência dos clientes.

## **5 Metodologia**

A presente pesquisa assume caráter exploratório, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009) assume a forma de um estudo de caso, o qual permite uma familiarização com o problema investigado, bem como suas causas e possíveis hipóteses.

Quanto a abordagem, é uma pesquisa qualitativa, que conforme exposto por Oliveira (2011) busca compreender o fenômeno dentro do seu contexto, no qual considera como mecanismo para tal as percepções de pessoas envolvidas, bem como apontar, por meio da análise, a frequência e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de um determinado grupo.

As técnicas selecionadas visando atingir cada um dos objetivos específicos propostos foram: observações na empresa, por meio de visitas realizadas; entrevistas informais com o dono da empresa; análise do sistema utilizado na academia; aplicação de pesquisa por telefone com ex-alunos através de um questionário semi-estruturado e ligações como cliente oculto.

Para a sugestão de resolução do problema, foi desenvolvida pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2007) esse tipo de pesquisa tem como intuito agregar conhecimento sobre o tema e explorar quais pesquisas foram desenvolvidas com base no assunto. A partir disso, com a finalidade de redesenhar o processo de atendimento aos clientes, um mapeamento do processo é sugerido como um meio de padronização (Slack; Chambers; Johnston, 2009).

A escolha por uma academia de musculação como objeto deste estudo de caso justifica-se pela relevância do setor no combate ao sedentarismo, fenômeno que se agravou globalmente nos últimos anos, elevando a demanda por intervenções que integrem saúde física e mental (Wolf et al., 2021). Assim, a análise dos processos internos visa garantir que a prestação de serviço seja eficiente o suficiente para sustentar a adesão do aluno ao programa de exercícios.

## **6 Análise e solução proposta**

Com base na análise dos dados e informações levantadas pelas ferramentas de diagnóstico, bem como a observação do ambiente da academia durante o seu período de funcionamento, observou-se que a falta de padronização dos processos de atendimento da empresa pode ser considerado um empecilho para o desenvolvimento do negócio.

Segundo Vieira (2015) para que seja ofertado um serviço ou produto de qualidade é preciso efetuar a padronização, em que as características básicas para elaboração de um determinado padrão devem ser voltadas para o foco no usuário; simplicidade; facilidade de revisão e que englobe as principais atividades da empresa. Nessa mesma direção, ao investigarem

a qualidade do serviço em academias de ginástica, identificou-se que as dimensões "instalações físicas" e "equipamentos de treino" são os preditores mais relevantes da satisfação e da intenção de recompra, o que reforça a necessidade de padronização dos processos que impactam diretamente esses aspectos (Sun; Pan, 2023).

Esse é tido como um caminho confiável para o aumento da produtividade e competitividade, pois é utilizado por empresas que buscam um gerenciamento moderno, além de auxiliar no processo de implementação de melhorias contribui para o aprimoramento de processo dinâmico e eficiente (Meegen, 2002).

Para Vieira (2015) a padronização além de reduzir a variabilidade e aumentar a previsibilidade das ações, permite uma melhora na comunicação e compreensão das atividades, bem como propõe um ambiente de melhoria contínua dos padrões.

Conforme apresentado no estudo de Liz e Andrade (2016), a atenção quanto ao atendimento prestado aos clientes é um dos meios mais evidentes para manter os alunos em academias de musculação, sendo um dos principais motivos de desistência citados por eles. Estudo realizado com frequentadores de academias low-cost no Brasil corrobora esse entendimento, ao apontar que a qualidade dos equipamentos e a qualidade dos serviços figuram entre os fatores determinantes para a escolha e permanência em uma academia, com elevados níveis de satisfação associados à limpeza e às condições dos equipamentos (Silva; Bastos, 2023). Portanto, estratégias mais eficazes podem ser utilizadas para manter o aluno fisicamente ativo (Melo et al., 2017).

Além disso, é destacado por Lima et al (2025) que a modalidade de musculação é porta de entrada de muitos alunos em uma academia, sendo as outras (danças, lutas, etc) secundárias. Nesse sentido, a qualidade dos serviços centrais — como os programas de exercícios e o acompanhamento profissional — exerce influência significativa sobre a satisfação do consumidor, mediada pela percepção de justiça no preço e pela experiência de fluxo durante a prática (Kim; Kim, 2024). Dessa forma, as expectativas do cliente devem ser superadas nesse momento para conseguir que este se sinta estimulado a prática dessa atividade.

A fim de realizar essa padronização, poderão ser implantadas melhorias para que essa solução proposta se torne eficaz. Entre as sugestões pode ser incluída a criação de um manual padrão para atendimento dos clientes. Ao criar esse manual, todos os clientes serão atendidos com o mesmo padrão ou roteiro, não importando o funcionário que irá lhe atender.

Em relação aos pertences dos clientes que ficam espalhados pela entrada da academia, uma solução possível seria a colocação de um armário tipo colmeia para que essas bolsas e outros itens pessoais pudessem ser guardados. Outro ponto a ser citado é a criação de um espaço específico para a venda de outros itens (roupas, alimentos, etc) ou até mesmo a eliminação destes produtos. A entrada da academia é o primeiro contato que o cliente tem com o ambiente, por isso quanto mais atrativo for, mais fácil será a captação e manutenção do cliente.

Além disso, é necessário a criação de fichas padronizadas que atualmente não possuem um modelo específico. Tal fato, apesar de simples, pode ser visto como uma forma de diferenciação entre os clientes. Como o objetivo é padronizar para manter os alunos, se faz necessário uniformizar esse processo o que irá também facilitar para os professores que irão orientar e para os alunos conseguirem obter maior autonomia na execução dos exercícios.

Como solução, propõe-se a utilização de um modelo de ficha padrão que utiliza apenas ½ folha e pode ser usada frente e verso, possui campos para preenchimento manual caso necessário, além de determinar qual grupo muscular será trabalhado na realização do exercício.

Como as fichas ficam com os alunos durante o momento de treino e a maioria também leva consigo uma garrafinha de água, uma ideia interessante seria utilizar um papel mais resistente para imprimir as fichas além de colocá-las em capinhas plásticas, o que poderia mantê-la conservada durante todo o tempo de uso. Também se faz necessária a utilização de um fichário que seja capaz de comportar as fichas de maneira eficaz reduzindo o tempo de procura da ficha e melhorando o processo.

Além dessa ficha padrão, também poderia ser criado um quadro ou utilizado planilhas de excel com o nome dos alunos e as datas de início das fichas para que tornasse mais fácil a visualização da necessidade da troca de fichas.

Conforme exposto por Mascarenhas (2007), o acompanhamento e troca de fichas mais frequentes e padronizados deve ser realizado, pois cada pessoa pode passar por um processo de adaptação aos exercícios em tempos diferentes, e se o instrutor não acompanhar de perto e trocar frequentemente os exercícios a pessoa pode ter mais dificuldade em atingir seus objetivos. Portanto, a organização do ambiente e a padronização do atendimento, propostas através das ferramentas de gestão, buscam reduzir barreiras à prática constante. Manter o aluno motivado e frequente é essencial, visto que a continuidade no treinamento de força é o que viabiliza as adaptações neurobiológicas necessárias para a regulação do humor e a mitigação de sintomas de

estresse (Heissel et al., 2023). Além disso, a partir do momento que a evolução do aluno se torna estagnada, a insatisfação pode aumentar possibilitando a desistência de frequentar a academia, o que contribui para o aumento do índice de perda dos clientes (Mascarenhas, 2007).

## **6.1 Kaizen**

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) a palavra *Kaizen* é de origem japonesa cuja definição significa melhoramento contínuo, este pode ser aplicado na vida do indivíduo ou até mesmo no ambiente de trabalho com o auxílio de algumas ferramentas de qualidade. Os autores salientam que a prática dessa filosofia não proporciona garantia de sucesso, pois o método é altamente dependente do empenho da equipe e dos gestores que pretendem aplicá-la.

Para Fonseca (2016) o *Kaizen* não trata somente de melhoramentos subjetivos, mas também busca alcançar resultados específicos como a eliminação do desperdício, de tempo, da conduta individual e desenvolvimento dos colaboradores e a redução dos custos o que permite transformar o atendimento ao cliente em um processo natural e contínuo. O autor menciona que a incorporação do método e a sua aceitação pelo corpo de funcionários permite a melhoria dos processos e do ambiente organizacional, tal como o aumento da segurança da equipe.

Queiroz (2016) menciona que para o método ser bem-sucedido é preciso identificar o problema dentro da organização para que assim seja selecionado a ferramenta que promova a sua eliminação. O autor diz que existem três atividades importantes durante a implantação do *Kaizen* que são: padronização, agregação de valor e aplicação do 5S (organização e manutenção do ambiente). Cada uma das ferramentas é imprescindível para o aprimoramento contínuo das atividades e consequente vantagem competitiva no mercado.

## **6.2 5S**

De acordo com Rebello (2005) o programa 5S teve início na década de 1950, após a segunda guerra mundial, o seu intuito era promover a organização do Japão durante a crise de competitividade. O programa foi um fator primordial durante a recuperação das empresas japonesas no período de escassez de recursos e implantação da Qualidade Total.

O mesmo autor salienta que o programa tem como objetivo modificar o comportamento das pessoas, bem como seus hábitos, mediante a reorganização da empresa através da limpeza do

local, descartes de objetos obsoletos e construção de um ambiente agradável que promova a saúde física e mental e melhor qualidade de vida.

O programa 5s é chamado de 5 Sensores, que são conhecidos pelas palavras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Cada palavra possui um significado e filosofia característico como o senso de organização ou utilização (seiri), de ordenação ou arrumação (seiton), de limpeza (seiso), de asseio (seiketsu) e senso de disciplina (shitsuke) (Donida, 2014; Nascimento, 2025).

Martins e Laugeni (2009) mencionam que a implantação do 5S promove a melhoria da qualidade e produtividade por meio da mudança do hábito dos colaboradores. Na academia em estudo conforme citado e ilustrado anteriormente, existem algumas áreas desorganizadas que vão contra ao sentido do 5S.

Nesse caso, a desorganização pode implicar na perda do foco produtivo da empresa, bem como no aumento da percepção negativa do cliente ao se deparar em um ambiente com falta de organização, limpeza, ordem e asseio (Martins, Laugeni, 2009). Essa perspectiva é corroborada por evidências de que o ambiente físico — englobando a disposição espacial, a estética, as condições ambientais e a limpeza — impacta diretamente a satisfação do consumidor em academias, por meio da mediação da experiência de fluxo (Kim; Kim, 2024). Ademais, a dimensão "instalações físicas" é um dos pilares da qualidade percebida, o que evidencia que a desorganização apontada não apenas compromete a imagem do negócio, mas também prejudica a experiência do cliente e sua intenção de retorno (Sun; Pan, 2023).

Segundo Rebello (2005) o programa possui um custo baixo de implantação, pois geralmente utiliza os recursos existentes da organização. A cultura da melhoria contínua começa com a organização, com uma etapa mais simples, pois assim consegue delimitar e identificar os desperdícios e problemas organizacionais e reestabelecer uma empresa promissora capaz de atingir a excelência (Martins, Laugeni, 2009).

### **6.3 PDCA**

Para que a padronização da academia seja mantida faz necessária aplicar a ferramenta PDCA que, segundo Rebello (2005), busca efetuar o monitoramento do plano de ação, bem como analisar e estabelecer métodos para o alcance do objetivo do processo de melhoria contínua. O mesmo autor menciona que cada letra significa uma ação que deve ser tomada no decorrer do

processo como: planejar (*Plan*), desenvolver (*Do*), controlar (*Check*) e aprimorar (*Act*), o qual permite que a empresa atinja a eficiência no mercado.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o ciclo inicia com a fase de planejamento (*Plan*) da solução para o problema detectado, onde essa etapa envolve a coleta de dados e informações necessárias para formular o plano de ação. Após o plano ser concordado por todos, a etapa de execução do plano (*Do*) é iniciada. Nela é possível verificar os pontos de ajuste necessários para o bom desempenho do plano. A terceira etapa fica responsável pela avaliação e análise (*Check*) do resultado esperado pela aplicação do plano e caso sua execução atenda às expectativas o plano é padronizado e inicia-se a última etapa que busca controlar (*Act*) e monitora seu bom funcionamento, caso contrário o ciclo é reiniciado.

De acordo com Oliveira (2011) a utilização das ferramentas proporciona benefícios direcionados a melhoria dos processos, produtos e serviços, aumento da satisfação dos clientes, melhoria na imagem da empresa, proporciona a ampliação de mercado da empresa e vantagens competitivas. Essa lógica é reforçada por recomendações de que as academias adotem ações sistematizadas de monitoramento — incluindo controle de indicadores, pesquisa de satisfação e metas de renovação — como parte de um ciclo contínuo de melhoria, alinhado à filosofia do PDCA, enfatizando que a fidelização de clientes depende da capacidade da empresa de cumprir suas promessas e ajustar seus processos com base em dados concretos (Fernandes; Valente, 2018). Entretanto, pode surgir empecilhos durante a sua utilização como: dificuldade na adaptação das mudanças, na aceitação de um novo processo de qualidade e falta de comprometimento da gerência (Oliveira, 2011).

Neves (2007) salienta que, apesar dos empecilhos existentes no momento da implantação da ferramenta, os benefícios o superam a longo prazo, pois o ciclo PDCA torna o processo de melhoria eficaz para o cumprimento de metas e objetivos organizacionais. O autor ainda menciona que esse ciclo de controle deve girar constantemente para que possa proporcionar resultados positivos para a empresa, tal como vantagens competitivas e a redução dos custos da organização.

## **7 Considerações finais**

Em suma, os resultados deste estudo reiteram que a eficiência de uma boa gestão, realizada com base em ferramentas estratégicas, é o alicerce para que a academia se consolide, efetivamente,

como um equipamento de saúde na comunidade. A implementação das melhorias propostas — desde a padronização técnica dos treinos até a organização do ambiente físico via 5S — transcende o benefício administrativo, refletindo-se diretamente na segurança, na motivação e na aderência dos alunos ao exercício físico. Ao reduzir a evasão por meio de uma gestão profissional e acolhedora, a organização não apenas garante sua sustentabilidade financeira, mas cumpre sua missão social de combater o sedentarismo e elevar a qualidade de vida em um contexto socioeconômico onde o acesso à saúde preventiva é, muitas vezes, escasso.

## Referências

ABEP. **Critério Brasil 2015 e atualização da distribuição de classes para 2016**. Disponível em: <http://www.abep.org/criterio-brasil> . Acesso em: 24 de nov.2017.

ARRUDA, Marielly Urzêdo; SILVA, Micael Santos da; DUTRA, Júlio Afonso Alves. Método PDCA e as contribuições para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas: Estratégia pós período pandêmico. **Revista Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 866-878, 2022.

BOURGUIGNON, Roberta. **Em Guarapari, 72% dos votos foram para o presidente Jair Bolsonaro**. 2018. Disponível em: <https://www.portal27.com.br/em-guarapari-72-dos-votos-foram-para-o-presidente-jair-bolsonaro/>. Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Guia de Atividade Física para a População Brasileira. Brasília: Ministério da Saúde, 2021. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia\\_atividade\\_fisica\\_populacao\\_brasileira.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_atividade_fisica_populacao_brasileira.pdf). Acesso em: 03 jun. 2026.

CAMPOS, Francisco et al. Perceptions of instructor quality, loyalty and recommendation intentions in fitness centers: a comparative analysis by role and users characteristics. **Frontiers in Sports and Active Living**, v. 8, p. 1731975, 2026.

SOUZA, Camila Conceição de. Gestão de projetos: uma análise das ferramentas de gestão ágil alinhadas às da gestão estratégica em micro e pequenas empresas da cidade de Codó-Ma. 2022. Disponível em: <https://repositorio.uema.br/handle/123456789/2288>. Acesso em: 02 de jun. 2026.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; AMBONI, Nério; DIAS, Júlio da Silva. Análise da Sazonalidade em uma Academia de Ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 29-37, 2014.

CIPRIAN, Zanfır; MIHAELA, Iconomescu Teodora; LAURENȚIU-GABRIEL, Talaghir. Physical environment quality and member retention in fitness centres: a quantitative analysis using novel composite indicators in strategic management. **Scientific Bulletin' Mircea cel Batran' Naval Academy**, v. 27, n. 2, 2024.

BITTENCOURT, Jairo Alano de et al. As Ações de Marketing: Monitorando a Concorrência no Comércio Varejista de Materiais de Construção. (2012). Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/35516507.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2018.

DELCHIARO, Camila de Moraes et al. Relações sociais no envelhecimento: potências e desafios na voz de pessoas idosas de um grupo de atividade física. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 28, p. e250122, 2025.

DONIDA, Isabel Cristiane. **Implantação do programa de qualidade 5s em empresa de moda íntima**. 2014. Disponível em: [https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/ISABEL\\_C\\_DONIDA.pdf](https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/ISABEL_C_DONIDA.pdf). Acesso em: 18 de nov. 2018.

FERNANDES, Bruno Cortines Linhares; VALENTE, Poliana Dutra da Silva Santos (org.). Relatório de inteligência: fitness. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2018. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/e872f96bbc0d0b69ed5ebf676ebe8fd0/\\$File/9959.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e872f96bbc0d0b69ed5ebf676ebe8fd0/$File/9959.pdf). Acesso em: 29 de maio de 2026.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho. **Anais do Seminários de Administração**, 2010

FONSECA, Luciana et al. A ferramenta kaizen nas organizações. 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_339.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf). Acesso em: 20 de nov. 2018.

FURTADO, Elen; SIMÃO, Roberto; LEMOS, Adriana. Análise do consumo de oxigênio, frequência cardíaca e dispêndio energético, durante as aulas do Jump Fit. **Rev Bras Med Esporte**, v. 10, n. 5, p. 371-375, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.

HALLAL, Pedro C. et al. Global physical activity levels: surveillance, progress, and consequences. *The Lancet*, v. 380, n. 9838, p. 247-257, 2012.

HALLAL, Pedro C. Atividade física e saúde no Brasil: pesquisa, vigilância e políticas públicas. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 30, n. 12, p. 2487-2489, 2014.

HEISSEL, Andreas; HEINEN, Robert; BROKSTRÖM, Maria; TEREZAN, Pedro; VANCAMPFORT, Davy; STUBBS, Brendon; FIRTH, Joseph; SCHUCH, Felipe Barreto. Exercise as medicine for depressive symptoms? A systematic review and meta-analysis with meta-regression. *British Journal of Sports Medicine*, v. 57, n. 18, p. 1203-1210, 2023.

ISATTO, Eduardo L.; FORMOSO, Carlos T. As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade. **Publicação do Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação–NORIE**. Porto Alegre, 1999.

JUSSANI, Ailton Conde; KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; POLO, Edison Fernandes. Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 2, p. 17-37, 2010.

KAJITA, Debora Midori. Diagnóstico empresarial–um enfoque financeiro. 2004.

KIM, W. CHAN, MAUBORGNE, RENNÉ – A estratégia do oceano azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, 10ª ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

KIM, Manmin; KIM, Daehwan. Exploring the psychological mechanism of how the multidimensional service quality of fitness centers affects consumer satisfaction and loyalty depending on the level of exercise involvement. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 11, p. 1049, 2024.

LIMA, Bruno Thomazini Pavanello de; JÚNIOR, Luiz Carlos de Carvalho. A importância da padronização de processos e gerenciamento no setor de fast-food em Florianópolis. **VI EEC. Joinville, Abr, 2012.**

LIMA, Tayla Teixeira et al. Effects of Exercise on Muscle Strength, Fatigue, and Aerobic Capacity in Patients with Multiple Myeloma Bone Disease: Literature Systematic Review. **Revista Brasileira de Cancerologia**, v. 71, p. e-255279, 2025.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LIZ, Carla Maria de et al. Motivação para a prática de musculação de aderentes e desistentes de academias. 2011.

LIZ, Carla Maria de; ANDRADE, Alexandro. Análise qualitativa dos motivos de adesão e desistência da musculação em academias. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 38, n. 3, p. 267-274, 2016.

LIZ, Carla .Maria; CROCETTA, Tânia Brusque; VIANA, Maick da Silveira; BRANDT, Ricardo; ANDRADE, Alexandro. Aderência à prática de exercícios físicos em academias de ginástica. *Motriz. Rio Claro*, v. 16, n. 1, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, Fernando et al. **Acumulação flexível, técnicas de inovação e grande indústria do fitness: o caso Curves Brasil**. 2007.

MEEGEN, Rene Alberto van. **Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos correios**. 2002. Disponível em:<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10468>. Acesso em: 20 de nov. 2018..

MELO, Cristina Carvalho de; BOLETINI, Tatiana Lima; MARES, Daniel Pantuzza; NOCE, Franco. Fatores que influenciam a evasão de clientes em uma academia: estudo de caso. *Revista*

Brasileira de Psicologia do Esporte, Brasília, DF, v. 7, n. 2, p. 57-69, out. 2017. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rbpe/article/view/8337>. Acesso em: 2 jun. 2026.

NASCIMENTO, Érica Freitas et al. Redução de desperdício de tempo e otimização da separação de produtos: aplicação da curva ABC, 5S e Lean Manufacturing. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, v. 11, n. 2, p. 65-79, 2025.

NEVES, Thiago Franca. Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística. **Monografia**, 2007.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PEREIRA, Silvia Maria Morales; GIULIANI, Antonio Carlos; ALVES, Maria Izalina Ferreira; CORRA, Dalila Alves. **A matriz Boston Consulting Group (BCG) no planejamento de marketing em uma universidade privada**. 2009. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado Administração). Universidade Metodista de Piracicaba Piracicaba, SP, Brasil. Disponível em: [www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/pdfs/191.pdf](http://www.unimep.br/phpg/mostraacademica/anais/4mostra/pdfs/191.pdf). Acesso em: 18 de nov. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

QUEIROZ, Ana Claudia de Souza. **A utilização do Kaizen para melhorias de processos de uma empresa de tecnologia**. Trabalho de Conclusão de Curso - Bacharel em Gestão de Empresas à Faculdade de Ciências - Universidade Estadual de Campinas, 2016

RAIOL, Rodolfo de Azevedo. Estratégias para aumentar captação, retenção e diminuir a evasão de clientes em academias. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 10, n. 3, e10024, 2020. Disponível em: <http://www.rigd.periodikos.com.br/article/5fc564e80e8825f10f09966d/pdf/rigd-10-3-e10024.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2026.

REBELLO, Maria Alice de França Rangel. Implantação do Programa 5S para a conquista de um ambiente de qualidade na biblioteca do Hospital Universitário da Universidade de São Paulo.

**RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 165-182, 2005.

REIS, Fernanda Oliveira Alves dos. **O ciclo de vida do produto e as estratégias de mercado na gestão de marcas–sandálias havaianas–um estudo de caso**. 2007. Tese de Doutorado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. REIS, Edmara Luzia dos et al. Utilização de recursos ergogênicos e suplementos alimentares por praticantes de musculação em academias.

**Revista Brasileira de Nutrição Esportiva**, v. 11, n. 62, p. 219-231, 2017.

SENA, Ana Paula Sousa; FREIRE, Luan Sousa; BORBA, Marcelo Costa. Gestão organizacional com aplicação das ferramentas da qualidade para a otimização dos serviços em uma academia de ginástica no município de Parauapebas-PA. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 57, p. 260-277, 2023.

SENEFONTE, Júlio Cezar Rosa; BIAGE, Edson Leandro. Nível de flexibilidade obtido através do teste de sentar e alcançar a partir de estudo realizado com alunas de zumba em uma academia de ginástica de Cornélio Procópio-PR. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 4, n. 1, p. e414525-e414525, 2023.

SILVA, Andréia Aparecida et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica–um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

SILVA, Luana Carla Fulgêncio da. Influência da comunicação, da identificação organizacional e da confiança no desempenho de uma organização. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 10, n. 1, 2016.

SILVA, T. E.; GÓIS, I. R.; OLIVEIRA, J. C. A má comunicação e os prejuízos da empresa. Revista eletrônica de administração, 2009. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15\\_art03.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao15/ed15_art03.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2018.

SILVA, Allan Leon Casemiro; DE GODOY, Jeane Aparecida Rombi. Planejamento urbano estratégico para cidades inteligentes e sustentáveis no Brasil: uma abordagem baseada na análise SWOT. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 22, n. 66, p. 77-102, 2025.

SILVA, Mariana dos Santos; BASTOS, Adriana de Fatima Valente. **A classe C também vai à academia**: análise dos motivadores do consumo de academias low-cost. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Instituto Federal de Pernambuco, Campus Cabo de Santo Agostinho, Cabo de Santo Agostinho, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifpe.edu.br/xmlui/handle/123456789/1017>. Acesso em: 03 de jun.2026.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Dércia Antunes de; et al. **Análise Da Matriz Boston Consulting Group–Bcg Como Ferramenta Estratégica Em Empresas Do Setor De Informática**. 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/1242597.pdf>. Acesso em: 18 de nov. 2018.

SUN, Shan; PAN, Younghwan. Effects of service quality and service convenience on customer satisfaction and loyalty in self-service fitness centers: differences between staffed and unstaffed services. **Sustainability**, Basel, v. 15, n. 19, 14099, 2023.

TAVARES, Alana et al. Lesões musculoesqueléticas em lutadores de Muay Thai provenientes de uma academia de lutas de Cascavel-PR. **Caderno de Educação Física e Esporte**, v. 20, n. 1, p. 2, 2022.

VIEIRA, Arlan Raubach Hoffmann. A padronização dos processos como opção para aumentar a eficiência: um estudo de caso no setor de vendas de uma empresa do setor xxxx do Litoral Norte. 2015. **GESTÃO PREMIUM**, p. 64.

WOLF, Simon; SEIFFER, Julia; ZEISER, Ann-Kathrin; WELKER, Linda; BRAND, Ralf; SCHUCH, Felipe Barreto; ROSENBAUM, Simon; VANCAMPFORT, Davy; STUBBS, Brendon; HEISSEL, Andreas. Mental Health and the Role of Physical Activity During the COVID-19 Pandemic. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 759987, 2021.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.