

PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NA GESTÃO DE STAKEHOLDERS

Vanessa Carvalho Miranda Tavares¹
João Paulo Lara Siqueira²
Marcela Barbosa Moraes³
Benny Kramer Costa⁴

Resumo

Ao basear-se no fato de que proporcionar aos *stakeholders* de uma organização experiências memoráveis podem fortalecer o relacionamento, assim levando a organização a obter vantagem competitiva, além de gerar benefícios mútuos para os interessados, este estudo buscou responder a seguinte questão: **Como as práticas da experiência e do relacionamento impactam e contribuem para a gestão dos *stakeholders* de academias de ginástica?** O objetivo foi analisar as práticas da experiência e do relacionamento existentes na teoria dos *stakeholders* e como essas práticas impactam e contribuem para a gestão dos *stakeholders* em academias de ginástica. Baseando-se na teoria dos *stakeholders*, e nas variáveis

Recebimento: 22/5/2017 - Aceite: 5/6/2018

¹Graduada em Educação Física (Uniban, 2002); especialista em Gestão de pessoas (Uninove, 2014); Mestre em Administração e Gestão de Esporte (Uninove, 2016). vancmt@yahoo.com.br

²Professor do Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte- Uninove (Universidade Nove de Julho) Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP(Universidade de São Paulo).

³ Doutora em Administração pela Universidade de Taubaté. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Universidade de Taubaté. marcelabmoraes@gmail.com

⁴Professor do Mestrado Profissional em Administração e Gestão da Uninove (Universidade Nove de Julho) Pós-Doutor e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade USP(Universidade de São Paulo).

experiência e relacionamento foram pré-definidas as categorias (Diálogo, Troca e Combinação de Recursos, Envolvimento, Participação e Engajamento). O método empregado para coleta dos dados foram três fontes de evidências: análise documental, observação direta e entrevistas com interessados envolvidos. Como *stakeholders* internos, foram entrevistados os gestores, coordenadores, funcionários e professores e como *stakeholders* externos, foram entrevistados os clientes. Os resultados apontam que as experiências únicas proporcionadas aos clientes fortalecem os laços relacionais entre os *stakeholders*, gerando benefícios mútuos.

Palavras-chave: Experiência, *Stakeholders*, Academias de ginástica.

PRACTICES OF EXPERIENCE AND RELATIONSHIP IN THE MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS

Abstract

By relying on the fact that providing memorable experiences to an organization's stakeholders can strengthen the relationship, thus leading the organization to gain competitive advantage, and generating mutual benefits for stakeholders, this study sought to answer the following question: How do practices experience and relationship impact and contribute to the management gyms' s stakeholders? The objective was analyze the existing experience and relationship practices in stakeholder theory and how these practices impact and contribute to stakeholder management into gyms. Based on stakeholder theory, and in the variables experiences and relationship, some categories were previously defined (Dialogue, Exchange and Combination of Resources, Involvement, Participation and Engagement). The method used to collect the data was three sources of evidence: documentary analysis, direct observation and interviews with stakeholders. As internal stakeholders, managers, coordinators, employees and teachers were interviewed and as external stakeholders, the clients were interviewed. The results showed that the memorable experiences provided to clients strengthen they relation ties between the stakeholders, and generating mutual benefits.

Keywords: Experience, Relationship, Stakeholders, Gyms.

Introdução

As academias de ginástica têm ganhado espaço no cenário nacional e internacional em termos de número de abertura de novas academias, afirma a IHRSA - *Internrcional Health,Racquet,Sports Club Association*, explicam que a ascendência acontece devido ao aumento pela busca da prática de atividades físicas regulares e em locais adequadamente equipados e seguros. Bergallo (2004) comenta que essa crescente pela busca da prática de atividades físicas regulares vem aumentando no Brasil, uma vez que sedentarismo é considerado um problema de saúde pública, as academias passaram a ser vistas como um ambiente seguro e que proporcionam um estilo de vida saudável, sendo um marco na história das academias.

Segundo pesquisa realizada pela ACAD (Associação Brasileira de Academias, 2014), existem 33.157 academias em todo Brasil, e em torno de 8 milhões de alunos, movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões. De acordo com a Associação, o Brasil é o maior setor neste ramo de negócios da América Latina, além de estar entre os 18 países com maior número de academias por habitante, segundo a pesquisa *GlobalReport 2015*, realizada pela IHRSA (2015). Mediante os dados, o interesse pelo objeto de estudo surgiu devido à percepção da ascendência do ramo de negócios.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram entrevistados 27 *stakeholders* de 2 academias de ginástica na Zona Norte da cidade de São Paulo, afim de realizar o estudo dos casos.

Na literatura pesquisada sobre a teoria dos *Stakeholders* para esse estudo, observou-se que verificar e reconhecer o impacto de cada grupo de interessados para a gestão se faz importante as academias de ginástica, uma vez que é relevante atender as expectativas dos que influenciam e são influenciados pelas escolhas e ofertas dos produtos e serviços.

De maneira geral, para que uma organização obtenha sucesso e vantagem competitiva é necessário voltar seus olhares para a gestão dos interesses de seus *stakeholders*, que para 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 e WICKS, 1999; SAVAGE, DUNKIN e FORED, 2004), e conciliando e compreendendo os interesses dos *stakeholders* (PHILIPS, BERMAN, ELMES, JOHNSON-CRAMER, 2010). Ressaltam Neville, Bell e 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.

Propõe Freeman (1984), que a gestão dos *stakeholders* não é restrita a algum tipo específico de organização, mas engloba a gestão de diversos ramos de atuação e pode ser aplicada de forma geral, sendo assim, neste estudo foram investigados aspectos da teoria dos *Stakeholders* nas academias de ginástica.

Corroborando com as pesquisas realizadas pela IHRSA (2015) e as pela ACAD (2014), os estudos de Zagnit, Ranjan e Basch (2016) também apontam para o aumento da procura por serviços de atividades físicas *indoor* em academias de ginástica em grandes cidades.

Diante da realidade da ascensão deste ramo de negócio 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 as práticas da experiência e do relacionamento impactam e contribuem para a gestão dos *stakeholders* de academias de ginástica?**

A pesquisa foi realizada com o objetivo de contribuir para a compreensão de gestores em geral e também específica a área de academias de ginástica de como as práticas de proporcionar experiências e ter relacionamento afetam os *stakeholders* “clientes”, podendo impactar na gestão dos mesmos e como resultado ampliar as estratégias de negócios. Para tanto, este estudo está organizado nas seguintes sessões: Introdução, Fundamentação teórica, Metodologia, Análise e discussão dos resultados, que compreendem as análises intra-casos e inter-casos, Síntese das práticas da experiência e do relacionamento encontradas na literatura e suas aplicações nas Academias de ginástica, Conclusões e Referencial.

Fundamentação Teórica

O conceito de Stakeholder

Freeman (1984, p.46), definiu o termo *Stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Tal definição trouxe o esclarecimento em relação ao termo, e destacou a importância dos interessados envolvidos para a sobrevivência das organizações (Freeman, 1999), apontando que todas as partes interessadas sejam consideradas para a tomada de decisão de uma organização (FREEMAN 1984, 1999).

Segundo Freeman (1984), a primeira vez que se utilizou o termo *stakeholder* foi à área da Administração, 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.

Em estudos feitos por Donaldson e Preston (1995), ressaltam que os poderes de influências de cada *stakeholders* precisam ser mapeados e identificados, e assim perceber os impactos que eles podem causar para a organização em que estão inseridos.

Posteriormente os autores Freeman, Wicks e Parmar (2004), adicionam a definição anterior sobre *stakeholders* chamando-os de "grupos vitais", reafirmando a importância desses grupos para a sobrevivência da organização. Alguns anos depois, o conceito *stakeholders* passou a ser utilizado como a maneira de entender os diferentes públicos aos quais as organizações se relacionam (SAUERBRONN e SAUERBRONN, 2011).

Observando as pesquisas realizadas por Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995), que apontam que diferentes formas de gerenciamento dos *stakeholders* afetam diretamente o desenvolvimento da organização. O estudo que é um marco na teoria dos *stakeholders* é o de Mitchell, Agle e Wood (1997), destacado como fundamental para a compreensão da organização sobre o seu papel e responsabilidade com envolvidos no negócio e a importância do reconhecimento de quem são eles, a fim de estabelecer **relacionamento**. Corroboram Almeida e Muniz (2005), comentam que conhecer os *stakeholders* é imprescindível, contudo perceber os *gaps* entre os membros da organização é essencial, bem como o que a empresa projeta e como os *stakeholders* visualizam sua importância. Tal atitude fornece direções para que a empresa defina estratégias eficazes de posicionamento e **relacionamento**, construindo imagem consistente auxiliando para uma reputação, com intuito de fornecer **experiências** positivas que sejam mais forte diante do mercado competitivo.

Nesta linha de pensamento, entendeu-se que buscar **relacionamento** por meio de **experiências** memoráveis para os *stakeholders* é um meio eficiente para gerir a organização, que neste caso, são as academias de ginástica

Corroborando com a importância dos *stakeholders* Sachs e 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 conforme quadro 1.

Quadro 1: Ranking dos Stakeholders

Stakeholder	Ranking
Clientes	1
Empregados	2
Shareholders, investidores e proprietários	3
Sociedade	4
Reguladores	5
Parceiros de negócios	6
Governo	7
Fornecedores	8
Política	9
Uniões	10

Fonte: Sachs eRuhli (2011). Tradução dos autores.

Os resultados dos estudos de Sachs eRuhli (2011) foram que as menções que mais apareceram no *ranking*: Clientes, empregados, *shareholders*, sociedade e órgãos reguladores. Esses estão diretamente ligados ao mercado em que a organização está inserida e nas questões de negócios, os últimos cinco, foram: Parceiros de negócios, governo, fornecedores, política e uniões, que 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 eRuhli (2011).

Abaixo apresenta-se um quadro (quadro 2) conceitual sobre os elementos, ênfases e autores que foram utilizados para a compreensão da teoria dos stakeholders para o desenvolvimentos deste estudo.

Quadro 2 - Quadro Conceitual sobre a Teoria dos *Stakeholders*

Elementos Conceituais	Ênfase	Autores
“Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”.	Stakeholders	Freeman (1984, p. 46)
Destaca a importância interessados envolvidos para a sobrevivência das organizações.	Stakeholders	Freeman (1999)
Ressaltam que os Stakeholders tem poder de influência.	Stakeholders	Donaldson e Preston (1995)
Importância de reconhecer quem são os Stakeholders.	Stakeholders	Mitchell, Agle e Wood (1997)
Ranking dos principais Stakeholders.	Stakeholders	Sachs e Ruhli (2011)

Fonte: literatura pesquisada, elaborado pelos autores.

Experiência e Relacionamento na Teoria dos Stakeholders

O pressuposto fundamental da teoria dos *stakeholders* é o **envolvimento** da organização com diversas partes interessadas, centrando as relações em termos de processos que auxiliam a empresa a identificar os interessados buscando compatibilidade nas relações (JONES e WICKS, 1999; SAVAGE et al., 2004). Freeman, Harrison, Wicks, Parmar e Colle (2010) comentam que se deve pensar na teoria dos *stakeholders* como teoria da administração.

Voltando o olhar para os *stakeholders*, eles definem suas expectativas, sentem os efeitos da **experiência** e **relacionamento** com a organização, avaliando os resultados obtidos, reforçando ou não os seus laços com a empresa (NEVILLE, BELL e MANGUÇ, 2005). Neville, Bell e Manguç (2005), detalham em suas pesquisas que o relacionamento tem papel fundamental para a reputação de uma organização.

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 à capacidade conciliá-los a fim de estabelecer seus objetivos estratégicos (MITCHEL et al. , 1997). Para que isso ocorra, afirmam Sauerbronn e Sauerbronn (2011), que é necessário o

relacionamento entre as partes, e por consequência há o reconhecimento e o gerenciamento dos diversos grupos de interesse bem como perceber o nível de suas influências, a fim de compreender os diferentes grupos com os quais a organização se relaciona.

Para Lyra, Gomes e Jacovine (2009), a discussão 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 obter informações desejáveis ou indesejáveis explica Shafiq, Klassen e Johnson (2014), e tais informações irão 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. Afirmam Purnell e Freeman (2012) que a teoria dos *stakeholders* proporciona o diálogo efetivo da instituição com os interessados envolvidos, gerando a troca de informações.

O princípio adotado por Ramaswamy & Gouillart, (2010, p.35), comentam que “**engajar** pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar as redes”, ou seja, os autores afirmam que as experiências são criadas em conjunto, envolvendo diversos *stakeholders*.

Por meio do **relacionamento** e o conhecimento dos envolvidos em seus negócios, as organizações podem obter informações e experiências importantes para criar estratégias que tenham impactos em suas operações, produtos e serviços, e na maioria das vezes, esses impactos são benéficos, assim como exemplificado no artigo de Bridoux e Stoelhorst (2014).

No artigo de Bridoux e Stoelhorst (2014), os autores falam sobre duas companhias aéreas, a *Southwest Airlines* e *Ryanair*, que enquanto as concorrentes lutam pela sobrevivência, essas se mantêm em ascendência, e os 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, por essas razões são consideradas favoritas nomeadas por americanos e europeus. Com o olhar voltado para o relacionamento, Davis (2014) em seus estudos voltados para o sucesso na execução de projetos, destaca que é

importante a **participação** de diferentes grupos de *stakeholders* para que o projeto obtenha resultados satisfatórios.

A **experiência** do cliente é uma resposta pessoal e subjetiva que ocorre por meio do contato direto ou indireto dele com a organização, e essa experiência tenta evocar 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* (NIELSEN et al., 2014).

As relações existentes entre os interessados podem apoiar o conhecimento e o desenvolvimento organizacional, construindo uma identificação relacional, que com a **troca e combinação dos recursos** e com as experiências geram transformações (KatsoulakoseKatsoulakos, 2007), e essa capacidade de integrar recursos, vem dos conhecimentos obtidos a partir dos *stakeholders* gerando competência organizacional, e por conseqüência, vantagem competitiva (BRIDOUX e STOELHORST, 2014). Voltando o olhar para o desenvolvimento organizacional, o **envolvimento** e o comprometimento dos *stakeholders* são cruciais para o sucesso de projetos, assim sucessivamente o sucesso da organização (GOMES, PAZETO, TRACTENBER e JUNIOR, 2017).

Buscando compreender por meio da literatura como as práticas de experiência e relacionamento encontradas na teoria dos *stakeholders* podem contribuir para a gestão de academias de ginástica, desenvolveu -se o quadro 3.

Quadro 3: Quadro conceitual sobre Experiência e Relacionamento na Teoria dos Stakeholders

Elementos Conceituais	Ênfase	Autores
Identificar a compatibilidade das relações (Stakeholders/Organização)	Envolvimento	Jones e Wicks (1999); Savage et al., (2004).
Os stakeholders sentem os efeitos da experiência e do relacionamento, fortalecendo ou não os laços relacionais com a organização.	Experiência e Relacionamento	Neville, Bell e Manguç (2005)
Reconhecimento dos grupos de stakeholders.	Relacionamento	Sauerbronn e Sauerbronn (2011)
O relacionamento exerce papel fundamental para a compreensão de como ocorrerá o processo gerencial para a organização.	Stakeholders/ Relacionamento	Lyra, Gomes e Jacovine (2009)
Ranking dos principais Stakeholders	Stakeholders	Sachs e Ruhli (2011)
Enfatizam que os Stakeholders avaliam as experiências e o relacionamento proporcionado a eles pela organização	Experiência e Relacionamento	Neville, Bell e Manguç (2005)
O Relacionamento com os Stakeholders permite as organizações perceber e manejar o planejamento.	Relacionamento	Lyra, Gomes e Jacovine (2009)
Teoria dos stakeholders proporciona o diálogo efetivo da organização com os interessados envolvidos, gerando a troca de informações	Diálogo / Troca de Informações	Purnell e Freeman (2012)
“Engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar as redes”	Engajamento	Ramaswamy&Gouillart, (2010, p.35)
A vantagem competitiva depende do relacionamento da organização com os interessados envolvidos.	Relacionamento	Bridoux e Stoelhorst (2014)
A experiência do cliente é uma resposta pessoal e subjetiva que ocorre por meio do contato direto ou indireto dele com a organização, e essa experiência tenta evocar diversos tipos de percepções.	Experiência	(NIELSEN et al., 2014)
As relações existentes entre os interessados podem apoiar o conhecimento e o desenvolvimento organizacional, construindo uma identificação relacional, que com a troca e combinação dos recursos e com as experiências geram transformações.	Troca e Combinação de Recursos	Katsoulakos e Katsoulakos (2007)
É importante a participação de diferentes grupos de stakeholders para que o projeto obtenha resultados satisfatórios.	Participação	Davis (2014)
O envolvimento e o comprometimento dos stakeholders é crucial para o sucesso de projetos nas organizações.	Envolvimento	Gomes, Pazeto, Tractenber e Junior (2017)

Fonte: literatura pesquisada, elaborado pelos autores.

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. Corroborando a ideia Melo e Silva (2013) que encontrar profissionais qualificados é necessário e valioso.

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 e Zhu (2004), abordaram a gestão dos relacionamentos em academias de ginástica com os clientes com a finalidade de aumentar a comunicação interativa e assim oferecer serviços que supram ou superem as expectativas dos usuários para gerar a satisfação, enfatizando que a partir do relacionamento podem emergir novas ideias para a gestão de academias de ginástica.

Encontrando interesse nas academias de ginástica e baseando-se no *ranking* dos *stakeholders* abordado por Sachs e 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 caracterizado 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 e 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 e análise inter-casos. A análise intra-caso proporciona profundidade de análise dos dados coletados em cada caso, e a outra opção é a análise inter-casos com a comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados, permitindo uma boa estruturação do método adotado (MILES e HUBERMAN, 1994; RAGIN, 2007).

A coleta de dados iniciou-se por meio da análise documental, constituída por informações nos *websites* e por documentos cedidos durante as visitas técnicas nas academias de ginástica. Seguindo as orientações de

Yin (2010), para a observação direta foi considerado a presença de um dos pesquisadores nas academias de ginástica estudadas, observando a chegada dos alunos nas academias e a chegada de cliente em potencial, além da relação dos professores com os alunos e dos alunos com os alunos durante os treinos.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com os *stakeholders* internos que foram: os gestores ou sócios-proprietários, coordenadores, funcionários, professores, e como *stakeholder* externos: alunos (clientes). Os roteiros de entrevistas semi-estruturadas foram desenvolvidos pelos autores baseados na literatura pesquisada. Para tanto, foram aplicados 2 roteiros diferentes, um roteiro 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 *stakeholders* 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).

A escolha do objeto de estudo foi devido à percepção da ascensão deste ramo de negócios tanto no cenário nacional quanto internacional (IHRSA, 2015; ACAD, 2014), além de o interesse ter sido academias que são consideradas como pequenas empresas conforme o *ranking* do SEBRAE (2013) conforme a quadro 4.

Quadro 4: *Ranking* do Sebrae

Porte	Comércio e Serviço
Microempresa (ME)	Até 9 empregados
Pequeno Porte (EPP)	10 -19 empregados
Médio Porte	20-100 empregados
Grande Porte	100-499 empregados

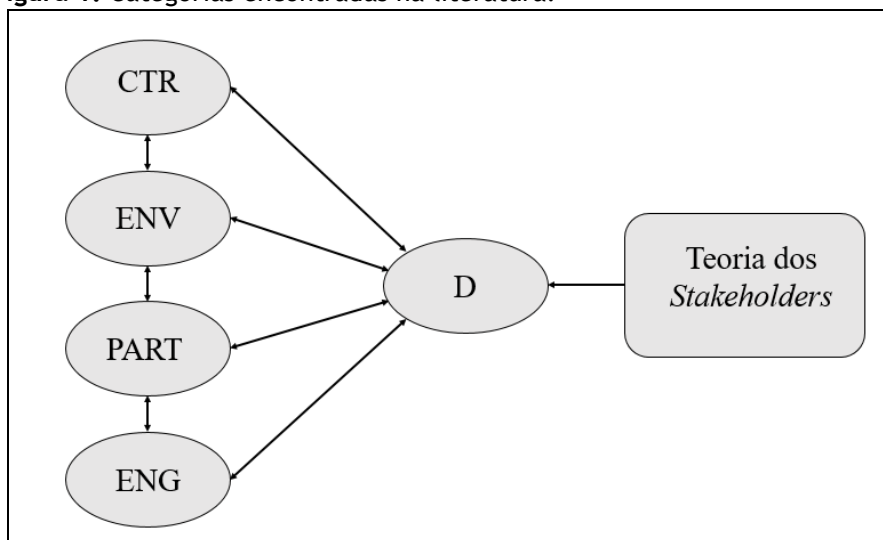
Fonte: Sebrae (2013)

Para tanto, 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 *stakeholders* entrevistados.

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 que foram as análises de documentos, a observação direta e as entrevistas 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, foram definidas previamente conforme a literatura: D - Diálogo (Prahalad e Ramaswamy; (2004), Purnell e Freeman, (2012); CTR - Troca e Combinação de Recursos (Katsouloukos e Katsoulakos, 2007); ENV - Envolvimento (Gomes,2017), P - Participação (Davis, 2014) e ENG - Engajamento (Ramaswamy&Gouillart, 2010). A Figura 1 apresenta as categorias pré-definidas conforme encontradas na literatura:

Figura 1: Categorias encontradas na literatura.



Fonte: elaborado pelos autores baseados nas literaturas pesquisadas sobre a teoria dos *stakeholders*. D - Diálogo (Prahalad e Ramaswamy; (2004), Purnell e Freeman, (2012); CTR - Troca e Combinação de Recursos (Katsouloukos e Katsoulakos, 2007); ENV - Envolvimento (Gomes,2017) , P - Participação (Davis, 2014) e ENG - Engajamento (Ramaswamy&Gouillart, 2010).

O diálogo é necessário para que haja interação entre as partes interessadas para que haja experiência (Prahalad e 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 Purnell e Freeman (2012), a teoria dos *stakeholders* proporciona o diálogo efetivo da organização com os seus interessados, que para Shafiq et al. (2014), as organizações devem 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 por conseguinte contribuem para que a organização decida como se posicionar no mercado que está inserido.

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. Em pesquisas realizadas nos anos de 1984 até 2009, destacaram-se os estudos de Neville, Bell e 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 em grupos, sendo o **grupo A** (Gestor, Sócio-proprietário, Coordenador e Funcionário), **grupo B** (Professor) e **grupo C** (Cliente). Entendeu-se que “o professor” é *stakeholder* do grupo de funcionário (grupo B), porém no decorrer da pesquisa durante as observações diretas e as entrevistas, achou-se necessário que ele ocupasse um grupo separado dos demais *stakeholders* interno, pois no quesito relacionamento, o professor se posiciona entre a organização e os clientes, exercendo um ponto de conexão para o relacionamento entre os demais *stakeholders*.

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 (2013), que classifica o tamanho da empresa pelo número de funcionários. Atualmente são 6 funcionários e a academia está em atividade no mercado há 4 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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análises Intra-casos

- Características da academia 2 - Caso 2

A academia 2 se enquadra como microempresa segundo o *ranking* do SEBRAE (2013), 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).

Quadro 6: Características dos 14 *stakeholders* entrevistados na academia 2.

	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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Análises Intra-casos

A análise intra-casos partiu das categorias encontradas sobre relacionamento e experiência na teoria dos *Stakeholders*: Diálogo, Troca e combinação de recursos, Envolvimento, Participação e Engajamento. Para esclarecer os achados, a análise foi realizada por grupos (A, B e C), dispostos no Quadro 7, Quadro 8, Quadro 9, Quadro 10 e Quadro 11.

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

Quadro 7: Análise intra-casos da categoria Diálogo.

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 os grupos 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 os grupos B e o grupo C.	Destacaram que o diálogo entre os grupos B e A é importante, para compreensão dos serviços escolhidos para serem prestados ao grupo C, pelo grupo A. Devido à 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 entre os componentes do grupo C.

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 e 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 os grupos, pois explicou o gestor que o diálogo serve de termômetro para medir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela academia.

Quadro 8: Análise intra-casos da categoria de Troca e Combinações de Recursos.

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 ocorrem entre o grupo de stakeholders professores, corroborando com a percepção do funcionário do grupo A	Para o grupo Ba troca e a combinação dos recursos é algo inerente ao trabalho deles. Essa 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 BridouxStoelhorst (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.

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 abusca por compatibilidade das relações dos interessados.

Na Academia 2 a interaçãoé também como modo de trocar informações com os *stakeholders*, o gestor afirmouque 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 é os serviços de reabilitação prestada.

Quadro 9: Análise intra-casos da categoria Envolvimento.

CATEGORIA	CASO 1	CASO 2
Envolvimento		
Grupo A	De maneira geral, esse grupo de stakeholders afirmou durante as entrevistas que por serem abertos a sugestões, proporcionam o envolvimento entre os grupos de stakeholders.	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 BridouxStoelhorst (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 stakeholders, o que diverge da opinião do gestor, que contou que o envolvimento é geral.

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.

Quadro 10: Análise intra-casos da categoria Participação.

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 stakeholders, 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	As Professoras, apesar da participação dos alunos na montagem dos treinamentos, não percebem a participação entre outros grupos de stakeholders.	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.

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 eRuhli (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 eRuhli (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.

Quadro 11: Análise intra-casos da categoria Engajamento.

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 PrahaladeRamaswamy (2010, p. 35) quando afirmam que as experiências são criadas em conjunto, envolvendo diversos stakeholders, 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 RamaswamyGouillart (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 RamaswamyGouillart (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.

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 e 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 mostra os pontos de diferenciação que se encontraram relevantes durante as visitas para a observação participante.

Quadro 12: Visualização de semelhanças e discrepâncias entre as academias.

Caso 1 – Academia 1	Caso 2 – Academia 2
Microempresa 6 funcionários	Microempresa 7 funcionários
13 Entrevistas	14 Entrevistas
Foco Estético 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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observando o Quadro 12, entende-se que ambas as academias são consideradas microempresas conformeranking determinado pelo SEBRAE (2013) 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.

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

O Quadro 14 apresenta a síntese das práticas da experiência e do relacionamento encontradas nas academias estudadas:

Quadro 14: Síntese das práticas encontradas nos casos estudados.

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, gerando experiências memoráveis e relacionamento.
PRÁTICAS DO RELACIONAMENTO			
	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Academia 1	A falta de diálogo é prejudicial para o desenvolvimento de relacionamento entre os stakeholders 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.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conclusões

O estudo buscou analisar como as práticas da experiência e do relacionamento impactam e contribuem para a gestão *destakeholders*, 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 na organização, em suas decisões e na estratégia de como ela se portará no mercado em que está inserido, para tanto, nos casos estudados, notou-se que um dos *stakeholders* que exercem impacto direto em relação às práticas da experiência e do relacionamento são os professores. Essas práticas da experiência e do relacionamento 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 serem objetos de estudo.

A pesquisa de campo mostrou que há presença das práticas da experiência e do relacionamento e essas práticas são vitais para o bom funcionamento das organizações, e que tais práticas 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 às 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, e para a ocorrência de um bom atendimento é preciso o **diálogo**, corroborando com a temática estudada e influenciando diretamente no **relacionamento** entre as partes. A partir do **diálogo** ocorre a **troca de informações** (Purnell e Freeman, 2012), e a **combinação de recursos** (Katsoulakos e Katsoulakos, 2007), proporcionando o conhecimento entre as partes, fortalecendo o relacionamento e contribui para que a gestão tenha uma visão mais ampla para o desenvolvimento de novas estratégias por parte da academia de ginástica.

A pesquisa aponta que o professor é um ponto chave para estabelecer o relacionamento e auxiliar na ocorrência da experiência única e memorável, sendo um *stakeholder* saliente. Balizados nos estudos de Sachs e Ruhli (2011), que foram os autores do *ranking* dos *stakeholders*,

mediante aos resultados desta pesquisa, corrobora no sentido de que o funcionário (Professor) está entre os 3 interessados envolvidos que mais pode impactar a organização e suas relações. O professor pode ser considerado pela organização uma fonte de informações valiosa, pois é capaz de identificar falhas e benefícios por estar diretamente ligado aos clientes (alunos), gerando impacto no relacionamento - gestão e clientes -, trazendo contribuições efetivas para a estratégia do negócio.

O estudo, além de contribuir para gestores de outros ramos de atuação, chama a atenção para que gestores de academias de ginástica observem o papel crucial que exerce o professor como *stakeholder* interno, por meio do bom relacionamento tem o poder de influenciar os demais grupos de interesse.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas a fim de 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, Dan; LEVY, Matthew R. Naiveté, projection bias, and habit formation in gym attendance. **Management Science**, v. 61, n. 1, p. 146-160, 2015.

AZEVEDO, Paulo Henrique. O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. **Estudos**, v. 36, n. 5, p. 929-939, 2009.

BARDIN, L. **Content analysis**. Editions Lisbon. 1977.

BOAVENTURA, João Maurício Gama et al. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, 2009.

BRIDOUX, Flore; STOELHORST, J. W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 107-125, 2014.

CLARKSON, Max E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

DAVIS, Kate. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 189-201, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Melhor de Peter Drucker: A Sociedade, O-Exame**. NBL Editora, 2001.

FLICK, U. Métodos qualitativos na investigação científica (Pereira, trad.). Lisboa: Monitor. Instituto de Segurança Social (2004). **O Estudo dos esmabrigo**, 2005.

FREEMAN, E. R. **Strategic Management: A Stakeholders Approach**. Boston. Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; WICKS, Andrew C.; PARMAR, Bidhan. Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the Art**. Cambridge University Press, 2010.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.

GOMES, Marcus Brauer et al. Gestão de Stakeholders (GS) no gerenciamento de projetos (GP): Casos Múltiplos sob a luz do PMBOK. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 07, p. 158-173, 2017.

GOMES, JL de B. et al. Competence, profile and formation manager sports academy of gymnastics: a review. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 4, n. 1, p. 99-112, 2014.

JONES, Thomas M.; WICKS, Andrew C. Convergent stakeholder theory. **Academy of management review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.

KATSOULAKOS, Takis; KATSOULAKOS, Yannis. Integrating corporate responsibility principles and Stakeholder approaches into mainstream strategy: A stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. **Corporate Governance: The international Journal of Business in Society**, v. 7, n. 4, p. 355-369, 2007.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. **O papel dos Stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise**. 2009.

MELLO, José Aristides Carvalho de; SILVA, Sheila Aparecida Pereira dos Santos. Sports gymmanager's competences. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 19, n. 1, p. 74-83, 2013.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NEVILLE, Benjamin A.; BELL, Simon J.; MENGÜÇ, Bülent. Corporate reputation, Stakeholders and the Social performance-financial performance relationship. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1184-1198, 2005.

NIELSEN, Kjeld et al. 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. Springer, Cham, 2014. p. 359-375.

PRAHALAD, Coimbatore Krishna; RAMASWAMY, Venkat. **The future of competition: Co-creating unique value with customers**. Harvard Business Press, 2004.

PHILLIPS, Robert A. et al. **Strategy, stakeholders and managerial discretion**. 2010.

RAGIN, Charles C. Making Comparative Analysis count. **Revista de HistóriaComparada**, v. 1, n. 1, 2007.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. Building the Co-creative Enterprise. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

SACHS, Sybille; RUHLI, Edwin. **Stakeholders matter: A New Paradigm for Strategy in Society**. Cambridge University Press, 2011.

SAVAGE, Grant T.; DUNKIN, Jeri W.; FORD, David M. Responding to a crisis: A Stakeholder Analysis of Community Health Organizations. **Journal of Health and Human Services Administration**, p. 383-414, 2004.

SEBRAE, 2013. Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados Ideias de Negócio - Academia de Ginástica. http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf (acesso em 14/09/2017)

SHAFIQ, Asad et al. Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 683-716, 2014.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, 4^a Edição. Bookman Editora, 2010.

ZAGNIT, Emily A.; RAJAN, Sonali; BASCH, Corey H. Prevalence and pricing of chain gyms in New York City. **International Journal of Health Promotion and Education**, v. 54, n. 1, p. 50-57, 2016.