

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE DE RIBEIRÃO PRETO

RODRIGO MAGRO SOARES

ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA CAPTAÇÃO E MANUTENÇÃO
DE CLIENTES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM ACADEMIAS
DE RIBEIRÃO PRETO, SP

RIBEIRÃO PRETO

2021

ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A CAPTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE
CLIENTES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM ACADEMIAS DE RIBEIRÃO
PRETO, SP

RODRIGO MAGRO SOARES

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Educação Física e Esporte de
Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo,
como requisito final para a obtenção do grau de
Bacharel em Educação Física e Esporte.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Átila Alexandre Trapé

COORIENTADOR: Prof. Bel. Gabriel Peinado Costa

Soares, Rodrigo Magro

Estratégias de marketing para a captação e manutenção de clientes durante a pandemia da covid-19 em academias de Ribeirão Preto, SP - Ribeirão Preto, 2021. iv, 45p.

Monografia (Bacharelado em Educação Física e Esporte) Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Átila Alexandre Trapé

Coorientador: Prof. Bel. Gabriel Peinado Costa

1.Marketing 2. Academia 3. Covid

RESUMO

Introdução: O Brasil é o terceiro colocado no ranking mundial em faturamento de serviços fitness, com 34.509 academias registradas. Entretanto, a pandemia da COVID-19 trouxe uma queda nesse faturamento, as academias foram forçadas a adotar novas estratégias de gestão e marketing para se manterem no mercado diante tamanho desafio. **Objetivo:** Este trabalho teve como objetivo identificar as estratégias de marketing esportivo utilizadas por gestores de academias de Ribeirão Preto/SP na captação e manutenção de clientes durante a pandemia da COVID-19. **Método:** Após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, realizou-se um estudo qualitativo por meio de entrevistas com perguntas estruturadas, porém, com abertura para que outras perguntas fossem incluídas na entrevista conforme outros assuntos relevantes para a pesquisa fossem surgindo ao longo da conversa. As entrevistas foram realizadas através da plataforma Google Meet e foram gravadas para que fossem analisadas e transcritas posteriormente. **Resultados:** Os problemas encontrados, no geral, são similares entre os gestores. Existem manobras utilizadas de maneira padronizada pela maioria dos gestores, mas também existem as manobras específicas utilizadas por uma menor parte menor dos gestores. Dentre as manobras, destacaram-se: utilização da segurança da academia em relação à pandemia como marketing, priorização do relacionamento com o cliente nesse momento de pandemia como principal forma de retenção, abuso do marketing de bonificações, pacotes e mensalidades mais atrativas para manter os clientes já presentes e ao mesmo tempo captar novos clientes nesse período tão complicado, e também a utilização das redes sociais como principal forma de captação. Entre os problemas em comum (pelo menos 33% dos gestores) estão a falta de verba específica para o marketing, campanhas centralizadas para as academias que possuem outras sedes ou franquias, *lives* como sendo ineficientes durante a pandemia e marketing tradicional como uma manobra de custo muito alto. **Considerações finais:** Os gestores entrevistados precisaram contornar os obstáculos da pandemia para planejar e promover campanhas de marketing, gerando diversas estratégias diferentes para academias com objetivos, público e porte diferentes. Ainda existem poucos estudos relacionando marketing e o mercado fitness no Brasil, que apresenta números extremamente altos de faturamento todos os anos. Destaca-se a importância de mais estudos que abordem esta temática.

SUMÁRIO

2. JUSTIFICATIVA.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	9
4.1 Participantes	10
4.2 Cuidados éticos.....	10
4.3 Procedimentos	10
4.4 Análise das entrevistas	10
5. RESULTADOS	12
6. DISCUSSÃO.....	43
7. CONCLUSÃO.....	45

1. INTRODUÇÃO

O mercado *fitness* pode ser considerado parte do setor esportivo, que é bem definido por Bastos (2019), de forma abrangente, como um setor com essência voltada à aptidão física, bem-estar mental, interação social, participação, inclusão e interação com a dimensão econômica, no sentido de propiciar o desenvolvimento econômico das nações, por meio de aparatos esportivos, eventos, serviços, recursos humanos e mídia.

Os dados de 2019 do mercado *fitness*, apontaram que nos últimos anos o Brasil movimentou anualmente mais de 2 bilhões de dólares e a cada ano foi possível observar um aumento nesses números. O Brasil possuía 34.509 academias registradas em 2019 e ocupava a terceira posição do ranking mundial em faturamento de serviços *fitness*, ficando atrás somente dos Estados Unidos e do Canadá (IHRSA, 2019). Entretanto, assim como aconteceu em outros países do mundo, a pandemia da COVID-19 acarretou sérios problemas para o mercado *fitness* no Brasil em 2020 devido às medidas sanitárias, protocolos de segurança e orientações para o isolamento social.

Desta forma, o potencial financeiro da atividade física e do esporte no Brasil são imensos, tanto nas áreas de Saúde e Lazer quanto no Esporte de Alto Rendimento. Existe um mercado gigantesco a ser explorado em relação a serviços e produtos, e, neste sentido Dias et al. (2009) apontam que o Brasil é o quinto maior mercado esportivo do mundo devido à crescente participação na mídia, nos negócios, na economia e principalmente, no lazer das pessoas.

Apesar dos altos valores movimentados pelo mercado *fitness*, os números apresentados sobre a falta de atividade física e as doenças provenientes desta a níveis mundiais são alarmantes. De acordo com estudo, que utilizou o critério de 150 minutos semanais de atividade física para considerar a pessoa ativa e fez uma análise a partir dos dados de mais de 1,9 milhões de participantes de diversos países do mundo, 27,5% da população mundial com idade igual ou maior que 18 anos apresentaram prática de atividade física insuficiente, sendo que estes números sobem para 43,7% quando observamos somente as mulheres da América Latina (GUTHOLD et al., 2018). De forma mais específica, os dados do Diagnóstico Nacional do Esporte (BRASIL, 2015) apontou que 45,9% da população brasileira com idade acima de 15 anos é sedentária, utilizando o critério para esta classificação a prática de esporte ou atividade física no tempo livre. Mesmo com as iniquidades presentes em nosso país e entendendo que muitas vezes praticar atividade física não é uma escolha para a pessoa por falta de condições

básicas de vida, ainda assim observa-se uma parte da população que pode ser alvo de ações do mercado *fitness*.

Segundo Souza et al. (2019), com o maior conhecimento e divulgação dos benefícios da atividade física para a saúde e também outros aspectos como por exemplo estética, condicionamento físico e rendimento esportivo, o número de pessoas que passou a buscar por academias foi cada vez maior. Neste sentido, o mercado *fitness* vem crescendo e se tornando cada vez mais uma oportunidade como negócio, com destaque para as estratégias de marketing no desenvolvimento de ações na captação e manutenção de clientes, principalmente se levarmos em conta os desafios da pandemia.

A concorrência é cada vez maior e com os desafios impostos pela pandemia, a tendência é que ela aumente mais a cada ano. Como bem coloca Moreira (2009), conhecer a concorrência e a si mesmo enquanto empresa, promove a consciência dos próprios pontos fortes e fracos e do mercado. Estes aspectos são a matéria prima essencial para construir poderosas ferramentas de mercado.

O levantamento realizado pelo Diagnóstico Nacional do Esporte (BRASIL, 2015) colocou que 17% das pessoas que praticavam atividade física responderam “musculação”, “ginástica” ou “academia” quanto à atividade praticada. Com isso percebemos que existe um grande número de pessoas que frequentam academias, também percebemos que existe uma grande quantidade de pessoas que são potenciais clientes dessas academias.

2. JUSTIFICATIVA

O processo da estruturação do trabalho de marketing nas academias é complexo e possui muitos caminhos. Existem muitas estratégias, e por isso, é necessária uma boa gestão de marketing de acordo com os objetivos da academia e metas de lucro.

As informações apresentadas promovem o entendimento de que o marketing esportivo assume um papel importante nas academias do Brasil. Ainda não existem estudos publicados informando quais foram as consequências da pandemia de COVID-19 nessas instituições, quais os impactos causados e quais atitudes as academias precisaram tomar em relação as manobras de gestão e marketing para manter seus clientes e captar clientes novos durante esse período desafiador.

3. OBJETIVOS

O objetivo deste estudo foi verificar as estratégias de marketing para captação e manutenção de clientes durante a pandemia da covid-19 adotadas por gestores de academias de Ribeirão Preto (SP).

Os objetivos específicos foram:

- 1) Levantar se a academia possui um(a) profissional para atuar especificamente com as estratégias de marketing;
- 2) Investigar como a academia vem utilizando a internet e as redes sociais para as estratégias de marketing;
- 3) Documentar se existem estratégias utilizadas durante a pandemia da COVID-19 que possivelmente não seriam utilizadas fora deste contexto, e vice-versa;
- 4) Compreender a manutenção de pessoas envolvidas nestas programações de marketing e como organizá-las, por exemplo, como delegar as tarefas e quantos profissionais são necessários nas operações de marketing da academia;
- 5) Buscar informações sobre os custos (aproximados) das manobras de marketing e se elas poderiam ser aplicadas em academias de diferentes portes.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

Estudo qualitativo, com realização de entrevistas semiestruturadas, utilizando perguntas padronizadas para iniciar e dar continuidade a uma conversa a respeito da organização gerida pelo entrevistado a fim de obter respostas que contemplem o objetivo desta pesquisa.

4.1 Participantes

Participaram desta pesquisa seis gestores de academias de Ribeirão Preto que atuaram ou estejam atuando durante a pandemia da COVID-19 (de março/2020 até o momento da entrevista). Os participantes são residentes no Brasil e tem idade igual ou superior a 18 anos. Os contatos iniciais com participantes foram realizados por meio de convite via contato telefônico e/ou e-mail. Buscou-se realizar contatos com academias de diferentes portes e localizações em Ribeirão Preto.

4.2 Cuidados éticos

Os convidados para participar da pesquisa foram orientados sobre os objetivos e procedimentos e somente após terem as dúvidas esclarecidas, se continuaram de acordo em participar, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (CAAE: 46802821.5.0000.5659) em duas vias. O envio foi realizado por e-mail por meio de digitalização ou foto do termo, sendo que o(a) participante ficou com uma das vias.

As entrevistas semiestruturadas foram feitas de maneira remota, com perguntas préestipuladas, porém com a liberdade de ocorrer diálogos e levantamentos que não foram predefinidos, a fim de compreender como cada gestor lida com as questões em pauta em suas academias (BARDIN, 2011).

4.3 Procedimentos

As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Google Meet, onde a chamada foi gravada, possibilitando ser transcrita posteriormente e utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

Na transcrição das entrevistas, foram apresentados os seguintes dados: identificação por código (anonimato), gênero, idade, formação, local e tempo de trabalho do(a) entrevistado(a). Ainda, data da entrevista, nome do entrevistador, hora de início e finalização. Os arquivos ficarão disponíveis para consulta durante 5 anos.

4.4 Análise das entrevistas

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo temática (BARDIN, 2011), discutidas com a literatura relacionada ao tema, permitindo apresentar aspectos

relacionados com as estratégias de marketing para captação e manutenção de clientes durante a pandemia da COVID-19 adotadas por gestores de academias de Ribeirão Preto, SP. As perguntas foram as seguintes:

- Quais estratégias de marketing vocês estão utilizando para captar clientes durante a pandemia?
- Quais estratégias de marketing vocês estão utilizando para manter os clientes durante a pandemia?
- Das estratégias utilizadas, quais você considera mais e menos efetivas?
- Dentre estas estratégias, quais são as mais e menos acessíveis para serem desenvolvidas pela academia?
- Existem diferentes estratégias de captação e manutenção de clientes de acordo com o tipo de público (idade, sexo, condição socioeconômica, estilo de vida)?
- Existe um público alvo para a academia que você trabalha? Como utilizam o marketing para atrair este público em específico?
- Como tem sido o trabalho de vocês por meio das redes sociais? (Instagram, Facebook, entre outras)
- Como foi e está sendo para captar e manter os clientes vinculados à academia durante a pandemia da COVID-19?

Segundo Bardin (2011), para realizar a análise de conteúdo das entrevistas, é necessário seguir três etapas. A primeira etapa é a fase de organização, onde é feita a avaliação da documentação coletada, separar o que é relevante do que não é relevante para a continuação da análise. A segunda etapa é a fase de codificação, onde existem dois conceitos; o primeiro deles é a unidade de análise, que é a escolha do que será analisado, como verbos, objetos, palavras, temas. O segundo conceito é o contexto, é importante levar em consideração o contexto em que a unidade de registro está inserida. A terceira etapa é a fase de categorização, que é transformar o conteúdo codificado em categorias para obter respostas sobre os questionamentos levantados. Portanto, trechos com temas recorrentes nas entrevistas foram destacados e divididos entre as categorias, que foram:

- Gestão e ambiente, onde estarão todas as unidades de análise que apresentem relação com a forma em que a gestão de pessoas, materiais e tarefas é utilizada pela instituição e com a organização e estrutura do ambiente físico da academia;
- Público, onde se encontram todas as unidades de análise relacionadas diretamente com o público da academia em geral;
- Marketing digital, onde estarão as unidades de análise que se relacionem com o ato de promover manobras de marketing através da internet;
- Renda, onde estarão as unidades de análise que remetem especificamente ao fluxo de renda e investimento da academia;
- Marketing tradicional, onde estarão as unidades de análise especificamente relacionadas com o ato de promover a academia fora da internet, por meio de métodos mais tradicionais como *outdoors* e propagandas em shoppings ou praças.

5. RESULTADOS

Os quadros 1, 3, 5, 7, 9 e 11 apresentam a criação das unidades de análise e formação da composição, enquanto os quadros 2, 4, 6, 8, 10 e 12 mostram a transformação do conteúdo codificado em categorias dos gestores 1, 2, 3, 4, 5 e 6, respectivamente.

Quadro 1 – Gestor 1: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato dos participantes	Unidade de análise
1. “...então basicamente a captação de clientes é através da nossa rede social, e também da nossa consultoria. Temos duas consultoras de vendas aqui, além das duas recepcionistas, mas basicamente quem faz a captação são as duas consultoras de venda.”	1.1 Maior captação de clientes através das redes sociais. 1.2 Captação através de consultoria.
2. “Elas ligam para ex-alunos, ligam para os alunos ativos, ligam para pessoas que chamamos de '24	2. Captação e retenção de clientes

<p>horas' que é quem veio conhecer a academia, mas não fechou nenhum plano. Então ela continua com cadastro de visitante aqui na academia, ligam para quem também já procurou a academia em algum momento, que chamamos de 'receptivo', mas que ainda não veio conhecer a academia.”</p>	<p>através de ligações telefônicas.</p>
<p>3. “Para os alunos ativos, eu cobro muito isso dos meus funcionários, para que sejam muito mais próximos deles...”</p>	<p>3. Proximidade como método de retenção.</p>
<p>4. “Mas eu preciso de 300 a 400 alunos aqui agora, que a pandemia arrancou um tanto, para que eu vou fazer uma propaganda que atinge 5 milhões de pessoas na região se eu preciso de 300 pessoas? Vou gastar uma grana violentíssima para aparecer na maior rede de TV da região sendo que eu quero 300 pessoas... não estou vendendo Coca-Cola.”</p>	<p>4. Respeitar o limite de ocupação da academia.</p>
<p>5. “Para você ter uma ideia, tivemos uma perda de 25%, eu esperava tranquilamente 50%, então não foi um cenário tão ruim, e também atendemos um público seletivo.”</p>	<p>5. Redução no número de alunos por conta da pandemia.</p>
<p>6. “Quando é um post patrocinado, selecionamos a região, idade, enfim... Aqui nós temos mais ou menos 54% do público feminino e uma média de idade entre 30 e 40 anos, então não é um público tão jovem e nem tão idoso, mas, indiretamente, selecionamos pelas postagens.”</p>	<p>6. Classificar o público para diferentes manobras de marketing.</p>

<p>7. “Querendo ou não, eu até tenho clientes que moram longe, mas se eu falar que é 0,2%, 0,3% dos meus clientes, é muito. Quem treina, treina próximo a sua casa, próximo do seu trabalho, não vai fugir muito disso. Quando a gente quer atingir alguma coisa, obviamente temos que atingir a grande maioria, então eu seleciono a região, quem trabalha e quem mora aqui perto, esse é meu público alvo.”</p>	<p>7. Definir um público alvo.</p>
<p>8. “Em relação ao <i>feed</i> nós postamos todos os dias, e também alguns <i>stories</i> específicos nossos, então postamos diariamente. Temos o nosso número de contato também, tanto no WhatsApp quanto no Instagram, então mesmo com as academias fechadas a gente recebia mensagens quase que diariamente de pessoas querendo vir conhecer a academia quando ela reabrisse.”</p>	<p>8. Ter presença ativa nas redes sociais.</p>

Quadro 2 – Gestor 1: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
<p>4. Respeitar o limite de ocupação na academia. 3. Proximidade como método de retenção.</p>	<p>Gestão e ambiente</p>
<p>6. Classificar o público para diferentes manobras de marketing. 7. Definir um público alvo.</p>	<p>Público</p>
<p>1.1 Maior captação de clientes através das redes sociais. 8. Ter presença ativa nas redes sociais.</p>	<p>Marketing Digital</p>
<p>5. Redução no número de alunos por conta da pandemia.</p>	<p>Renda</p>

<p>2. Captação e retenção de clientes através de ligações telefônicas.</p> <p>1.2 Captação através de consultoria.</p>	<p>Marketing Tradicional</p>
--	-------------------------------------

Quadro 3 – Gestor 2: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato dos participantes	Unidade de análise
<p>1. “Usamos desinfetante hospitalar e alguns clientes perguntam o que é, como é feito a limpeza com ele. O pessoal é bem preocupado e em relação a máscara também. Aqui o pessoal até vem olhar mesmo se</p>	<p>1.1 Trazer segurança através da higienização. 1.2. Trazer segurança por cumprir os protocolos no combate à COVID-19.</p>
<p>realmente estão usando máscara, para poderem frequentar a academia.”</p>	
<p>2. “E também, já estávamos trabalhando com isso antes, mas agora na pandemia algo que deu muito certo é nosso aplicativo. Nós temos dois: em um deles você pode contratar um <i>personal</i>, e tem várias aulas coletivas nele; e, tem o próprio aplicativo da academia que os clientes têm acesso livre a 8 aulas de <i>personal</i> em suas casas em um horário que é melhor para eles.”</p>	<p>2.1 Utilização de aplicativos como método alternativo de retenção de clientes. 2.2. Oferecer aulas de <i>personal trainer</i> em casa.</p>
<p>3. “...ligação de telemarketing também, estamos ligando para esses clientes para que eles venham renovar caso não estejam vindo ou esteja perto do vencimento.”</p>	<p>3. Retenção através de ligações telefônicas.</p>
<p>4. “Desconto e bonificação em dias são sempre as mais efetivas! Todos os clientes pedem desconto, então quando conseguimos oferecer e ele ganha um pacote de dias, meses, isso é muito bom.”</p>	<p>4. Oferecer bonificações como meio de captação e retenção de clientes.</p>

<p>5. “Por conta da pandemia, eles conseguem bloquear o plano quantas vezes eles precisarem, se precisar bloquear por 6 meses, 1 anos, ele consegue bloquear o plano dele quantos dias ele precisar. Isso foi muito bom até para nós vendermos, falamos para o cliente que se ele não estiver à vontade ele consegue bloquear seu plano, então eles confiam mais em fechar o plano aqui.”</p>	<p>5. Trazer segurança ao cliente através do bloqueio do plano.</p>
<p>6. “Apesar de sermos uma rede grande, eu tenho um orçamento muito enxuto, então muitas coisas eu não consigo fazer mesmo, como colocar outdoors em Ribeirão Preto.”</p>	<p>6. Baixo orçamento para manobras de marketing tradicional.</p>
<p>7. “O pessoal gosta muito, fazer publicidade em redes sociais... a unidade tem um orçamento muito escasso, essas ações acabam ficando para o pessoal do marketing lá do Rio de Janeiro, acabam fazendo uma ação para a rede toda.”</p>	<p>7. Mesmas manobras de marketing em redes sociais para todas as unidades da rede.</p>
<p>8. “Na unidade Ribeirão é muito difícil para a gente mexer com as redes sociais, até porque não temos tanto conhecimento assim e não conseguimos colocar muitos patrocínios por conta do orçamento.”</p>	<p>8.1 Limitação de ações em redes sociais por falta de profissionais capacitados. 8.2 Falta de tráfego pago por conta de orçamento escasso.</p>
<p>9. “...eu tenho um plano aqui que é um plano de estudante, de 12 a 25 anos, é um plano bem mais barato que o normal.”</p>	<p>9. Planos mais acessíveis para determinados públicos.</p>
<p>10. “Influencia bastante, acabo cuidando um pouco do nosso Instagram aqui da unidade. E então, eu sei que todo dia tem pergunta do pessoal querendo saber valores, conhecer as aulas, então existe uma procura grande pelo Instagram.”</p>	<p>10.1 Grande influência do Instagram. 10.2 Grande número de pessoas buscando contato com a academia através do Instagram.</p>

11. “Não, só Instagram, faz muito tempo que já não mexemos com Facebook, mais de 4 anos.”	11. Prioridade do Instagram no quesito marketing em redes sociais.
12. “Muitos alunos ainda não têm nosso WhatsApp, estamos começando agora aos poucos. Para irmos para o WhatsApp, termos esse atendimento no Instagram, eu preciso ter o pessoal.”	12. Cortes de funcionários causam atrasos em relação ao progresso do atendimento e marketing nas redes sociais.

Quadro 4 – Gestor 2: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
<p>1.1 Trazer segurança através da higienização.</p> <p>1.2 Trazer segurança por cumprir os protocolos no combate ao covid-19.</p> <p>2.2. Oferecer aulas de <i>personal trainer</i> em casa.</p> <p>2.1 Utilização de aplicativos como método alternativo de retenção de clientes.</p>	Gestão e ambiente
9. Planos mais acessíveis para determinados públicos.	Público
<p>7. Mesmas manobras de marketing em redes sociais para todas as unidades da rede.</p> <p>8.1 Limitação de ações em redes sociais por falta de profissionais capacitados.</p> <p>10.1 Grande influência do Instagram.</p> <p>10.2 Grande número de pessoas buscando contato com a academia através do Instagram.</p> <p>11. Prioridade do Instagram no quesito marketing em redes sociais.</p>	Marketing digital

<p>5. Trazer segurança ao cliente através do bloqueio de mensalidades.</p> <p>6. Baixo orçamento para manobras de marketing tradicional.</p> <p>8.2 Falta de tráfego pago por conta de orçamento escasso.</p> <p>12. Cortes de funcionários causam atrasos em relação ao progresso do atendimento e marketing nas redes sociais.</p>	Renda
<p>3. Retenção através de ligações telefônicas.</p> <p>4. Oferecer bonificações como meio de captação e retenção de clientes.</p>	Marketing tradicional

Quadro 5 – Gestor 3: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato do participante	Unidade de análise
<p>1. “Então, a nossa visão é sempre investir em nosso relacionamento com o cliente pois isso é muito mais barato, e isso fideliza.”</p>	<p>1. Fidelização através de um relacionamento mais próximo com o cliente.</p>
<p>2. “Outras formas de marketing que usamos são bonificações para quem indica os nossos serviços, os alunos que indicam para familiares ou amigos, e turmas que se inscrevem juntas.”</p>	<p>2.1 Bonificações através de indicações.</p> <p>2.2 Bonificações para grupos.</p>
<p>3. “Não ficou um marketing frio, ficou uma abordagem quente, começamos com as pessoas mais próximas e fomos expandindo. Hoje o e-mail é muito bacana para esquentar essa galera, quando eu falo esquentar é manter o relacionamento, mas a conversão é muito maior no WhatsApp.”</p>	<p>3.1 Utilização do e-mail como forma de manter o relacionamento com o cliente.</p> <p>3.2 Maior conversão via WhatsApp.</p>

<p>4. “O valor que eu tinha planejado para o investimento no prédio e equipamentos foi dizimado, para que pudéssemos manter o negócio funcionando. Tivemos que ser criativos, as campanhas por redes sociais gratuitas, são as mais efetivas até mesmo pela questão do investimento.”</p>	<p>4.1 Valor de investimento dizimado pela pandemia.</p> <p>4.2 Redes sociais como um método efetivo e barato de marketing.</p>
<p>5. “Tanto vendendo equipamentos que achávamos obsoletos para o nosso entendimento de treinamento, conseguimos espaçar mais os equipamentos, dar uma sensação de segurança para o aluno, o que foi um ponto chave do crescimento pós pandemia.”</p>	<p>5.1 Maior espaçamento entre os equipamentos para trazer sensação de segurança aos alunos.</p> <p>5.2 Segurança como chave do crescimento pós pandemia.</p>
<p>6. “Quando falamos em marketing, principalmente hoje no digital, conseguimos fazer campanhas patrocinadas no Instagram, direcionando para o tipo de público. Na nossa forma de entender aqui não fazemos a diferenciação entre o público masculino e feminino, o que conseguimos mapear é que hoje a maior parte do público da academia</p>	<p>6.1 Tráfego pago como um meio efetivo de selecionar o público.</p> <p>6.2 Faixa etária dos clientes de 18 a 35 anos.</p>
<p>está entre 18 e 35 anos, então investimos nesse público, sendo homem ou mulher.”</p>	
<p>7. “Outra coisa que fazemos é investir em grupos, ou seja, estamos a 600 m da USP, somos transparentes em nossas estratégias, quando vem grupos de repúblicas, atléticas ou familiares temos sim um plano específico para esses grupos. É diferente você matricular 1 ou 2 alunos e matricular 5 ou 6, então eles têm uma bonificação diferente.”</p>	<p>7. Utilizar o marketing a favor das condições de proximidade.</p>

8. “Hoje o Facebook é a maior ferramenta de anúncios que você pode impulsionar, eles dividem no marketing digital em marketing orgânico, gratuito. Mas isso o Facebook e o Instagram que são a mesma rede que faz a gestão, são as duas principais plataformas que usamos, com o WhatsApp também que é gratuito.”	8. Facebook como ferramenta de impulsão de anúncios.
9. “O orgânico fazemos todos os dias, todos os dias postamos alguma coisa, certo e errado, o que fazer na academia, dicas de saúde, não só sobre exercício, mas sobre alimentação, sobre o sono, funcionamento do intestino, dúvidas, barreiras psicológicas.”	9. Se manter ativo nas redes sociais.
10. “Outra coisa que tem mantido nosso público engajado gratuitamente é fazer um <i>stories</i> do aluno treinando.”	10. Utilização dos <i>stories</i> do Instagram como método de engajamento.
11. “A outra vertente que usamos é deixar uma verba mensal para fazermos postagens chaves para conversar com nosso aluno, aí fizemos o mapeamento da nossa persona, a forma de falar, a forma de se comunicar nesses investimentos que fazemos dentro do Facebook e Instagram também, já é direcionado para essa galera aí.”	11. Organizar um valor mensal para utilizar na criação de conteúdo para postagens em redes sociais.

Quadro 6 – Gestor 3: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
5.1 Maior espaçamento entre os equipamentos para trazer a sensação de segurança aos alunos. 5.2 Segurança como chave do crescimento pós pandemia.	Gestão e ambiente

<p>1. Fidelização através de um relacionamento mais próximo com o cliente.</p> <p>6.2 Faixa etária dos clientes de 18 a 35 anos.</p> <p>7. Utilizar o marketing a favor das condições de proximidade.</p>	Público
<p>3.1 Utilização do e-mail como forma de manter o relacionamento com o cliente.</p> <p>3.2 Maior conversão via WhatsApp.</p> <p>4.2 Redes sociais como um método efetivo e barato de marketing.</p> <p>6.1 Tráfego pago como um meio efetivo de selecionar o público.</p> <p>8. Facebook como ferramenta de impulsão de anúncios.</p> <p>9. Se manter ativo nas redes sociais.</p> <p>10. Utilização dos stories do Instagram como método de engajamento.</p> <p>11. Organizar um valor mensal para utilizar na criação de conteúdo para postagens em redes sociais.</p>	Marketing digital
<p>4.1 Valor de investimento dizimado pela pandemia.</p>	Renda
<p>2.1 Bonificações através de indicações.</p> <p>2.2 Bonificações para grupos.</p>	Marketing tradicional

Quadro 7 – Gestor 4: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato do participante	Unidade de análise
<p>1. “Diferentemente das outras academias aqui não trabalhamos com planos, trabalhamos com mensalidade. Então a nossa estratégia é mais voltada para retenção do que captação em todas as nossas ações.”</p>	<p>1.1 Academia não trabalha com planos.</p> <p>1.2 Estratégia mais voltada para retenção.</p>

<p>2. “Feito isso, nós não somos uma rede, os proprietários não me disponibilizam uma verba mensal de marketing. Temos que fazer ações mais orgânicas e menos impulsionadas.”</p>	<p>2.1. Sem disponibilização de verba voltada especificamente para o marketing. 2.2. Optar por ações de marketing orgânicas ao invés de impulsionadas devido à falta de verba.</p>
<p>3. “Uma das ações que foi realizada por todos os locais foi enfatizar que o ambiente era de segurança. Acho que ninguém deixou de usar isso como marketing, então como forma de captação mantivemos isso.”</p>	<p>3. Utilizar a segurança do local em relação a pandemia como marketing.</p>
<p>4. “A academia trabalha muito mais com o conceito de <i>wellness</i> do que <i>fitness</i>, então a pessoa tem que ir lá e se sentir bem, gostar do ambiente.”</p>	<p>4. Trabalhar com o conceito <i>wellness</i> ao invés do <i>fitness</i>.</p>
<p>5. “Nós damos muito mais valor a essas ações de tornar o ambiente informal do que focando naquele negócio de ‘força, foco, fé, corpolatria’.”</p>	<p>5. Tornar o ambiente informal.</p>
<p>6. “Mas não ter plano é muito ruim para uma pessoa que é um gestor, um proprietário. O cara pode ter 1000 alunos hoje, se for mensalidade. E, amanhã não ter ninguém. Com o plano você consegue ter uma previsão de valores, então isso é um risco que a gente sempre corre.”</p>	<p>6. Riscos por conta da falta de planos.</p>
<p>7. “Considerando hoje o contexto das pessoas terem mais liberdade, as pessoas querem ter liberdade para ir para um lugar ou não ir. Não ficarem presas a uma academia ou uma</p>	<p>7. Não possuir planos não é uma estratégia acessível para todos.</p>
<p>peessoa. Faz sentido... O problema é que nem todo tem verba para sustentar isso caso dê errado. É uma estratégia viável, mas não vejo como acessível para todo mundo.”</p>	

8. “Então as nossas estratégias, independentemente do público, a gente não segmentou em um público como: idoso, criança, rico, não... A gente nichou em qualidade de vida e só isso já era diferente.”	8. Pessoas que buscam qualidade de vida (<i>wellness</i>) como público alvo.
9. “Então, a nossa estratégia é criar um ambiente agradável, com menos pressão de corpo, para que a pessoa consiga retornar a academia, tratar bem, rir, se divertir... A pessoa vai aproveitando o ambiente e ela vai aumentando a frequência dela, aumentando a frequência dela automaticamente os resultados que ela deseja vão aparecer.”	9. Tornar o ambiente agradável como forma de retenção de clientes.
10. “Aí criamos todo um modelo em cima disso, o aluno conversa com a gente no WhatsApp, no Messenger, em qualquer lugar.”	10. Manter a proximidade com o aluno através do WhatsApp.
11. “E a gente responde para ele informalmente bem, sem ser algo muito seco, trata bem, isso faz com que o aluno quando ele tirar essas dúvidas e for até a academia, ele já vai com uma predisposição a fechar. Por mais que não tenhamos estratégia de marketing, temos uma taxa de captação de 94 a 95% de média, ou seja, a cada 100 pessoas 5 não fecha, é sensacional.”	11. Tratar o aluno de maneira informal para gerar proximidade.
12. “A rede social é nosso carro chefe, porque como não temos verba e o trabalho é todo orgânico, focamos o trabalho em rede social, Facebook e Instagram. Em 2016, quando abrimos era o Facebook, e hoje... Hoje não, há um tempo atrás, a gente migrou para o Instagram e todo o trabalho de gerar stories, repostar treino de personal, personal interno e externo, o cara treina, marca a ** a gente reposta.”	12. Redes sociais como principal meio de captação de clientes.

Quadro 8 – Gestor 4: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
--------------------	------------

<p>3. Utilizar a segurança do local em relação a pandemia como marketing.</p> <p>4. Trabalhar com o conceito <i>wellness</i> ao invés do <i>fitness</i>.</p> <p>5. Tornar o ambiente informal.</p> <p>9. Tornar o ambiente agradável como forma de retenção de clientes.</p>	Gestão e ambiente
<p>8. Pessoas que buscam qualidade de vida (<i>wellness</i>) como público alvo.</p> <p>11. Tratar o aluno de maneira informal para gerar proximidade.</p>	Público
<p>2.2. Optar por ações de marketing orgânicas ao invés de impulsionadas devido à falta de verba.</p> <p>10. Manter a proximidade com o aluno através do WhatsApp.</p> <p>12.1 Redes sociais como principal meio de captação de clientes.</p>	Marketing digital
<p>1.1 Academia não trabalha com planos.</p> <p>1.2 Estratégia mais voltada para retenção.</p> <p>2.1. Sem disponibilização de verba voltada especificamente para o marketing.</p> <p>6. Riscos por conta da falta de planos.</p> <p>7. Não possuir planos não é uma estratégia acessível para todos.</p>	Renda

Quadro 9 - Gestor 5: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato dos participantes	Unidade de análise
---------------------------------	---------------------------

<p>1. “Lá em São Paulo nós temos 7 unidades, então a central é a que manda nos nossos produtos, nas nossas ações, então o principal foco do pessoal durante a pandemia foi não perder o contato, não só com associado, mas também aumentar a visibilidade da ** distribuindo link para <i>lives</i>, para as aulas que nós fizemos de alongamento, funcional, yoga.”</p>	<p>1.1. Todo trabalho de marketing é feito na central e passado para as filiais.</p> <p>1.2. Proporcionar aulas online.</p>
<p>2. “Interessante te falar que a quebra do número de associados foi muito grande.”</p>	<p>2. Queda no número de clientes devido a pandemia.</p>
<p>3. “Exatamente, então o pessoal que ficou com a gente foi através de contato direto dos professores, porque a ação da instituição tem um peso, mas o contato do professor com quem é próximo é o pulo do gato, acredito eu, pelo menos foi o que vimos na prática.”</p>	<p>3. Retenção através da proximidade entre professor e aluno.</p>
<p>4. “Beleza, assim... vou começar pelo que não é efetivo, o que não é efetivo é fazer <i>live</i>, como não temos um poder de alcance muito grande, você não vai ver uma <i>live</i> com mais de 100 pessoas, 50 pessoas... No caso da nossa unidade, então é um desgaste muito grande para o professor, a qualidade da imagem não é boa, a qualidade do som não é boa, a qualidade da internet não é boa. Então se você tenta fazer isso, tem que fazer isso dentro de um ambiente controlado, dentro de um ambiente com uma acústica legal, e o mais importante é uma internet de qualidade, então isso foi um gap.”</p>	<p>4. Necessidade de <i>lives</i> de qualidade para que sejam efetivas.</p>
<p>5. “Nós fechamos um nicho né, se você não encontrar o seu nicho você vai ficar perdido, e o nicho da ** ele é família né, quando você vai lá você não vai ver moçada treinando...”</p>	<p>5. Nicho familiar.</p>

6. “Tanto que assim, não soltamos material de divulgação em lugar nenhum, a divulgação lá é boca a boca, e a galera que chega para a gente normalmente é indicação, então é uma família indicando outra família.”	6. Divulgação boca a boca.
7. “E é o pacote que chama mais atenção, quanto mais pessoas na família, o valor... de cabeça... não, de cabeça não que na verdade eu não sei, temos as promoções de começo, meio e fim de mês, para 1 pessoa, 2, 4, são tantos valores que a gente nem...”	7. Pacotes familiares.
8. “Então, às vezes uma pessoa aqui de Ribeirão Preto recebe uma imagem de uma piscina da ** de Alphaville, uma foto da musculação da ** de Osasco, aí fala ‘nossa, mas aqui é diferente né’. E quando vê é a foto de lá, todo o material realmente de onde você trabalha.”	8. Marketing centralizado na sede.
9. “Mas nossas atividades, nossa divulgação na rede social é ativa, bem ativa.”	9. Divulgação ativa em redes sociais.
10. “O WhatsApp é para o público interno né, então como meio de divulgação e tal não. Mas quando a pessoa entra o telefone dela já fica salvo no telefone da unidade, as informações primeiro são mandadas por e-mail também, não vai deixar de ser, mas também pelo WhatsApp. O e-mail é como se fosse um modo formal da divulgação, e o WhatsApp é para informar. A pessoa fala ‘não chegou no meu WhatsApp’, mas nós mandamos também por e-mail.”	10.1. Utilizar e-mail como modo formal de divulgação. 10.2. Utilizar o WhatsApp como modo informal de divulgação.

Quadro 10 – Gestor 5: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
1.1 Todo trabalho de marketing é feito na central e passado para as filiais. 1.2 Proporcionar aulas online.	Gestão e ambiente

8. Marketing centralizado na sede. 4. Necessidade de <i>lives</i> de qualidade para que sejam efetivas. 7. Pacotes familiares.	
3. Retenção através da proximidade entre professor e aluno. 5. Nicho familiar.	Público
9. Divulgação ativa em redes sociais. 10.1. Utilizar e-mail como modo formal de divulgação. 10.2. Utilizar o WhatsApp como modo informal de divulgação.	Marketing digital
2. Queda no número de clientes devido a pandemia.	Renda
6. Divulgação boca a boca.	Marketing tradicional

Quadro 11 – Gestor 6: criação das unidades de análise e formação da composição dos códigos

Relato dos participantes	Unidade de análise
1. “Inclusive, uma das ações feitas pela ** foi justamente partir para aulas online.”	1. Aulas online como meio de dar continuidade as atividades.
2. “Usávamos as redes sociais para informar aos alunos do que estava acontecendo, das medidas tomadas para segurança, então foi um período mais de contenção do que captação.”	2. Deixar claro que a academia estava respeitando todas as medidas de segurança.
3. “A academia tem um público selecionado, ela está em uma boa localização, tem uma boa estrutura, então é um público classe A/B, em um nível de idade de 30 para mais, não é uma academia que vai a moçada, por exemplo.”	3.1 Público classe A e B. 3.2 Público com uma faixa etária de mais de 30 anos de idade.
4. “A academia tem clientes novos, mas ela tem um público cativo, você vê que são pessoas que estão há muito tempo na academia, então eu acredito que nesse período mais complicado esse público cativo se manteve.”	4. Público cativo se manteve na academia mesmo com a pandemia.

5. “Mesmo não frequentando, teve aquela questão de repente congelar parcelas e esse tipo de coisa.”	5.1 Opção de congelamento de parcelas.
6. “O público mais recente optou por sair, cancelar contrato, esse tipo de coisa.”	6. Público recente teve maior vazão durante a pandemia.
7. “Funciona da seguinte maneira, você contrata aulas podendo ter uma aula semanal de 30 minutos ou de 1 hora, ou duas de 30, duas de 1 hora, ou três de 30, quatro de 30, quatro de 1 hora...”	7. Aulas particulares.
8. “Então usamos o valor da mensalidade também como um atrativo para chamar esses alunos lembrando que você tem um atendimento totalmente personalizado.”	8. Valor da mensalidade como atrativo.
9. “Lembrei de uma coisa, a academia fica ali na ** então durante um período mais crítico a gente fez um <i>outdoor</i> em lona perto da academia falando...”	9. Outdoor como manobra de marketing.
10. “Em termos de estratégia de marketing apostamos muito na questão do <i>branding content</i> , que nada mais é que um <i>mixed</i> de ações, temos alguns clientes que tem condições... E também tem público para isso, o cara está nas redes sociais, revista, tela de elevador, outdoors, rádio, tv, então quanto mais lugares você estiver mais fácil seu público vai ser impactado.”	10. <i>Branding content</i> como estratégia de marketing.
11. “Isso demanda verba, custo, e às vezes o seu público é bem segmentado, então não há necessidade de você estar em todos os lugares. Por exemplo, a ** por ser um público bem segmentado eu não preciso fazer televisão aberta para atingi-la, porque eu vou pegar muita gente que não é o público, não é o interesse.”	11. Concentrar o marketing aonde o público desejado está.
12. “Então, focamos muito em redes sociais, principal meio no caso hoje em dia para todo mundo.”	12. Redes sociais como principal método de captação de clientes.
13. “Mas realmente para esse cliente as redes sociais funcionam bem, até porque você tem como segmentar isso com o impulsionamento, na mídia gratuita, orgânica, você conta somente com seus seguidores.”	13. Manobras de marketing através de impulsionamento segmentado em redes sociais.

<p>14. “...aí depende da estratégia de comunicação, do tipo de comunicação, se sua academia é uma academia voltada mais para... Por exemplo, a ** é uma academia voltada mais para o bem-estar e saúde, não é uma academia que você vai encontrar o pessoal que é ‘bombadão’ e tudo mais, então depende da estratégia também.”</p>	<p>14. Academia voltada para wellness ao invés do fitness.</p>
<p>15. “Você tem que conversar com o seu público, ‘eu vou ter uma academia focada em jovens, mas jovens que querem somente manter a saúde em dia’. Ok... você vai utilizar uma estratégia de comunicação junto com um impulsionamento para atingir este público: ‘eu quero atingir o pessoal que curte trabalhar o corpo e ficar saradão!’. Aí você vai trabalhar a comunicação de uma outra maneira para atingir este público.”</p>	<p>15. Utilizar a comunicação correta para o público que deseja atingir.</p>
<p>16. “A ** tem um público focado em empresários, pessoal que está na ativa, mas quer manter a saúde, apesar de não tem muito tempo.”</p>	<p>16. Estratégia já pensada para o público que não possui muito tempo para treinar.</p>
<p>17. “...criamos muito conteúdo para as redes sociais, então dicas de receitas fitness, dicas de exercício, como você pode fazer melhor determinado exercício, os benefícios, por exemplo, de beber água, sabe umas coisas assim... Muito desse tipo de conteúdo focado no bem-estar, além da publicidade convencional, da estrutura ou de varejo no caso.”</p>	<p>17. Conteúdo postado nas redes sociais voltado para o bem-estar.</p>
<p>18. “Na verdade a gente acaba utilizando quatro. Usamos muito Instagram e Facebook. No caso da agência, a academia tem um banco de dados e usa listas de transmissão, acaba utilizando bastante o WhatsApp nesse sentido. E-mail marketing também, a academia tem o e-mail de alunos e ex-alunos, então acaba utilizando também.”</p>	<p>18.1 Utilização de 4 plataformas digitais: Instagram, Facebook, WhatsApp e e-mail.</p>

19. “...a gente nota que o Instagram é mais efetivo para eles, tem muita gente que abandonou o Facebook. Mas a gente não abandona porque apesar do crescimento do Instagram ter sido maior nesse período, a base de contatos do face é muito grande, inclusive é bem maior que do Instagram. O	19.1. Manter o Facebook por conta da base de dados. 19.2 Instagram como rede social mais efetiva no quesito captação.
crescimento do Facebook tem sido menor, porém, a base de dados dele é gigantesca.”	
20. “E faz toda a diferença a estrutura deles, vestiário, coisa de cinema.”	20. Ambiente atrativo.

Quadro 12 – Gestor 6: transformação do conteúdo codificado em categorias.

Unidade de análise	Categorias
1. Aulas online como meio de dar continuidade as atividades. 2. Deixar claro que a academia estava respeitando todas as medidas de segurança. 7. Aulas particulares. 20. Ambiente atrativo. 10. <i>Branding content</i> como estratégia de marketing.	Gestão e ambiente
3.1 Público classe A e B. 3.2 Público com uma faixa etária de mais de 30 anos de idade. 4. Público cativo se manteve na academia mesmo com a pandemia. 6. Público recente teve maior vazão durante a pandemia. 11. Concentrar o marketing aonde o público desejado está. 14. Academia voltada para wellness ao invés do fitness. 15. Utilizar a comunicação correta para o público que deseja atingir. 16. Estratégia já pensada para o público que não possui muito tempo para treinar.	Público

<p>12. Redes sociais como principal método de captação de clientes.</p> <p>13. Manobras de marketing através de impulsionamento segmentado em redes sociais.</p> <p>17. Conteúdo postado nas redes sociais voltado para o bem-estar.</p> <p>18. Utilização de 4 plataformas digitais: Instagram, Facebook, WhatsApp e e-mail.</p> <p>19.1. Manter o Facebook por conta da base de dados.</p> <p>19.2 Instagram como rede social mais efetiva no quesito captação.</p>	Marketing digital
<p>8. Valor da mensalidade como atrativo.</p> <p>5. Opção de congelamento de parcelas.</p>	Renda
<p>9. Outdoor como manobra de marketing.</p>	Marketing tradicional

As Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam os temas e verbalizações das categorias 1 “Gestão e Ambiente”, 2 “Público”, 3 “Marketing digital”, 4 “Renda” e 5 “Marketing tradicional”.

Tabela 1 – Temas e verbalizações da categoria 1

Categoria 1 – Gestão e ambiente	
Descrição da categoria: unidades de análise que apresentem relação com a forma em que a gestão de pessoas, materiais e tarefas é utilizada pela instituição e com a organização e estrutura do ambiente físico da academia.	
Temas	Verbalizações
Tema 1 - Cumprimento	<p>“Mas eu preciso de 300 a 400 alunos aqui agora, que a pandemia arrancou um tanto, para que eu vou fazer uma das normas de combate a propaganda que atinge 5 milhões de pessoas na região se eu preciso de 300 pessoas? Vou gastar uma grana pandemia da COVID-19 violentíssima para aparecer na maior rede de TV da região sendo que eu quero 300 pessoas... Não estou vendendo Coca-Cola.” (GESTOR 1)</p> <p>“Usamos desinfetante hospitalar e alguns clientes perguntam o que é, como é feito a limpeza com ele. O pessoal é bem preocupado e em relação a máscara também. Aqui o pessoal até vem olhar mesmo se realmente estão usando máscara, para poderem frequentar a academia.” (GESTOR 2)</p> <p>“Tanto vendendo equipamentos que achávamos obsoletos para o nosso entendimento de treinamento, conseguimos espaçar mais os equipamentos, dar uma sensação de segurança para o aluno, o que foi um ponto chave do crescimento pós pandemia.” (GESTOR 3)</p> <p>“Uma das ações que foi realizada por todos os locais foi enfatizar que o ambiente era de segurança. Acho que ninguém deixou de usar isso como marketing, então como forma de captação mantivemos isso.” (GESTOR 4)</p> <p>“Usávamos as redes sociais para informar aos alunos do que estava acontecendo, das medidas tomadas para segurança, então foi um período mais de contenção do que captação.” (GESTOR 6)</p>
Tema 2 - Aulas online	<p>“Lá em São Paulo nós temos 7 unidades, então a central é a que manda nos nossos produtos, nas nossas ações, então o principal foco do pessoal durante a pandemia foi não perder o contato, não só com associado, mas também aumentar a visibilidade da ** distribuindo link para <i>lives</i>, para as aulas que nós fizemos de alongamento, funcional, yoga.” (GESTOR 5)</p>
Tema 3 - Ambiente atrativo para o público visado	

“Inclusive, uma das ações feitas pela ** foi justamente partir para aulas online.” (GESTOR 6)

efetivo, o que não é efetivo é fazer *live*, como não temos um poder de alcance muito grande, você não vai ver uma *live* com mais de 100 pessoas, 50 pessoas... No caso da nossa unidade, então é um desgaste muito grande para o professor, a qualidade da imagem não é boa, a qualidade do som não é boa, a qualidade da internet não é boa. Então se você tenta fazer isso, tem que fazer isso dentro de um ambiente controlado, dentro de um ambiente com uma acústica legal, e o mais importante é uma internet de qualidade, então isso foi um gap.” (GESTOR 5)

“Beleza, assim... Vou começar pelo que não é bem, gostar do ambiente.” (GESTOR 4)

“A academia trabalha muito mais com o conceito de wellness do que fitness, então a pessoa tem que ir lá e se sentir

Tema 4 - Aplicativos

“Nós damos muito mais valor a essas ações de tornar o ambiente informal do que focando naquele negócio de “força, foco, fé, corpolatria” (GESTOR 4)

“Então, a nossa estratégia é criar um ambiente agradável, com menos pressão de corpo, para que a pessoa consiga retornar a academia, tratar bem, rir, se divertir... A pessoa vai aproveitando o ambiente e ela vai aumentando a frequência dela, aumentando a frequência dela automaticamente os resultados que ela deseja vão aparecer.” (GESTOR 4)

“E faz toda a diferença a estrutura deles, vestiário, coisa de cinema.” (GESTOR 6)

“E também, já estávamos trabalhando com isso antes, mas agora na pandemia algo que deu muito certo é nosso aplicativo. Nós temos dois: em um deles você pode contratar um personal, e tem várias aulas coletivas nele; e, tem o próprio aplicativo da academia que os clientes têm acesso livre a 8 aulas de personal em suas casas em um horário que é melhor para eles.” (GESTOR 2)

Tabela 2 – Temas e verbalizações da categoria 2

Categoria 2 - Público	
Definição da categoria: unidades de análise relacionadas diretamente com o público da academia em geral.	
Temas	Verbalizações
Tema 1 – Público alvo	<p>“Querendo ou não, eu até tenho clientes que moram longe, mas se eu falar que é 0,2%, 0,3% dos meus clientes, é muito. Quem treina, treina próximo a sua casa, próximo do seu trabalho, não vai fugir muito disso. Quando a gente quer atingir alguma coisa, obviamente temos que atingir a grande maioria, então eu seleciono a região, quem trabalha e quem mora aqui perto, esse é meu público alvo.” (GESTOR 1)</p> <p>“Quando falamos em marketing, principalmente hoje no digital, conseguimos fazer campanhas patrocinadas no Instagram, direcionando para o tipo de público. Na nossa forma de entender aqui não fazemos a diferenciação entre o público masculino e feminino, o que conseguimos mapear é que hoje a maior parte do público da academia está entre 18 e 35 anos, então investimos nesse público, sendo homem ou mulher.” (GESTOR 3)</p> <p>“Então as nossas estratégias, independentemente do público, a gente não, não segmentou em um público como: idoso, criança, rico, não... a gente nichou em qualidade de vida e só isso já era diferente.” (GESTOR 4)</p> <p>“Nós fechamos um nicho né, se você não encontrar o seu nicho você vai ficar perdido, e o nicho da ** ele é família né, quando você vai lá você não vai ver moçada treinando...” (GESTOR 5)</p> <p>“A academia tem um público selecionado, ela está em uma boa localização, tem uma boa estrutura, então é um público classe A/B, em um nível de idade de 30 para mais, não é uma academia que vai a moçada, por exemplo.” (GESTOR 6)</p> <p>“Isso demanda verba, custo, e às vezes o seu público é bem segmentado, então não há necessidade de você estar em todos os lugares. Por exemplo, a ** por ser um público bem segmentado eu não preciso fazer televisão aberta para atingi-la, porque eu vou pegar muita gente que não é o público, não é o interesse.” (GESTOR 6)</p>

“...aí depende da estratégia de comunicação, do tipo de comunicação, se sua academia é uma academia voltada mais para... Por exemplo, a ** é uma academia voltada mais para o bem-estar e saúde, não é uma academia que você vai encontrar o pessoal que é ‘bombadão’ e tudo mais, então depende da estratégia também.” (GESTOR 6)

“Você tem que conversar com o seu público, ‘eu vou ter uma academia focada em jovens, mas jovens que querem somente manter a saúde em dia’. Ok... você vai utilizar uma estratégia de comunicação junto com um impulsionamento para atingir este público: ‘eu quero atingir o pessoal que curte trabalhar o corpo e ficar saradão!’. Aí você vai trabalhar a comunicação de uma outra maneira para atingir este público.” (GESTOR 6)

“A ** tem um público focado em empresários, pessoal que está na ativa, mas quer manter a saúde, apesar de não tem muito tempo.” (GESTOR 6)

Tema 2 – Retenção do público
 “Então, a nossa visão é sempre investir em nosso relacionamento com o cliente pois isso é muito mais barato, e isso fideliza.” (GESTOR 3)

“E a gente responde para ele informalmente bem, sem ser algo muito seco, trata bem, isso faz com que o aluno quando ele tirar essas dúvidas e for até a academia, ele já vai com uma predisposição a fechar. Por mais que não tenhamos estratégia de marketing, temos uma taxa de captação de 94 a 95% de média, ou seja, a cada 100 pessoas 5 não fecha, é sensacional.” (GESTOR 4) “Exatamente, então o pessoal que ficou com a gente foi através de contato direto dos professores, porque a ação da instituição tem um peso, mas o contato do professor com quem é próximo é o pulo do gato, acredito eu, pelo menos foi o que vimos na prática.” (GESTOR 5)

“A academia tem clientes novos, mas ela tem um público cativo, você vê que são pessoas que estão há muito tempo na academia, então eu acredito que nesse período mais complicado esse público cativo se manteve.” (GESTOR 6)

“O público mais recente optou por sair, cancelar contrato, esse tipo de coisa.” (GESTOR 6)

“Para os alunos ativos, eu cobro muito isso dos meus funcionários, para que sejam muito mais próximos deles...” (GESTOR 1)

Tema 3 – Flexibilidade “Quando é um post patrocinado, selecionamos a região, idade, enfim... aqui nós temos mais ou menos 54% do público de campanha feminino e uma média de idade entre 30 e 40 anos, então não é um público tão jovem e nem tão idoso, mas, indiretamente, selecionamos pelas postagens.” (GESTOR 1)

“Quando é um post patrocinado, selecionamos a região, idade, enfim... aqui nós temos mais ou menos 54% do público feminino e uma média de idade entre 30 e 40 anos, então não é um público tão jovem e nem tão idoso, mas, indiretamente, selecionamos pelas postagens.” (GESTOR 1)

“...eu tenho um plano aqui que é um plano de estudante, de 12 a 25 anos, é um plano bem mais barato que o normal” (GESTOR 2)

Tabela 3 – Temas e verbalizações da categoria 3

Categoria 3 – Marketing Digital	
Descrição da categoria: unidades de análise que se relacionem com o ato de promover manobras de marketing através da internet.	
Temas	Verbalizações
Tema 1 – Redes	“...então basicamente a captação de clientes é através da nossa rede social, e também da nossa consultoria. Temos duas Sociais consultoras de vendas aqui, além das duas recepcionistas, mas basicamente quem faz a captação são as duas consultoras de venda.” (GESTOR 1)
	“O pessoal gosta muito, fazer publicidade em redes sociais... a unidade tem um orçamento muito escasso, essas ações acabam ficando para o pessoal do marketing lá do Rio de Janeiro, acabam fazendo uma ação para a rede toda.” (GESTOR 2)

“Não ficou um marketing frio, ficou uma abordagem quente, começamos com as pessoas mais próximas e fomos expandindo. Hoje o e-mail é muito bacana para esquentar essa galera, quando eu falo esquentar é manter o relacionamento, mas a conversão é muito maior no WhatsApp.” (GESTOR 3)

“O valor que eu tinha planejado para o investimento no prédio e equipamentos foi dizimado, para que pudéssemos manter o negócio funcionando. Tivemos que ser criativos, as campanhas por redes sociais gratuitas, são as mais efetivas até mesmo pela questão do investimento.” (GESTOR 3)

“O orgânico fazemos todos os dias, todos os dias postamos alguma coisa, certo e errado, o que fazer na academia, dicas de saúde, não só sobre exercício, mas sobre alimentação, sobre o sono, funcionamento do intestino, dúvidas, barreiras psicológicas.” (GESTOR 3)

“A rede social é nosso carro chefe, porque como não temos verba e o trabalho é todo orgânico, focamos o trabalho em rede social, Facebook e Instagram. Em 2016, quando abrimos era o Facebook, e hoje... hoje não, há um tempo atrás, a gente migrou para o Instagram e todo o trabalho de gerar *stories*, repostar treino de personal, personal interno e externo, o cara treina, marca a ** a gente repostada.” (GESTOR 4)

“Aí criamos todo um modelo em cima disso, o aluno conversa com a gente no WhatsApp, no Messenger, em qualquer lugar.” (GESTOR 4)

“Mas nossas atividades, nossa divulgação na rede social é ativa, bem ativa.” (GESTOR 5)

“O WhatsApp é para o público interno né, então como meio de divulgação e tal não. Mas quando a pessoa entra o telefone dela já fica salvo no telefone da unidade, as informações primeiro são mandadas por e-mail também, não vai deixar de ser, mas também pelo WhatsApp. O e-mail é como se fosse um modo formal da divulgação, e o WhatsApp é para informar. A pessoa fala ‘não chegou no meu WhatsApp’, mas nós mandamos também por e-mail.” (GESTOR 5)

“Então, focamos muito em redes sociais, principal meio no caso hoje em dia para todo mundo.” (GESTOR 6)

“...criamos muito conteúdo para as redes sociais, então dicas de receitas fitness, dicas de exercício, como você pode fazer melhor determinado exercício, os benefícios, por exemplo, de beber água, sabe umas coisas assim... Muito desse tipo de conteúdo focado no bem-estar, além da publicidade convencional, da estrutura ou de varejo no caso.” (GESTOR 6)

“Na verdade, a gente acaba utilizando quatro. Usamos muito Instagram e Facebook. No caso da agência, a academia tem um banco de dados e usa listas de transmissão, acaba utilizando bastante o WhatsApp nesse sentido. E-mail marketing também, a academia tem o e-mail de alunos e ex-alunos, então acaba utilizando também.” (GESTOR 6)

Tema 2 – Instagram
“Influencia

bastante, acabo cuidando um pouco do nosso Instagram aqui da unidade. E então, eu sei que todo dia tem pergunta do pessoal querendo saber valores, conhecer as aulas, então existe uma procura grande pelo Instagram.” (GESTOR 2)

“Não, só Instagram, faz muito tempo que já não mexemos com Facebook, mais de 4 anos.” (GESTOR 2)

“Outra coisa que tem mantido nosso público engajado gratuitamente é fazer um *stories* do aluno treinando.” (GESTOR 3)

“...a gente nota que o Instagram é mais efetivo para eles, tem muita gente que abandonou o face. Mas a gente não abandona porque apesar do crescimento do Instagram ter sido maior nesse período, a base de contatos do face é muito grande, inclusive é bem maior que do Instagram. O crescimento do face tem sido menor, porém, a base de dados dele é gigantesca.” (GESTOR 6)

Tema 3 – Tráfego

“Mas realmente para esse cliente as redes sociais funcionam bem, até porque você tem como segmentar isso com o impulsionamento, na mídia gratuita, orgânica, você conta somente com seus seguidores.” (GESTOR 6)

“Feito isso, nós não somos uma rede, os proprietários não me disponibilizam uma verba mensal de marketing. Temos que fazer ações mais orgânicas e menos impulsionadas.” (GESTOR 4)

“A outra vertente que usamos é deixar uma verba mensal para fazermos postagens chaves para conversar com nosso aluno, aí fizemos o mapeamento da nossa persona, a forma de falar, a forma de se comunicar nesses investimentos que fazemos dentro do Facebook e Instagram também, já é direcionado para essa galera aí.” (GESTOR 3)

“Hoje o Facebook é a maior ferramenta de anúncios que você pode impulsionar, eles dividem no marketing digital em marketing orgânico, gratuito. Mas isso o Facebook e o Instagram que são a mesma rede que faz a gestão, são as duas principais plataformas que usamos, com o WhatsApp também que é gratuito.” (GESTOR 3)

Tema 4 – Marketing
centralizado

“Então, às vezes uma pessoa aqui de Ribeirão Preto recebe uma imagem de uma piscina da ** de Alphaville, uma foto da musculação da ** de Osasco, aí fala ‘nossa, mas aqui é diferente né’. E quando vê é a foto de lá, todo o material realmente de onde você trabalha.” (GESTOR 5)

Tabela 4 – Temas e verbalizações da categoria 4

Categoria 4 - Renda	
Descrição da categoria: unidades de análise que remetem especificamente ao fluxo de renda e investimento da academia	
Temas	Verbalizações
Tema 1 – Congelamento de parcelas	“Mesmo não frequentando, teve aquela questão de repente congelar parcelas e esse tipo de coisa.” (GESTOR 6) “Por conta da pandemia, eles conseguem bloquear o plano quantas vezes eles precisarem, se precisar bloquear por 6 meses, 1 anos, ele consegue bloquear o plano dele quantos dias ele precisar. Isso foi muito bom até para nós vendermos, falamos para o cliente que se ele não estiver à vontade ele consegue bloquear seu plano, então eles confiam mais em fechar o plano aqui.” (GESTOR 2)
Tema 2 – Cortes de investimento	Para você ter uma ideia, tivemos uma perda de 25%, eu esperava tranquilamente 50%, então não foi um cenário tão ruim, e também atendemos um público seletivo.” (GESTOR 1) “Muitos alunos ainda não têm nosso WhatsApp, estamos começando agora aos poucos. Para irmos para o WhatsApp,
Tema 3 – Pacotes e mensalidades	cortaram o pessoal da recepção.” (GESTOR 2) “Interessante te falar que a quebra do número de associados foi muito grande.” (GESTOR 5)
termos esse atendimento no Instagram, eu preciso ter o pessoal da recepção livre, e o que acontece é que com a pandemia	Então usamos o valor da mensalidade também como um atrativo para chamar esses alunos lembrando que você tem um atendimento totalmente personalizado.” (GESTOR 6)

“E é o pacote que chama mais atenção, quanto mais pessoas na família, o valor... de cabeça... não, de cabeça não que na verdade eu não sei, temos as promoções de começo, meio e fim de mês, para 1 pessoa, 2, 4, são tantos valores que a gente nem...” (GESTOR 5)

“Considerando hoje o contexto das pessoas terem mais liberdade, as pessoas querem ter liberdade para ir para um lugar ou não ir. Não ficam presas a uma academia ou uma pessoa. Faz sentido... O problema é que nem todo tem Tema 4 – Verba voltada especificamente para o marketing verba para sustentar isso caso dê errado. É uma estratégia viável, mas não vejo como acessível para todo mundo.” (GESTOR 4)

“Mas não ter plano é muito ruim para uma pessoa que é um gestor, um proprietário. O cara pode ter 1000 alunos hoje, se for mensalidade. E, amanhã não ter ninguém. Com o plano você consegue ter uma previsão de valores, então isso é um risco que a gente sempre corre.” (GESTOR 4)

“Diferentemente das outras academias aqui não trabalhamos com planos, trabalhamos com mensalidade. Então a nossa estratégia é mais voltada para retenção do que captação em todas as nossas ações.” (GESTOR 4)

Na unidade Ribeirão é muito difícil para a gente mexer com as redes sociais, até porque não temos tanto conhecimento assim e não conseguimos colocar muitos patrocínios por conta do orçamento.” (GESTOR 2)

“Apesar de sermos uma rede grande, eu tenho um orçamento muito enxuto, então muitas coisas eu não consigo fazer mesmo, como colocar outdoors em Ribeirão Preto.” (GESTOR 2)

“Em termos de estratégia de marketing apostamos muito na questão do *branding content*, que nada mais é que um *mixed* de ações, temos alguns clientes que tem condições... E também tem público para isso, o cara está nas redes sociais, revista, tela de elevador, outdoors, rádio, tv, então quanto mais lugares você estiver mais fácil seu público vai ser impactado.” (GESTOR 6)

Tabela 5 – Temas e verbalizações da categoria 5

Categoria 5 – Marketing tradicional	
Descrição da categoria: unidades de análise especificamente relacionadas com o ato de promover a academia fora da internet, através de métodos mais tradicionais como <i>outdoors</i> e propagandas em shoppings ou praças.	
Temas	Verbalizações
Tema 1 – Marketing físico	“Lembrei de uma coisa, a academia fica ali na ** então durante um período mais crítico a gente fez um <i>outdoor</i> em lona perto da academia falando...” (GESTOR 6)
Tema 2 – Conversação	<p>“Tanto que assim, não soltamos material de divulgação em lugar nenhum, a divulgação lá é boca a boca, e a galera que chega para a gente normalmente é indicação, então é uma família indicando outra família.” (GESTOR 5)</p> <p>“...ligação de telemarketing também, estamos ligando para esses clientes para que eles venham renovar caso não estejam vindo ou esteja perto do vencimento.” (GESTOR 2)</p> <p>“Elas ligam para ex-alunos, ligam para os alunos ativos, ligam para pessoas que chamamos de '24 horas' que é quem veio conhecer a academia, mas não fechou nenhum plano. Então ela continua com cadastro de visitante aqui na academia, ligam para quem também já procurou a academia em algum momento, que chamamos de “receptivo”, mas que ainda não veio conhecer a academia.” (GESTOR 1)</p>
Tema 3 - Bonificações	<p>“Outras formas de marketing que usamos são bonificações para quem indica os nossos serviços, os alunos que indicam para familiares ou amigos, e turmas que se inscrevem juntas.” (GESTOR 3)</p> <p>“Desconto e bonificação em dias são sempre as mais efetivas! Todos os clientes pedem desconto, então quando conseguimos oferecer e ele ganha um pacote de dias, meses, isso é muito bom.” (GESTOR 2)</p>

6. DISCUSSÃO

O objetivo deste estudo foi verificar as estratégias de marketing para captação e manutenção de clientes durante a pandemia de COVID-19 adotadas por gestores de academias de Ribeirão Preto, SP. Com os resultados obtidos, conseguimos interpretar alguns dados que servirão para que, futuramente, as pessoas compreendam os desafios que estes gestores enfrentaram durante o período de pandemia e quais as manobras de marketing foram utilizadas para que os danos as academias fossem minimizadas, possibilitando que as mesmas continuassem no mercado.

Alguns aspectos se destacaram em meio aos resultados obtidos, como a importância do cumprimento das normas de combate à COVID-19; cinco dos seis gestores citaram o cumprimento das normas como ponto crucial da captação e retenção de clientes durante o período de pandemia. Inclusive, citaram o fato de que utilizar o cumprimento das normas como manobra de marketing foi algo extremamente positivo para as academias.

A importância de conhecer o cliente também foi citada como ponto chave de manobras de captação e retenção durante a pandemia. Houveram algumas distinções entre o público alvo das academias, sendo que três dos seis gestores apontaram que seu público alvo seria, acima de tudo, pessoas que estavam buscando qualidade de vida. Outros dois gestores apontaram seu público alvo como aquele que mora ou trabalha perto de onde a academia se encontra. Um dos gestores apontou seu público alvo como sendo pessoas de 25 a 50 anos de idade. Percebe-se que o público alvo muda de acordo com a proposta da academia, localidade, valores, planos e mensalidades. Como citado pelos gestores, as manobras de marketing durante a pandemia foram para, principalmente, manter e captar este público em específico.

Costa et al. (2011) chegaram a observar essa importância, concluindo que em um ambiente de crescente competição de mercado, conseguir prever as preferências e atitudes do consumidor é um aspecto crítico para qualquer gerência de marketing esportiva. Em seu estudo, foi realizado uma análise de valores pessoais de clientes de serviço *fitness*, e alguns desses valores se destacam, como por exemplo a questão estética, a questão da saúde e até mesmo lazer. Conhecer tais valores auxilia na tomada de decisão de manobras de marketing, pois dessa maneira o responsável por elas conhece o cliente, sabe quem ele pretende atingir com determinada estratégia de divulgação.

O relacionamento com o cliente foi outro fato que se destacou nos resultados. Todos os gestores apontaram como principal meio de retenção e um ótimo meio de captação, o relacionamento com o cliente. Um dos gestores informou, inclusive, que a abordagem que mais converte o cliente através de redes sociais (como o WhatsApp), é a abordagem informal. Portanto, investir em manobras de marketing (como abordagens), que aproximem o cliente da academia se torna mais importante em tempos de pandemia.

O marketing digital foi apontado como o maior responsável pela captação de clientes. Os seis gestores apontaram as redes sociais como um trabalho de extrema importância e com os maiores índices de captação. Os gestores de academias de maior porte (2 e 5) informaram que existe um furo na questão do marketing digital, pois tudo é feito pela central e enviado para as demais franquias, podendo gerar problemas, como a divulgação de imagens que não são da academia franquizada, e sim da academia central. O Instagram aparece como principal rede social utilizada por todos os gestores em suas academias e o WhatsApp foi citado por 4 dos gestores como utilizado com regularidade. Todos os gestores citaram o Facebook como ferramenta de impulsionamento de campanha (tráfego) e banco de dados, porém, não o utilizam para divulgação. Em geral, o marketing digital foi citado por todos os gestores como a melhor maneira de se fazer propaganda por um custo baixo.

Schmidt (2018) coletou dados a respeito da influência das mídias sociais no comportamento de compra dos consumidores *fitness* e descobriu que elas são abundantemente utilizadas na procura de assuntos como nutrição e atividade física. O estudo de Schmidt também informa que 75% dos entrevistados afirmaram adquirir algum produto ou serviço logo após a busca por informações nas redes.

Mensalidade, pacotes e bonificações como atrativos durante a pandemia também surgiram como manobras responsáveis pela captação e retenção de boa parte dos clientes. A utilização de pacotes foi utilizada por dois dos gestores como estratégia para captação de clientes durante a pandemia, o que traz segurança para a academia, pois no período de pandemia as academias estavam sendo obrigadas a fechar de tempos em tempos, dependendo de como estava a situação sanitária do estado de São Paulo ou município de Ribeirão Preto. Portanto, a utilização do marketing voltado para o uso de pacotes, como planos semestrais, trimestrais e afins, faz com que a academia consiga levantar verba para se manter durante a pandemia, e

também dá ao gestor a oportunidade de projetar valores futuros. As mensalidades mais baratas também foram utilizadas como marketing durante o período de pandemia por dois dos seis gestores, estes dois também citaram as bonificações como uma manobra atrativa de marketing, como por exemplo, bonificações por indicações que geram conversões ou bonificações para famílias que se matriculam. Um dos gestores não trabalha com planos, e isso é algo que foi citado por ele como sendo muito prejudicial em um momento de pandemia.

O marketing tradicional foi apontado como método mais caro de captação. Apenas um dos seis gestores afirmou que se utiliza do *branding content* na hora de promover suas manobras de marketing. Esta estratégia é uma mistura de ações de marketing, onde utiliza-se o marketing digital e o tradicional juntos, por meio de *outdoors*, propagandas em shoppings e parcerias. O gestor que promove essas ações coordena uma academia focada em um público com maior poder aquisitivo (classe A e B). Outros gestores citaram *outdoors* e propagandas em shopping como algo extremamente caro que não cabia na renda de suas academias.

A falta de verba específica para o marketing foi citada por um dos gestores como um dos maiores problemas em relação a criação de manobras de marketing para a captação de clientes, e que isso é um problema pois a falta de um profissional capacitado no assunto faz com que muitas campanhas não funcionem como deveriam.

7. CONCLUSÃO

Foram identificadas manobras padronizadas e manobras específicas para se realizar marketing, cabendo ao gestor analisar quais são as especificidades da academia que está gerindo. Com os desafios da pandemia as estratégias de marketing tiveram que se moldar de uma maneira diferente do comum.

Algumas das estratégias se apresentaram quase como um padrão entre os gestores, sendo utilizadas pela maioria deles. Dentre elas, podemos citar a segurança em relação ao cumprimento das normas, a utilização constante das redes sociais para que mesmo em casa, o cliente ainda recebesse notificações da academia, o que poderia instiga-lo a voltar a qualquer momento caso tivesse interesse. Também muito utilizada no período de pandemia devido ao baixo custo das propagandas e publicidades, o aumento da preocupação com o relacionamento entre cliente e academia para que o cliente não acabasse desistindo de frequentá-la. Foram

utilizadas manobras de marketing relacionadas a bonificações, planos e mensalidades mais atrativas.

Os resultados nos mostram que existe uma grande diferença de público entre as academias, isso causa uma alteração nas estratégias e suas prioridades. Durante a pandemia os gestores precisaram se concentrar em seu público para definir quais manobras de marketing seriam realizadas. Este conhecimento do público foi um fator determinante para todos os gestores tanto nas manobras de retenção quanto nas de captação.

Alguns dos gestores citaram problemas semelhantes entre si como a falta de verba voltada para o marketing, o fato de todas as campanhas serem realizadas em uma central trazendo problemas para as filiais, a questão das *lives* como sendo extremamente ineficientes e o marketing tradicional como uma manobra relativamente cara se comparado ao digital.

É importante levar em consideração que ainda existem poucos estudos que relacionam marketing, gestão e o mercado de *fitness*. Com números de faturamento extremamente altos no Brasil, é um mercado que merece mais atenção.

REFERÊNCIAS

ABEZA, G.; O'REILLY, N.; SEGUIN, B. social media in relationship marketing: the perspective of professional sport managers in MLB, NBA, NFL, NHL. **Sage Publishing**, v. 7, p. 81-109, 2009.

ARAUJO, A. S.; et al. Fatores motivacionais que levam as pessoas a procurarem por academias para a prática de exercício físico. **Efdeportes**. Caratinga, v. 12, n. 115, 2007.
<https://www.efdeportes.com/efd115/fatores-motivacionais-que-levam-as-pessoas-aprocurarem-por-academias.htm#:~:text=Os%20resultados%20indicaram%20que%20os,Terap%C3%AAAutico%2C%20prepara%C3%A7%C3%A3o%20f%C3%ADsica%2C%20e%20alto>

AZEVEDO, P. Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, Goiânia, v. 36, n. 9, p. 929-939, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BASTOS, F. C. Gestão do esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios. Tese de Livre Docência. Escola de Educação Física e Esporte. Universidade de São Paulo, 2016.

BRASIL. Ministério do Esporte. Diagnóstico Nacional do Esporte (DIESPORTE). Caderno 1, 2015.

COSTA, A.; et al. Valores pessoais de clientes de serviço de fitness. Lavras, 2011.

DIAS, J.; et al. Marketing esportivo como ferramenta de sucesso das estratégias de marketing nas empresas. Lins, 2009

GUTHOLD, R.; et al. Worldwide trends in insufficient physical activity from 2001 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1.9 million participants. *The Lancet Global Health*, v. 6, n. 10, p. e1077-e1086, 2018.

IHRSA. International Health, Racquet & Sportsclub Association. The 2020 IHRSA Global Report: the state of the health club industry. IHRSA: Boston, 2020. Disponível em: <https://www.ihrsa.org/publications/the-2020-ihrsa-global-report/>

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de negócios esportivos**. São Paulo: Campus, 2013.

MOREIRA, R. Estratégias de marketing para academias de ginástica. Fortaleza, 2009.

SCHMIDT, A. A; et al.; Influência das mídias sociais no comportamento de compra de consumidores fitness. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 1, p. 2309-2327, 2018.

SILVA, F. O.; et al.; Estratégias de marketing adotadas pelos empreendedores do ramo fitness na cidade de São José dos Campos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, p. 101 – 118, 2019.

SOUZA, M. T. S.; DRUMMOND, L. R.; SALGADO, J. V. V. Procura pelo treinamento personalizado e fidelização: um estudo com clientes de personal trainer nas academias de Divinópolis-MG. *Revista brasileira de ciência e movimento*, v. 27, n. 4, p. 199-206, 2019.

APÊNDICE A – Termo De Consentimento Livre e Esclarecido



**Universidade de São Paulo
Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Rodrigo Magro Soares, aluno de graduação do curso de Educação Física e Esporte da Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EEFERP/USP), orientado pelo responsável por este estudo, o Prof. Dr. Átila Alexandre Trapé, convidamos você para participar da pesquisa intitulada: **“Estratégias de marketing para a captação e manutenção de clientes durante a pandemia de covid-19 em academias de Ribeirão Preto, SP”**

Pedimos, por favor, que leia com bastante atenção as explicações abaixo, antes de preencher e assinar este documento:

Justificativa e objetivos: Dados de 2019 do mercado *fitness* apontaram que nos últimos anos o Brasil movimentou mais de 2 bilhões de dólares anualmente e a cada ano foi possível observar uma tendência de aumento nesses números. Entretanto, assim como aconteceu em outros países

do mundo, a pandemia de covid-19 acarretou sérios problemas para o mercado *fitness* no Brasil em 2020 devido às restrições, protocolos de segurança e orientações para o isolamento social. A expectativa ainda é de dificuldades em 2021, mas já com a esperança de uma retomada, a partir das adaptações necessárias para que o serviço possa ser prestado. Neste sentido, o mercado *fitness* continua sendo considerado uma boa oportunidade como negócio, com destaque para as estratégias de marketing no desenvolvimento de ações na captação e manutenção de clientes, principalmente se levarmos em conta os desafios da pandemia. Sendo assim, este trabalho tem como objetivo verificar informações sobre as estratégias de marketing esportivo utilizadas por gestores de academias de Ribeirão Preto/SP na captação e manutenção de clientes durante a pandemia de covid-19.

Local de realização: A entrevista semi-estruturada com perguntas pré-estipuladas, mas com espaço para diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, acontecerá de forma remota, por meio da plataforma Google Meet (videochamada) e será agendada de acordo com sua disponibilidade.

Procedimentos: O convite para esta pesquisa contempla uma entrevista, que será utilizada somente para esta pesquisa, sendo gravada para poder ser transcrita posteriormente. O texto gerado será enviado a você para que possa revisá-lo e responder se o que foi escrito, contempla o que você acredita ter falado. O tempo de duração será de aproximadamente 30 minutos, podendo variar. Os arquivos ficarão disponíveis para consulta durante cinco anos. Todos os procedimentos serão realizados por profissionais capacitados para estas atividades.

Riscos e benefícios: Os riscos da participação neste estudo, apesar de pouco comuns, podem ser de origem psicológica, intelectual ou emocional, uma vez que durante a realização da entrevista, sentimentos desconfortáveis podem ser acessados e causar algum tipo de sensação ou emoção, como por exemplo, desconforto, medo, vergonha, constrangimento ou cansaço ao responder a entrevista e estresse. Caso isso ocorra, a entrevista será interrompida. E caso o(a) participante precise de ajuda especializada, oferecemos informações sobre o serviço de saúde público que pode procurar. Em relação aos benefícios, pode-se citar a colaboração para a

formação de pesquisadores e futuros profissionais de Educação Física, além de contribuir para a geração de conhecimento para a Ciência. É importante ressaltar que você terá acesso aos resultados desta pesquisa, que poderão contribuir na ampliação de informações sobre as estratégias de marketing para a captação e manutenção de clientes durante a pandemia de covid-19 em academias de Ribeirão Preto, SP.

Recusa/abandono da pesquisa: Caso você desista totalmente de participar ou não queira participar de alguma etapa desta pesquisa, sua decisão será respeitada sem que isto acarrete em multas, prejuízos ou algo neste sentido.

Sigilo: Seu nome não será divulgado de forma alguma, garantindo assim a sua privacidade e sigilo. Os resultados da pesquisa podem ser apresentados ou publicados em eventos acadêmicos ou revistas científicas, mas sempre preservando a privacidade e o sigilo.

Indenização: Diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa você terá direito a indenização conforme as leis vigentes no Brasil.

Dúvidas: Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa por meio do telefone dos pesquisadores do projeto e, se necessário por meio do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/EEFERP) (Funcionamento: segunda à sexta-feira, em dias úteis, das 8 às 17 horas; atendimento ao público nas terças das 9 às 12 horas e quintas-feiras, das 14 às 16h30), o qual deverá ser utilizado somente para questões éticas e não para solicitar informações sobre a pesquisa. A qualquer momento, as dúvidas de procedimentos, objetivos ou qualquer assunto relacionado ao estudo poderão ser esclarecidos com os pesquisadores responsáveis pelos seguintes contatos:

Rodrigo Magro Soares: rodrigo.magro@usp.br, Av. Bandeirantes, 3900, Vila Monte Alegre,

Ribeirão Preto/SP - CEP: 14040-907. Telefone e whatsapp (16) 997158237 *utilizar em caso de urgência – disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana;

Átila Alexandre Trapé: atrape@usp.br, Av. Bandeirantes, 3900, Vila Monte Alegre, Ribeirão Preto/SP - CEP: 14040-907; Telefone (16) 3315-8617;

Secretaria do Comitê de Ética da EEFERP/USP: cep90@usp.br, Av. Bandeirantes, 3900, Vila Monte Alegre, Ribeirão Preto/SP - CEP: 14040-907; Telefone (16) 3315-0494.

Por fim, esse documento será assinado por nós em duas vias de igual teor, sendo uma sua e a outra minha.

Eu _____, RG _____
após ter sido informado(a) de todas as etapas da pesquisa e esclarecido(a) dos riscos, direitos e participação envolvida, declaro que concordo participar voluntariamente da pesquisa.

Ribeirão Preto, de de 2021.

Participante

Prof. Dr. Átila Alexandre Trapé

Rodrigo Magro Soares



**Universidade de São Paulo
Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Nome da pesquisa – Estratégias de marketing para a captação e manutenção de clientes durante a pandemia de covid-19 em academias de Ribeirão Preto, SP

Pesquisadoras responsáveis – Prof. Dr. Átila Alexandre Trapé, Rodrigo Magro Soares

Você está sendo convidado a fazer parte de um trabalho de pesquisa.

Leia com bastante atenção as explicações abaixo:

Esta pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as estratégias de marketing esportivo envolvidas na captação e manutenção de clientes em academias de Ribeirão Preto-SP durante o período de pandemia de covid-19

Informações sobre a pesquisa:

- A pesquisa será realizada através de uma entrevista entre você e o entrevistador
- A entrevista será feita de maneira remota através de chamada de vídeo
- A entrevista será gravada e posteriormente transcrita
- Durante a entrevista você terá total liberdade para falar sobre assuntos que não necessariamente foram perguntados, caso tenha interesse

Anexo I

Sua participação não é obrigatória. Você participa apenas se tiver interesse e disponibilidade. Durante a entrevista você poderá desistir a qualquer momento.

As informações obtidas com a pesquisa serão apresentadas no trabalho de conclusão de curso. **Seu nome não será divulgado de maneira nenhuma, ninguém vai saber que aquelas informações foram obtidas através de você.**

Eu, _____ concordo em participar da pesquisa e declaro ter compreendido o termo de consentimento acima.

Ribeirão Preto, de _____ de 2021.

Participante

Prof.Dr Átila Alexandre Trapé

Aluno: Rodrigo Magro Soares