

A Importância da Experiência e do Relacionamento para a prática da Teoria dos Stakeholders

VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
vancmt@yahoo.com.br

JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
joapaulolaradesiqueira@gmail.com

Introdução

A gestão dos stakeholders, conforme proposto por Freeman (1984) e os pesquisadores que o seguiram, não é restrita a algum tipo específico de organização, mas abrangem a gestão de diversas áreas de atuação e pode ser aplicada de forma geral, sendo assim, neste estudo foram investigados aspectos da Teoria dos Stakeholders em relação às academias de ginástica.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Diante da realidade da ascensão deste ramo de negócios, e considerando o fato de que a experiência e o relacionamento dos clientes com suas academias podem afetar o desempenho dessas organizações, uma vez que esses aspectos estão potencialmente ligados à fidelidade dos alunos e à receita, este estudo busca responder a seguinte questão: Como a experiência e o relacionamento impactam e contribuem para a gestão de academias de ginástica? O objetivo é ampliar a compreensão dos gestores de academias de ginástica de como a experiência contribui para o relacionamento com os stakeholders.

Fundamentação Teórica

Para este estudo, o entendimento de stakeholder foi o de Freeman (1984, p. 46), que o define como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização, baseando-se no ranking dos principais stakeholders desenvolvidos por Sachs & Ruhli (2011). Na busca por maior esclarecimento sobre a gestão das academias de ginástica, encontraram-se os estudos de Azevedo (2009), no sentido de que as academias de ginástica devem buscar pontos de diferenciação em relação às demais concorrentes com o intuito de consolidar o relacionamento com os clientes.

Metodologia

O método do estudo foi definido de acordo com a pergunta de pesquisa, sendo caracterizada como um estudo de caso múltiplo (Yin 2010) e tem natureza qualitativa. Por meio da coleta de 3 fontes de evidências: análise de documentos, observação direta e 27 entrevistas semiestruturadas, foram feitas a triangulação de dados e considerando as sugestões de Miles & Huberman (1994) e de Ragin (2007), que indicam que o estudo comparativo de casos proporciona e a análise intra-caso que proporcionam profundidade de análise dos dados coletados, permitindo uma boa estruturação do método adotado.

Análise dos Resultados

Conforme orientações de Bardin (1977), para a elaboração do roteiro de entrevistas e as análises das respostas para verificação das práticas da experiência e do relacionamento na Teoria dos Stakeholders, foram definidas previamente conforme a literatura algumas categorias: D - Diálogo, CTR - Troca e Combinação de Recursos, ENV - Envolvimento, P - Participação e ENG - Engajamento.

Conclusão

Os resultados desta pesquisa evidenciam que as experiências únicas proporcionadas aos clientes de ambas as academias estudadas podem fortalecer os laços relacionais dos clientes com a academia. Neste ambiente, entendeu-se que a experiência única não ocorre por meio da diversificação de modalidades e atividades oferecidas pela academia, mas detectou-se que a experiência ocorre por meio do bom atendimento, que conforme as entrevistas com os clientes, para a ocorrência de um bom atendimento é preciso em primeiro lugar o diálogo, corroborando com a temática estudada.

Referências Bibliográficas

- Acland, D. & Levy, M. R. (2015). Naiveté, Projection Bias, and Habit Formation in Gym attendance. *Management Science*, 61(1), 146-160
- Sachs, S., & Ruhli, E. (2011). *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, 4ª Edição. Bookman Editora.
- Zagnit, E. A., Rajan, S., & Basch, C. H. (2016). Prevalence and Pricing of Chain Gyms in New York City. *International Journal of Health Promotion and Education*, 54(1), 50-57.

A Importância da Experiência e do Relacionamento para a prática da Teoria dos Stakeholders

Ao basear-se no fato de que proporcionar aos *stakeholders* de uma organização experiências memoráveis podem fortalecer o relacionamento, levando a organização a obter vantagem competitiva e gerar benefícios mútuos para os interessados, este estudo buscou responder a seguinte questão: **Como a experiência e o relacionamento impactam e contribuem para a gestão de academias de ginástica?** O objetivo do estudo foi analisar as práticas da experiência e do relacionamento existentes na teoria dos *stakeholders* e como essas práticas impactam e contribuem para a gestão de academias de ginástica. Para tanto foi realizada o levantamento da literatura e o método empregado foi empírico, análises de documentos, observações diretas e entrevistas com *stakeholders*. Como *stakeholders* internos, foram entrevistados os gestores, coordenadores, funcionários e professores e como *stakeholders* externos, foram entrevistados os clientes em academias de ginástica. Os resultados mostraram que a experiência única proporcionada aos clientes fortalece os laços relacionais entre os *stakeholders*.

Palavras-chave: Experiência, Relacionamento, *Stakeholders*, Academia de ginástica.

Introdução

Os estudos sobre a Teoria dos *Stakeholders* vêm ao longo de aproximados 50 anos de existência, desenvolvendo o sucesso gerencial e organizacional. Para que uma organização obtenha sucesso e vantagem competitiva é necessária voltar seus olhares para a gestão dos interesses de seus *stakeholders*, que segundo Freeman (1984), são aqueles que influenciam ou podem ser influenciados pelo contexto organizacional.

O pressuposto fundamental da teoria dos *stakeholders* é o envolvimento da organização com as diversas partes interessadas, focando-se nos processos que auxiliam a organização a identificar os interessados, buscando a compatibilidade nas relações (Jones & Wicks, 1999; Savage, Kidin & Ford, 2004), e conciliando e compreendendo os diversos interesses dos envolvidos. (Philips, Berman, Elmes & Johnson-Cramer, 2010). Ressaltam Neville, Bell & Manguç (2005), que os *stakeholders* sentem os efeitos da experiência e do relacionamento com a organização, reforçando ou não os seus laços relacionais com a organização.

A gestão dos *stakeholders*, conforme proposto por Freeman (1984) e os pesquisadores que o seguiram, não é restrita a algum tipo específico de organização, mas abrangem a gestão de diversas áreas de atuação e pode ser aplicada de forma geral, sendo assim, neste estudo foram investigados aspectos da Teoria dos *Stakeholders* em relação às academias de ginástica.

A escolha de academias de ginástica como objeto de estudo se deu em função da percepção do aumento dos números de abertura de academias de ginástica, como afirmam os estudos de Gomes, Sarmiento & Mulatinho (2014), que comprovam essa ascensão em seus estudos relatando o aumento do número de aberturas de novas academias no Brasil. Corroborando com a idéia supracitada, os estudos de Zagnit, Ranjan & Basch (2016) ressaltam o aumento da procura por serviços de atividades

físicas *indoor* em academias de ginástica em grandes cidades, justificando o aumento do número de abertura de novas academias de ginástica.

Problema de pesquisa e Objetivo

Diante da realidade da ascensão deste ramo de negócios, e considerando o fato de que a experiência e o relacionamento dos clientes com suas academias podem afetar o desempenho dessas organizações, uma vez que esses aspectos estão potencialmente ligados à fidelidade dos alunos e à receita, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como a experiência e o relacionamento impactam e contribuem para a gestão de academias de ginástica?

Essa pesquisa foi realizada com o objetivo de contribuir para a compreensão de gestores de academias de ginástica de como as práticas da experiência podem fortalecer o relacionamento e envolver os *stakeholders* “clientes” ampliando suas estratégias de negócios. Para tanto, este estudo está organizado em oito sessões que são: Introdução, Problema de pesquisa e objetivo, Fundamentação teórica, Metodologia, Análise e Discussão dos resultados, Sintetização das práticas da experiência e do relacionamento encontradas nas Academias de ginástica, Conclusões e Referencial.

Fundamentação Teórica

- **O conceito de *Stakeholder***

Na literatura, o termo *Stakeholder* aparece em grande diversidade de publicações internacionais no decorrer dos anos (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Clarkson, 1985; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Frooman, 1999; Friedman & Miles, 2002). Segundo Freeman (1984), a primeira vez que se utilizou o termo *stakeholders* na área da Administração, foi em um memorando interno do *Stanford Research Institute (SRI)*, em 1963, e conforme estava escrito no memorando, os *stakeholders* eram os acionistas, clientes, fornecedores e a sociedade. Com o passar dos anos, Freeman, Wicks & Parmar (2004), adicionam à definição anterior o termo “grupos vitais”, reafirmando a importância desses grupos para a sobrevivência da organização.

Na literatura pesquisada sobre a Teoria dos *Stakeholders* para este artigo, observou-se que reconhecer e verificar a saliência de cada grupo de interesse se faz importante para o sucesso da organização, uma vez que é imprescindível atender as expectativas dos que influenciam ou são influenciados nas escolhas e ofertas sobre determinado produto ou serviço. A interação da organização e dos *stakeholders* tem potencial para a sustentabilidade e crescimento de diversas áreas de negócios, inclusive para as academias de ginástica.

Corroborando com a importância dos *stakeholders* Sachs & Ruhli (2011, p.36) baseando-se nos números de menções durante entrevistas realizadas em empresas de telecomunicações e financeiras na Suíça, desenvolveram um *ranking* dos *stakeholders* mais importantes, que foi baseado nos números de menções durante entrevistas realizadas em empresas de telecomunicação e financeira na Suíça.

Os resultados dos estudos de Sachs & Ruhli (2011), foi que os cinco primeiros do *stakeholders* no *ranking* que foram: Clientes, empregados, *shareholders*, sociedade e órgãos reguladores, estão diretamente ligados ao mercado em que a organização está inserida e nas questões de negócios, os últimos cinco, que são: Parceiros de negócios, governo, fornecedores, política e uniões, compreendem apenas a esfera social. Para os

autores, os clientes, empregados e proprietários são *stakeholders* de importância primária, pois nenhuma organização pode existir sem eles.

Para este estudo, o entendimento de *stakeholder* foi o de Freeman (1984, p. 46), que o define como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização, baseando-se no *ranking* dos principais *stakeholders* desenvolvidos por Sachs & Ruhli (2011).

- **Experiência e Relacionamento na Teoria dos *Stakeholders***

Para o sucesso de uma organização, faz-se necessário que ela conheça os seus *stakeholders*, observando quem são eles, qual o grau de sua relevância, quais são seus objetivos e necessidades, de modo a classificá-los para que esteja ao seu alcance a capacidade conciliá-los a fim de estabelecer seus objetivos estratégicos (Mitchel, Agle & Wood, 1997). Lyra, Gomes & Jacovine (2009), debatem sobre a influência que o relacionamento com os *stakeholders* pode exercer é fundamental para a compreensão de como ocorrerá o processo gerencial para a organização, tal como sua sobrevivência, planejamentos e como podem manejar esse processo contínuo que está incorporado nos demais processos da rotina organizacional.

As partes interessadas devem servir para a organização como uma fonte de expectativas de onde podem emergir informações desejáveis ou indesejáveis, explicam Shafiq, Klassen & Johnson (2014), que as informações podem determinar o comportamento da organização perante o mercado, além de proporcionar parâmetros para medir o posicionamento da organização diante das expectativas dos *stakeholders*, permitindo um julgamento a respeito das experiências organizacionais e das experiências dos interessados.

Por meio do relacionamento e o conhecimento dos envolvidos em um negócio, as organizações podem obter informações e perceber experiências importantes para criar estratégias que impactam em suas operações, produtos e serviços (Bridoux & Stoelhorst (2014). Nos estudos de Bridoux & Stoelhorst (2014) mencionam o caso de duas companhias aéreas, a *Southwest Airlines* e *Ryanair*, e detalham a ascendência de ambas enquanto as concorrentes lutam pela sobrevivência. Esses autores ressaltam que essa vantagem competitiva se dá pela maneira aberta com que elas se relacionam com seus *stakeholders*. O relacionamento é estabelecido pelas organizações *Southwest Airlines* e *Ryanair*, sobretudo com seus clientes por meio do cumprimento do que é prometido pelo serviço prestado, transparecendo confiabilidade, respeito e simpatia, gerando uma experiência única, além do incentivo de recompra e explicam que por essas razões são consideradas favoritas e assim nomeadas por americanos e europeus.

A experiência do cliente é uma resposta pessoal e subjetiva que ocorre por meio do contato direto ou indireto dele com a organização, explicam Nielsen, Brunoe, Joergensen & Taps, (2014), que a experiência evoca diversos tipos de percepções: emocional, física, sensorial, relacional, onde os clientes e a organização podem cocriar experiências significativas, a fim de atingir uma relação rentável, duradoura, afetiva, beneficiando os *stakeholders*.

Diferentemente da abordagem econômica, Granovetter (1985) afirma que o relacionamento está embasado na sociologia, indo ao encontro das idéias de Boaventura, Cardoso, Silva & Silva (2009), que explicam que as relações sociais são os agentes capazes de conduzir a vida econômica entre as organizações e ainda sustentam

que os relacionamentos sociais hierárquicos – entre indivíduos ou entre organizações – são associações em que ambas as partes podem se beneficiar, não somente por questões econômicas, mas também por aprender e crescer juntas.

- **A gestão de academias de ginástica**

Organizações de diversas áreas de atuação vêm adequando-se as modificações que o mercado exige inclusive em relação ao que consideram como valores importantes, que para Drucker (2001), o ativo mais importante passou a serem as pessoas, que indo ao encontro de Melo & Silva (2013) no que diz respeito a encontrar profissionais qualificados.

Na busca por maior esclarecimento sobre a gestão das academias de ginástica, encontraram-se os estudos de Azevedo (2009), no sentido de que as academias de ginástica devem buscar pontos de diferenciação em relação às demais concorrentes com o intuito de consolidar o relacionamento com os clientes. Com o mesmo olhar, Yang & Zhu (2004), abordaram a gestão dos relacionamentos das academias de ginástica com os clientes com a finalidade de aumentar a comunicação interativa para oferecer serviços que supram ou superem as expectativas dos usuários para gerar a satisfação, enfatizando que por meio do relacionamento pode emergir uma nova fase para a gestão de academias de ginástica.

Para reforçar a ascensão deste ramo de negócios, estudos recentes realizados por Acland & Levy (2015) e Zagnit, Ranjan & Basch (2016) abordam a gestão das academias de ginásticas, ressaltando-as como organizações propícias para o desenvolvimento de pesquisas envolvendo os interessados.

Encontrando interesse nas academias de ginástica e baseando-se no *ranking* dos *stakeholders* abordado por Sachs & Ruhli (2011), que consideraram a relevância dos clientes, empregados e proprietários, caracterizando-os como *stakeholders* internos e externos importantes para o sucesso de uma organização, este estudo considerou tais *stakeholders* como importantes para a coleta das entrevistas.

Metodologia

O método do estudo foi definido de acordo com a pergunta de pesquisa, sendo caracterizada como um estudo de caso múltiplo (Yin 2010), e portanto, tem natureza qualitativa. Neste caso, a adoção do estudo de casos múltiplos foi a opção que mais se adequou para facilitar a execução de estudos comparativos proporcionando a lógica para verificar resultados contrastantes (Yin, 2010). Para tanto, foram consideradas as sugestões de Miles & Huberman (1994) e de Ragin (2007), que indicam que o estudo comparativo de casos proporciona dois tipos de análises complementares, que são a análise intra-caso que proporciona profundidade de análise dos dados coletados em cada caso e permite a análise inter-casos com a comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados, permitindo uma boa estruturação do método adotado.

A coleta de dados foi feita por meio de análise documental por meio de informações coletadas nos *websites* e complementado por documentos cedidos durante as visitas técnicas. Para a observação direta foi considerado a chegada dos alunos ao local e a observação da chegada de cliente em potencial, a relação professor aluno e alunos com os alunos. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os *stakeholders* internos que foram: os gestores ou sócios-proprietários, coordenadores,

funcionários, professores, e como *stakeholders* externos que foram: clientes. Os roteiros de entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidos pelos autores baseados na literatura pesquisada. Para tanto, foram aplicados 2 roteiros diferentes, uma para os *stakeholders* internos e outro diferente para os *stakeholders* externos. Esse cuidado foi tomado por se tratar de clientes, entendendo que os clientes não poderiam ser abordados da mesma maneira que os demais entrevistados. Com o consentimento e autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para apoiar a análise dos dados (Flick, 2005.)

Foram visitadas 8 academias de ginástica afim de realizar o estudo comparativo, porém somente 2 contribuíram com o estudo, totalizando nas duas academias de ginástica 27 indivíduos entrevistados. Toda a coleta de dados foi realizada pessoalmente, sendo mantido o sigilo sobre a razão social dos locais estudados durante a apresentação dos resultados. Desta forma, nas duas academias de ginástica visitadas na Zona Norte de São Paulo, os entrevistados foram abordados pessoalmente pelos pesquisadores. Posteriormente foi realizada a triangulação de três fontes de evidências conforme sugestões de Yin (2010).

Conforme orientações de Bardin (1977), para a elaboração do roteiro de entrevistas e as análises das respostas para verificação das práticas da experiência e do relacionamento na Teoria dos *Stakeholders*, foram definidas previamente conforme a literatura algumas categorias: D - Diálogo, CTR - Troca e Combinação de Recursos, ENV - Envolvimento, P - Participação e ENG - Engajamento. A Figura 1 apresenta as categorias pré-definidas conforme encontradas na literatura:

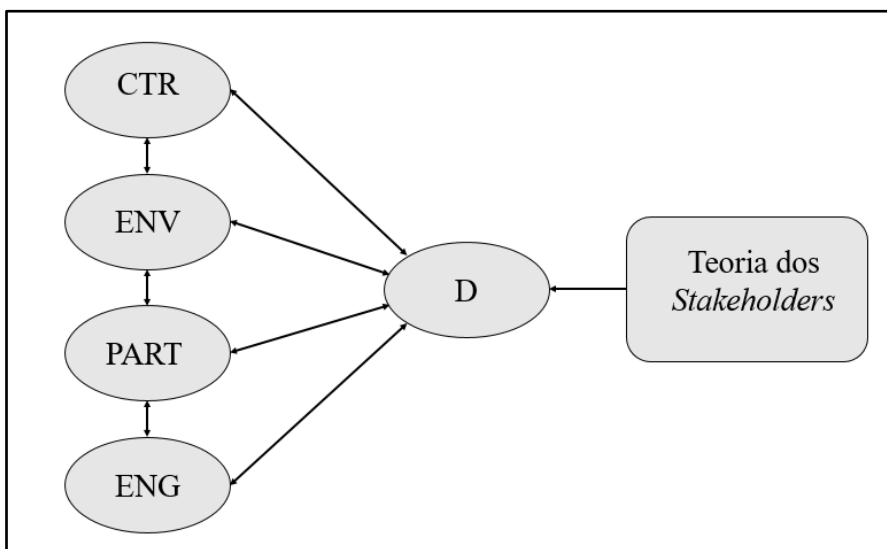


Figura 1: categorias encontradas na literatura. Fonte: elaborado pelos autores com base em Prahalad & Ramaswamy (2004), Nielsen et al. (2014) e Shafiq et al. (2014).

A Figura 1 apresenta a relação entre as categorias encontradas na literatura da teoria dos *stakeholders* que apresentam suas relações. O diálogo é necessário para que haja interação entre as partes interessadas para que ocorra a experiência (Prahalad & Ramaswamy, 2004), embora Nielsen et al. (2014), indique que a experiência pode ocorrer por meio do contato direto ou indireto dos *stakeholders* com a organização.

A partir do diálogo são evocadas as demais categorias encontradas. De acordo com Shafiq et al. (2014), as organizações dever perceber os interessados envolvidos como fontes de informações, pois recebem as informações prestadas pela organização sobre determinado produto ou serviço e assim respondem expondo suas experiências, que contribuem para que a organização decida como se posiciona no mercado que está inserido.

Com olhar estratégico, Ramaswamy & Gouillart (2010, p. 35 e p. 247), explicam que as percepções, os conhecimentos, as habilidades e a criatividade de todos os participantes é uma forma valiosa para a prática da cocriação de valor, destacando a participação dos *stakeholders* para essa prática, ressaltando ainda que o engajamento das pessoas crie experiências de valor e ao mesmo tempo aperfeiçoam as redes.

Análise e Discussão dos resultados

Na literatura pesquisada sobre as práticas da experiência e do relacionamento na teoria dos *stakeholders*, partindo da obra de Freeman (1984), o autor esclarece sobre o termo *stakeholders* e destaca a importância das partes interessadas para uma organização. As pesquisas realizadas no ano de 1984 até ano de 2009 encontrou-se uma literatura que se trata do tema relacionamento, que foi a de Neville, Bell & Manguç (2005), que explicam que os *stakeholders* podem ou não reforçarem seus laços relacionais com a organização quando avaliam os resultados obtidos por ela, ou seja, avaliam a experiência.

Para facilitar a compreensão dos dados, os *stakeholders* entrevistados foram identificados como grupos, sendo o grupo A (Gestores, Sócio proprietário, Coordenadores e Funcionários), grupo B (Professores) e grupo C (Clientes). Entendeu-se no decorrer da pesquisa que os professores são *stakeholders* internos, porém pela percepção durante as observações diretas e as entrevistas, achou-se necessário que eles ocupassem um grupo separados dos demais *stakeholders* internos, pois no quesito relacionamento, os professores se posicionam entre a organização e os clientes, exercendo um papel fundamental para ocorrência da experiência e um ponto de conexão para o relacionamento com os *stakeholders* e entre eles.

Sobre as academias de ginástica que foram o objeto de estudo, cada qual tem as suas características peculiares:

-Características da academia 1 – Caso 1

A academia 1 está localizada na Zona Norte de São Paulo e enquadra-se como microempresa conforme o *ranking* do SEBRAE (2014), que classifica o tamanho da empresa pelo número de funcionários. Atualmente são 6 funcionários e a academia está em atividade no mercado há 3 anos.

O horário de funcionamento é das 06h00 às 23h00 de segunda-feira a sexta-feira, aos sábados das 08h00 às 21h00. Os serviços prestados são: musculação, alongamentos, atividades aeróbicas e orientação nutricional. O estabelecimento não oferece estacionamento próprio no local para os clientes. A Academia enfatiza os serviços voltados para a estética corporal.

	STAKEHOLDERS	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
--	---------------------	-------------	--------------	---------------------

Da organização	1	Gestor	Masculino	43 anos	Ensino médio
	2	Coordenador	Masculino	21 anos	Ensino médio
	3	Funcionário	Masculino	18 anos	Ensino médio
	4	Professora 1	Feminino	33 anos	Ensino médio
	5	Professora 2	Feminino	26 anos	Superior Completo
Clientes	6	Cliente 1	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	7	Cliente 2	Feminino	21 anos	Superior incompleto
	8	Cliente 3	Masculino	38 anos	Superior completo
	9	Cliente 4	Feminino	34 anos	Superior incompleto
	10	Cliente 5	Feminino	28 anos	Superior completo
	11	Cliente 6	Masculino	26 anos	Superior completo
	12	Cliente 7	Feminino	30 anos	Superior completo
	13	Cliente 8	Feminino	26 anos	Ensino médio

Quadro 1: Características dos 13 *stakeholders* respondentes do roteiro de entrevista na academia 1.

Fonte: Elaborado pelos autores.

- Características da academia 2 – Caso 2

A academia 2 se enquadra como microempresa segundo o *ranking* do SEBRAE (2014), contendo 7 funcionários e está em atividade no mercado de academias de ginástica há 20 anos, está localizada na Zona Norte de São Paulo. Os produtos e serviços oferecidos e prestados são: musculação, alongamentos, atividades aeróbicas, e a venda de bebidas energéticas. O estabelecimento não oferece estacionamento próprio para clientes no local, embora esteja localizado próximo a uma praça, que facilita o estacionamento dos veículos aos arredores da Academia. A academia 2 oferece serviços especializados para PNE's (Portadores de Necessidades Especiais).

	STAKEHOLDERS	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	
Da organização	1	Gestor	Masculino	45 anos	Ensino médio incompleto
	2	Coordenador	Masculino	22 anos	Ensino médio
	3	Funcionária	Feminino	27 anos	Superior Incompleto
	4	Estagiário	Masculino	19 anos	Superior Incompleto
	5	Professor 1	Masculino	27 anos	Superior completo
	6	Professor 2	Masculino	25 anos	Superior completo
Clientes	7	Cliente 1	Masculino	35 anos	Superior incompleto
	8	Cliente 2	Masculino	23 anos	Superior incompleto
	9	Cliente 3	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	10	Cliente 4	Feminino	31 anos	Superior incompleto
	11	Cliente 5	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	12	Cliente 6	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	13	Cliente 7	Masculino	43 anos	Superior completo
	14	Cliente 8	Feminino	34 anos	Ensino completo

Quadro 2: Características dos 14 *stakeholders* entrevistados na academia 2. Fonte: Elaborado pelos autores.

A **análise intracasos** partiu das categorias encontradas sobre relacionamento e experiência na teoria dos *Stakeholders*: Diálogo, Troca e combinação de recursos, Envolvimento, Participação e Engajamento. Para tanto, encontrou-se os dados dispostos no Quadro 3, Quadro 4, Quadro 5, Quadro 6 e Quadro 7.

Grupo A – Gestores, Sócio proprietários, Coordenadores e Funcionários:

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Diálogo		
Grupo A	O grupo A reconhece a importância do diálogo para o desenvolvimento do relacionamento, apontando a visão de que a prática do diálogo é algo que ocorre na organização entre os grupos.	O grupo mencionou a ocorrência do diálogo entre o A e C, e ressaltou a importância do diálogo é que serve de termômetro para medirem a qualidade dos serviços.
Grupo B	A percepção dos entrevistados é que o diálogo ocorre com eficácia entre o grupo B e o grupo C.	Destacaram que o diálogo entre o grupo B e A é importante, para compreensão dos serviços escolhidos para serem prestados ao grupo C, pelo grupo A. Devido a prestação de serviços aos alunos PNE's, o diálogo é comprometido com os demais alunos.
Grupo C	Foi encontrado dentro do próprio grupo e constatado pela percepção dos entrevistados.	Notou-se diálogo dentro do grupo C.

Quadro 3: Análise intracasos da categoria diálogo dentro de cada grupo. Fonte: Elaborado pelos autores.

No decorrer dos depoimentos do caso 1, o gestor expressou sua preocupação com os *stakeholders* funcionários na ótica de que eles são responsáveis diretos em proporcionar o atendimento de qualidade, tal menção, indica a atenção do gestor para o alinhamento das visões dos *stakeholders* que trabalham em conjunto dentro da empresa, indo de encontro as afirmações de Lyra, Gomes & Jocovine (2009), considerando a busca por relacionamento entre as partes, pois exerce força fundamental de como ocorrerá o processo gerencial para a organização, considerando que o relacionamento entre as partes gera benefícios mútuos.

No caso 2, percebeu-se que o diálogo na academia ocorre entre todos, pois explicou o gestor que o diálogo serve de termômetro para medir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela academia.

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Troca e Combinações de Recursos		
Grupo A	Conforme análise do depoimento do gestor entendeu-se que os compartilhamentos das competências e das expectativas são realizados por meio do diálogo pessoalmente, já que os as redes sociais ainda são timidamente utilizadas pela academia	A troca de informações acontece entre todos os envolvidos da academia, pois para o trabalho eficaz, é preciso conhecer e obter informações em todo tempo a fim de chegar ao objetivo traçado.
Grupo B	Para as professoras a troca e combinação dos recursos	Para o grupo Ba troca e a combinação dos recursos é algo inerente ao trabalho deles. Essa

	ocorrem entre o grupo de <i>stakeholders</i> professores, corroborando com a percepção do funcionário do grupo A	prática ocorre entre eles e deles para com os alunos.
Grupo C	Os clientes mencionaram por diversas vezes que o diálogo é falho e isso implica na troca e combinação de recursos, não condizendo com as orientações dadas por Brindoux & Stoelhorst (2014), que explicam que obter informações e conhecer as experiências dos clientes é importante para criar estratégias que tenham impactos nas operações da empresa, nos produtos e nos serviços	Nas entrevistas foi ressaltado pelos clientes que a troca e combinação dos recursos acontecem por meio da paciência dos professores em ouvir as necessidades dos alunos e assim transmitirem seus conhecimentos que colocados em práticas, fazem com que os eles cheguem aos resultados.

Quadro 4: Análise intra-casos da categoria de Troca e Combinações de Recursos dentro de cada grupo. Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebeu-se nas entrevistas do caso 1 com o coordenador e com o funcionário que o trabalho conjunto é ressaltado por diversas vezes durante as entrevistas, para tanto, entendeu-se que na busca por compreender os anseios dos clientes e compartilhar as informações sugere a busca por compatibilidade das relações dos interessados.

Na Academia 2 a interação é também como modo de trocar informações com os *stakeholders*, o gestor disse que prefere o *facebook*, por ser uma rede social acessível a todos, e em sua opinião é um meio bem aceito para atrair novos alunos por meio da divulgação. Explicou que embora utilize o *facebook*, o principal meio de divulgação da academia seja o boca a boca, que segundo o entrevistado, o maior diferencial para a divulgação são os serviços de reabilitação prestados.

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Envolvimento		
Grupo A	De maneira geral, esse grupo de <i>stakeholders</i> afirmou durante as entrevistas que por serem abertos a sugestões, proporcionam o envolvimento entre os grupos de <i>stakeholders</i> .	De maneira geral, as ideias do grupo A são similares, pois menciona que há envolvimento entre todos os departamentos da academia devido a natureza do principal foco da prestação dos serviços que são de reabilitação.
Grupo B	Na ideia dos professores o envolvimento ocorre entre os professores e os alunos devido a confiança dos alunos depositada no profissionalismo dos professores, que para Brindoux & Stoelhorst (2014), a confiabilidade, respeito e simpatia são gerados pelo cumprimento do que é prometido aos clientes.	Os professores e o estagiário também possuem pensamentos similares entre eles e também similares ao do grupo A, quando comentam nas entrevistas que não há meio de prestar um serviço de qualidade sem envolvimento e compromisso com os que se faz.

Grupo C	Os clientes corroboram com as afirmações das professoras no sentido que o envolvimento com maior afinco ocorre entre professores e alunos.	O grupo de clientes entrevistados mencionou o envolvimento com os professores, porém não mencionaram com os demais <i>stakeholders</i> , o que diverge da opinião do gestor, que contou que o envolvimento é geral.
----------------	--	---

Quadro 5: Análise intra-casos da categoria Envolvimento dentro de cada grupo. Fonte: Elaborado pelos autores.

De maneira geral os entrevistados do caso 1, percebem a necessidade de maior abertura a sugestões para que ocorra o envolvimento entre *stakeholders*, desta forma, corroboram com o pensamento de Shafiq et al. (2014) no sentido de reconhecer a necessidade de relacionamento entre todas as partes envolvidas.

No caso 2, O envolvimento para ocorrência da experiência e do relacionamento acontece parcialmente entre os *stakeholders*, destacando-se principalmente dentro dos grupos e não entre os grupos.

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Participação		
Grupo A	O fato de orientarem os alunos sobre alimentação, descanso e de falarem abertamente sobre suplementação, é um diferencial, uma vez que reconhecem a expectativa dos seus clientes, acreditam os entrevistados que podem oferecer-lhes experiências e despertar-lhes o interesse de participarem com sugestões para melhoria dos produtos e serviços.	No ponto de vista dos <i>stakeholders</i> , o gestor mencionou que não há participação dos funcionários, dos professores e nem dos alunos, quanto a escolha sobre produtos e serviços a serem melhorados ou implementados, ressaltou que o único que auxilia nas decisões é o coordenador.
Grupo B	Professoras, apesar da participação dos alunos na montagem dos treinamentos, não percebem a participação entre outros grupos de <i>stakeholders</i> .	Os professores ressaltaram que a participação deles também é somente no que diz respeito os treinamentos, e quando há casos de alunos especiais, contam com as orientações da fisioterapeuta.
Grupo C	As entrevistas dos clientes corroboram com a percepção dos professores (grupo B).	Os clientes de forma geral comentaram que participam depois de uma aula teste, com opiniões sobre os aparelhos que gostam ou não e o professor lhes dá a oportunidade de terem tal exercício adaptado ou modificado. Isso acontece independente se o aluno tem ou não restrições nas atividades.

Quadro 6: Análise intracasos da categoria Participação dentro de cada grupo. Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso 1, em relação aos *stakeholders* com maior importância, de maneira geral para os entrevistados, destacaram-se os clientes, indo ao encontro dos estudos de

Sachs & Ruhli (2011) quando apontamos clientes como *stakeholders* que impactam significativamente as organizações, porque usufruem dos serviços prestados e avaliam.

Na Academia 2 a participação dos professores é restrita aos treinamentos prestados por eles aos alunos, indo de encontro a visão de Sachs & Ruhli (2011), que explicam que os funcionários (chamados pelos autores de empregados) são considerados *stakeholders* primários ou principais que impactam na sobrevivência da organização, nesta linha, os *stakeholders* principais devem participar do contexto organizacional de maneira ativa.

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Engajamento		
Grupo A	Notou-se também durante as observações e entrevistas que a academia tem uma identidade, e busca clientes que tenham essa mesma identidade, não tendo muito interesse pelos clientes que estão fora do perfil estabelecido pela academia, prejudicando o engajamento dos clientes que “estão fora do padrão” decidido pela academia.	Durante as entrevistas, mesmo o gestor afirmando que há engajamento, percebeu-se restrições quanto a aceitar novas ideias com o intuito de melhorar.
Grupo B	Consentem que não há engajamento na academia, indo de encontro ao princípio adotado por Prahalad & Ramaswamy (2010, p. 35) quando afirmam que as experiências são criadas em conjunto, envolvendo diversos <i>stakeholders</i> , entendem os autores que as experiências vêm com o engajamento de pessoas.	Foi perceptível o engajamento dos entrevistados do grupo B com os alunos, pois se notou que na prática os profissionais entendem que as informações advinhas dos alunos são preciosas para os resultados dos trabalhos que serão aplicados por eles, neste sentido corroboram com a afirmação de Ramaswamy & Gouillart (2010 p.35), quando mencionam que “pessoas criam juntas experiências e valor”. Notou-se que há engajamento entre o grupo B e a fisioterapeuta, mas que esse tópico ainda é falho entre o grupo B e o grupo A.
Grupo C	Os clientes, assim como os professores, dizem que não há engajamento, sendo assim, na prática a academia 1 vai de encontro a literatura pesquisada, pois para Ramaswamy & Gouillart (2010), para haver experiências é necessário engajamento.	Os clientes não têm a percepção sobre o engajamento, e confundem a presença do gestor diariamente no local, que é a participação dele na resolução das situações eminentes com o engajamento.

Quadro 7: Análise intracasos da categoria Engajamento dentro de cada grupo. Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Academia 1 notou-se durante as observações e entrevistas que a academia tem sua identidade marcante e busca clientes que tenham essa mesma identidade, não tendo muito interesse pelos clientes que estão fora do perfil traçado, prejudicando os

engajamentos dos clientes que “estão fora do padrão” e decididos em fazerem parte da academia.

No Caso 2, durante as visitas, encontraram-se quadros nas paredes com pensamentos, e acredita-se ser o pensamento do próprio gestor que foi entrevistado, com frases como, por exemplo: “Não critique no que até agora está dando certo. A atitude, percebida nas entrelinhas da entrevista, e impressões durante as visitas, demonstram a falta de acessibilidade do gestor a novas ideias, contradizendo as afirmações de Shafiq et al. (2014), quando explicam que as partes interessadas podem ser fontes de informações, apontando para a importância em relacionar-se e dialogar com os *stakeholders*.

Análises Inter-casos

Seguindo as sugestões de Miles & Huberman (1994), a análise inter-casos permite a comparação das descobertas e a constatação das diferenças encontradas em cada caso. O estudo comparativo segundo Ragin (2007), possibilita visualização das características peculiares de cada caso, bem como suas semelhanças e discrepâncias, para tanto, o Quadro 8 demonstra os pontos de diferenciação que se encontraram relevantes durante as visitas para a observação participantes, percepções e menções dos entrevistados.

Caso 1 – Academia 1	Caso 2 – Academia 2
Microempresa 6 funcionários	Microempresa 7 funcionários
13 Entrevistas	14 Entrevistas
Foco Estética Serviço de orientação nutricional gratuito Lanches Não possui estacionamento no local	Foco Reabilitação Instalações do vestiário são precárias Fisioterapeuta atuando na academia Livro de sugestões e críticas disponível na recepção Não possui estacionamento no local

Quadro 8: Visualização de semelhanças e discrepâncias entre as academias. Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando o Quadro 8, entende-se que ambas as academias são consideradas microempresas conforme *ranking* determinado pelo SEBRAE (2014) por possuírem o número inferior ao de 9 funcionários. Embora apresentem essa semelhança, os focos de trabalhos são direcionados para alcançar diferentes tipos de clientes, sendo a Academia 1 com a prestação de serviço para estética corporal e a Academia 2 com a prestação de serviços para a reabilitação de PNE's. A Academia 1 oferece serviço de Nutricionista gratuito e a Academia 2, acompanhamento com a fisioterapeuta, sendo que ambas não possuem estacionamento próprio no local. Um ponto de diferenciação é que no Caso 1 existe prestação de serviço de lanchonete com lanches *lights*, e, por sua vez, a Academia 2 oferece um livro que fica disponível na recepção para sugestões e críticas.

Sintetização das práticas da experiência e do relacionamento encontradas nas academias de ginástica

O Quadro 10 apresenta a síntese das práticas da experiência e do relacionamento encontradas nas academias estudadas:

PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Academia 1	O gestor, o coordenador e o funcionário não têm a mesma percepção de como é a experiência proporcionada pela academia aos clientes. A falta de diálogo impede a interação, assim não ficando claro ao gestor quais são as expectativas reais dos stakeholders.	Para o grupo B, não é possível proporcionar a experiência única ao grupo C devido à falta de profissionais disponíveis para prestar o atendimento	A falta de profissionais nos horários em que a academia tem maior fluxo de alunos prejudica as experiências.
Academia 2	O grupo A da academia 2, entendem que a experiência vem dos serviços especializados oferecidos aos PNE's, porém há uma deficiência no que diz respeito a experiência dos demais alunos.	Mostraram-se mais atenciosos quanto às necessidades em suprir as expectativas dos clientes PNE's, mas sem esquecerem-se dos demais.	O valor de uso é percebido com maior afinco pelos alunos especiais.
PRÁTICAS DO RELACIONAMENTO			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Academia 1	A falta de diálogo é prejudicial para o desenvolvimento de relacionamento entre os <i>stakeholders</i> da Academia 1.	Os professores têm dificuldades de relacionamento com os clientes devido ao número reduzido de profissionais.	O relacionamento é comprometido devido à falta de experiências, exceto aos clientes que tem o perfil traçado pela gestão da academia.
Academia 2	O livro para registros de críticas e sugestões proporcionar a oportunidade de estabelecer relacionamento com os clientes por meio de sanar um possível problema.	Semelhante à academia 1, os professores encontram dificuldades para desenvolver relacionamentos com os clientes devido à falta de profissionais.	Os laços relacionais são fortalecidos em sua maioria com os alunos que possuem as necessidades especiais, sendo falho com os demais alunos.

Quadro 9: Síntese das práticas encontradas nos casos estudados. Fonte: Elaborada pelos autores.

Conclusões

O estudo buscou analisar as práticas da experiência e do relacionamento existente na teoria dos *stakeholders* e como essas práticas impactam a gestão de organizações, sendo as organizações estudadas duas academias de ginásticas da Zona Norte de São Paulo.

A Teoria dos *Stakeholders* implica no impacto que os interessados envolvidos podem ter ou causar em uma organização, em suas decisões e na estratégia de como ela se portará no mercado em que está inserido, que nos casos estudados, notou-se que um dos *stakeholders* que exercem grande impacto em relação as práticas da experiência e do relacionamento são os professores. Essas práticas bem realizadas pelo professor por

sua vez influenciam os clientes na escolha dos produtos e na permanência da utilização ou não dos serviços prestados pelas academias de ginástica.

As academias de ginástica, devido à procura eminente por melhoria estética e saúde apresentam o aumento da abertura de novas academias de ginástica, oferecendo diferentes modalidades e horários flexíveis chamaram a atenção para analisar tais práticas e sugerir contribuições.

A pesquisa de campo mostrou a presença das práticas da experiência e do relacionamento impactam de maneira diferente para os diferentes *stakeholders* analisados conforme pôde-se observar nos estudos de caso realizados e descritos previamente.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que as experiências únicas proporcionadas aos clientes de ambas as academias estudadas podem fortalecer os laços relacionais dos clientes com a academia. Neste ambiente, entendeu-se que a experiência única não ocorre por meio da diversificação de modalidades e atividades oferecidas pela academia, mas detectou-se que a experiência ocorre por meio do bom atendimento, que conforme as entrevistas com os clientes, para a ocorrência de um bom atendimento é preciso em primeiro lugar o diálogo, corroborando com a temática estudada.

Para tanto, sugere-se que outros estudos sejam realizados a fim de se compreender como as práticas da experiência e do relacionamento na teoria dos *stakeholders* impactam e podem contribuir no contexto das organizações e também nas organizações que englobam o esporte.

Referencial

Acland, D. & Levy, M. R. (2015). Naiveté, Projection Bias, and Habit Formation in Gym attendance. *Management Science*, 61(1), 146-160

Azevedo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.

Bardin, L. (1977). Contentanalysis. *Editions Lisbon*.

Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., da Silva, E. S., Da Silva, R. S. (2009). Teoria dos *Stakeholders* e Teoria da Firma: Um estudo sobre a Hierarquização das Funções-objetivo em Empresas Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289.

Bridoux, F., &Stoelhorst, J. W. (2014). Micro foundations for *Stakeholder* theory: Managing *Stakeholders* with Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107- 125.

Clarkson, M. E. (1995). A *Stakeholder* Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Drucker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo, Nobel.

Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2005

- Freeman E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston. Pitman.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. and Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), pp.364-369.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O Papel dos *Stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(spe), 39-52.
- Gomes, J. D. B., Sarmiento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competence, Profile and Formation Manager Sports Academy of Gymnastics: A Review. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 99-112.
- Mello, J.A.C.D., & Silva, S.A.P.D.S.(2013). Sports Gym Manager's Competences. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(1), 74-83.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10, p. 1184-1198.
- Nielsen, K., Brunoe, T. D., Joergensen, K. A., & Taps, S. B. (2014). Mass Customization Measurements Metrics. In *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation (MCPC 2014)*, Aalborg, Denmark, February 4th-7th, 2014 (pp. 359-375). Springer International Publishing.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Phillips, R. A.; Berman, S.; Elmes, H.; Johnson-Cramer, M. (2010) Strategy, Stakeholders and Managerial Discretion. *Strategic Organization*, v. 8, (2), 176-183.
- Ragin, C. C. (2007). Making Comparative Analysis Count. *Revista de História Comparada*, 1(1), 5.

Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010). Building the Co-creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.

Sachs, S., & Ruhli, E. (2011). *Stakeholders Matter: A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge University Press.

Savage, G. T., Dunkin, J. W., & Ford, D. M. (2004). Responding to a Crisis: A Stakeholder Analysis of Community Health Organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 383-414.

Sebrae (2014). Ideias de Negócio – Academia de Ginástica. <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> Acesso em 22/04/2014.

Shafiq, A., Klassen, R. D., Johnson, P. F., & Awaysheh, A. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development Using Stakeholder Theory. *Decision Sciences*, 45(4), 683-716.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, 4^a Edição. Bookman Editora.

Zagnit, E. A., Rajan, S., & Basch, C. H. (2016). Prevalence and Pricing of Chain Gyms in New York City. *International Journal of Health Promotion and Education*, 54(1), 50-57.