

RAPHAEL PEREIRA DE MIRANDA

**A JORNADA DO CLIENTE NO SETOR FITNESS:
UM DIAGNÓSTICO QUALITATIVO DAS FALHAS
DE PROCESSO E CAUSAS DO CHURN**

São Paulo
2025

RAPHAEL PEREIRA DE MIRANDA

**A JORNADA DO CLIENTE NO SETOR FITNESS:
UM DIAGNÓSTICO QUALITATIVO DAS FALHAS
DE PROCESSO E CAUSAS DO CHURN**

Trabalho apresentado à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo para obtenção
do Título de Engenheiro de Produção.

Orientador:
Prof. Renato Moraes

São Paulo
2025

Às minhas avós, Almira Maria Pereira e Helena Alves de Miranda, que, embora ausentes fisicamente, se fazem presentes neste momento.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e familiares, por todo o incentivo que tornaram possível a minha chegada até aqui. O apoio incondicional de vocês foi a base de tudo.

Ao meu orientador, Prof. Renato Moraes, pela disponibilidade, pelas correções precisas e por me guiar com sabedoria durante a criação deste trabalho.

À Escola Politécnica da USP e a todo o seu corpo docente, pela formação de excelência e por terem me proporcionado vivências necessárias para me tornar melhor pessoalmente e profissionalmente.

Aos meus colegas de classe e amigos, companheiros fiéis de jornada, pelo apoio mútuo nos momentos difíceis e pela amizade construída ao longo do curso.

Por fim, agradeço aos colaboradores e clientes da Smart Fit que gentilmente cederam seu tempo para participar das entrevistas e questionários desta pesquisa.

*”Queria ter aceitado, as pessoas como
elas são, cada um sabe a alegria e a dor
que traz no coração.”*

-- Titãs (Música: Epitálio)

RESUMO

A expansão de academias de baixo custo e alta escala, como a Smart Fit, intensificou o desafio de reter clientes em um contexto de autosserviço e grande base ativa. Neste cenário, ganha relevância o "churn silencioso", situação em que o aluno deixa de frequentar a academia, mas mantém o contrato ativo por semanas ou meses antes de formalizar o cancelamento. Este trabalho teve por objetivo analisar a jornada do cliente em academias da Smart Fit, com foco na "janela crítica de engajamento" dos primeiros 90 dias, a fim de diagnosticar falhas de processo que contribuem para o desengajamento e propor recomendações para preveni-lo.

Adotou-se um estudo de caso qualitativo de natureza explanatória, combinando questionário com 102 clientes atuais e ex-clientes, entrevistas com colaboradores de áreas estratégicas e observação em unidades da região metropolitana de São Paulo. A análise temática foi articulada a mapas da jornada, service blueprints, modelos BPMN e a um diagrama de Ishikawa para consolidação das causas-raiz. Os resultados indicam que o desengajamento está menos ligado à infraestrutura física ou ao aplicativo e mais a lacunas na qualidade funcional do serviço, revelando um "Paradoxo da Expectativa" onde a avaliação física cria promessas de suporte não cumpridas por um onboarding reativo e baixo contato proativo. A partir desse diagnóstico, o estudo apresenta um conjunto de ações priorizadas, incluindo o "Primeiro Treino Guiado", uma régua automática de resgate e maior flexibilidade de planos, oferecendo um roteiro prático para reduzir o churn silencioso na fase inicial da jornada.

Palavras-Chave: Retenção de Clientes. Jornada do Cliente. Churn. Engenharia de Serviços. Setor Fitness.

ABSTRACT

The expansion of low-cost, high-scale gyms, such as Smart Fit, has intensified the challenge of retaining customers in a self-service context with a large active base. In this scenario, "silent churn"—a situation where the member stops attending the gym but maintains an active contract for weeks or months before formal cancellation—becomes increasingly relevant. This study aimed to analyze the customer journey in Smart Fit gyms, focusing on the "critical engagement window" of the first 90 days, to diagnose process failures contributing to disengagement and propose preventive recommendations.

An explanatory qualitative case study was adopted, combining a questionnaire with 102 current and former clients, interviews with staff from strategic areas, and observation in units within the São Paulo metropolitan area. Thematic analysis was articulated with journey maps, service blueprints, BPMN models, and an Ishikawa diagram to consolidate root causes. Results indicate that disengagement is less related to physical infrastructure or the app and more to gaps in the service's functional quality, revealing an "Expectation Paradox" where physical assessments create support promises unmet by reactive onboarding and low proactive contact. Based on this diagnosis, the study presents a set of prioritized actions—including the "Guided First Workout," an automated rescue sequence, and greater plan flexibility—offering a practical roadmap to reduce silent churn in the initial phase of the journey.

Keywords: Customer Retention. Customer Journey. Silent Churn. Service Engineering. Fitness Industry.

LISTA DE FIGURAS

1	Porcentagem de Adultos que praticam atividade física no Brasil	15
2	Faixa Etária dos Participantes do Questionário	37
3	Gênero dos Participantes do Questionário	37
4	Distribuição dos Respondentes por Tempo de Matrícula	38
5	Quantidade de treinos no 1º mês de Matrícula	43
6	Média das Notas Atribuídas ao Protocolo Inicial de Treinos	44
7	Média das Notas Atribuídas ao Contato da Equipe	45
8	Quantidade de treinos 1º mês vs. 2º mês de matrícula	46
9	Motivos de hiatos 4 semanas por grupo	47
10	Facilidade de agendamento pelo app, por grupo	48
11	Quantidade de treinos nos primeiros meses de matrícula	49
12	Clientes que já desistiram de treinar por lotação	49
13	Mapa da Jornada do Cliente “as-is”	52
14	Service blueprint do processo de onboarding e avaliação inicial ‘as-is’” . .	54
15	Service blueprint do suporte diário no piso	57
16	Modelo BPMN do processo de cobrança e tratamento de falhas	59
17	Diagrama de Ishikawa do desengajamento na janela de 0–90 dias	61
18	Matriz de Priorização: Esforço × Impacto	66

LISTA DE TABELAS

1	Indicadores do Mercado Fitness	15
2	Critérios de seleção da amostra analisada	37
3	Segmentação da amostra por status do cliente	39
4	Tempo de matrícula vs. status do cliente	39
5	Colaboradores entrevistados e principais temas abordados	41
6	Síntese das observações de campo por categoria de horário	42
7	Indicadores de onboarding por status do cliente	43
8	Número de hiatos \geq 4 semanas por grupo de clientes	46
9	Percepção sobre a facilidade de agendamento pelo aplicativo, por grupo . .	47
10	Motivo principal declarado para desengajamento/cancelamento (GRD) . .	50
11	Matriz de pontos de dor da jornada inicial (0–90 dias)	53
12	Matriz GUT de priorização dos problemas diagnosticados	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABU Automatic Billing Updater

APP Aplicativo

BPMN Business Process Model and Notation

CRM Customer Relationship Management

GE Grupo Engajado

GRD Grupo em Risco/Desengajado

HFA Health & Fitness Association

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IHIP Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Perceivibilidade

IHRSA International Health, Racquet & Sportsclub Association

LGPD Lei Geral de Proteção de Dados

LTV Lifetime Value

MJC Mapa da Jornada do Cliente

NPS Net Promoter Score

OMG Object Management Group

OMS Organização Mundial da Saúde

PNAD Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PMS Pesquisa Mensal de Serviços

RI Relações com Investidores

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI Tecnologia da Informação

UX User Experience (Experiência do Usuário)

SUMÁRIO

1	Introdução	14
1.1	Contexto do Setor Fitness no Brasil	14
1.2	Objeto de Estudo: A Smartfit	15
1.3	Problema de Pesquisa e Relevância	16
1.4	Objetivos	16
1.5	Escopo e Delimitações	17
1.6	Abordagem Metodológica	18
1.7	Contribuições Esperadas	19
1.8	Organização do Trabalho	20
2	Fundamentação Teórica	21
2.1	Engenharia de serviços e qualidade percebida	21
2.2	Jornada do cliente e desenho de serviço	22
2.2.1	Diferenciação entre Mapa da Jornada e Diagrama de Serviço	23
2.3	Comportamento, motivação e formação de hábitos	24
2.4	Retenção, CRM Estratégico e Valor do Cliente	25
2.5	Qualidade funcional no fitness	25
2.6	Pagamentos recorrentes e churn involuntário	26
2.7	Diagnóstico de processos e melhoria contínua	27
2.8	Síntese da revisão	28
3	Metodologia	29
3.1	Delineamento de Pesquisa e Justificativa	29
3.2	Contexto do Caso e Recorte Operacional	29

3.3	Estratégia de Amostragem	31
3.4	Procedimentos de Coleta de Dados	32
3.5	Procedimentos de Análise de Dados e Cadeia de Evidências	32
3.5.1	Procedimentos de análise estatística	34
3.6	Aspectos Éticos e Termo de Consentimento	34
3.7	Limitações do Método	34
3.8	Softwares e Ferramentas	35
4	Resultados e Diagnóstico	36
4.1	Visão Geral da Amostra e das Evidências Coletadas	36
4.1.1	Perfil dos Colaboradores Entrevistados	39
4.1.2	Dados Complementares da Observação em Campo	41
4.2	Achados Qualitativos da Jornada do Cliente	42
4.2.1	Sub-janela 1 (Dias 0–28): Entrada e Onboarding	42
4.2.2	Sub-janela 2 (Dias 29–56): Consolidação do Hábito	45
4.2.3	Sub-janela 3 (Dias 57–90): Risco Elevado e Abandono	48
4.3	Síntese dos Pontos de Dor (Mapa da Jornada)	50
4.3.1	Construção do Mapa da Jornada do Cliente “As-Is”	51
4.3.2	Matriz de Pontos de Dor por Etapa	52
4.4	Diagnóstico de Processos Internos (Service Blueprint/BPMN)	53
4.4.1	Diagnóstico do Processo de Onboarding e Avaliação Inicial “As-Is”	54
4.4.2	Diagnóstico do Processo de Suporte Diário (Piso de Academia) . . .	56
4.4.3	Diagnóstico do Processo de Cobrança e Gestão de Pagamentos . . .	57
4.5	Consolidação das Causas-Raiz (Diagrama de Ishikawa)	59
4.5.1	Construção do Diagrama de Ishikawa	60
4.5.2	Análise Causal por Eixo	61
4.6	Discussão Integrada dos Achados e Síntese Final	62

5 Recomendações, Priorização e Considerações Finais	64
5.1 Síntese do Diagnóstico: O Paradoxo da Expectativa	64
5.2 Metodologia de Priorização das Soluções	65
5.2.1 Aplicação da Matriz GUT	65
5.2.2 Matriz de Esforço × Impacto	66
5.3 Recomendações Priorizadas para a Janela Crítica	67
5.3.1 Reestruturação do Onboarding: Primeiro Treino Guiado	67
5.3.2 Gestão Visual e Proatividade: Sinalização de Status	68
5.3.3 Régua de Resgate Automática para Hiatos	68
5.3.4 Flexibilização de Políticas: Opção de Pausa	68
5.4 Limitações do Estudo	68
5.5 Sugestões para Trabalhos Futuros	69
5.6 Considerações Finais	70
6 Referências	71
Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados (Questionário)	76

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os elementos fundamentais que estruturam a pesquisa. Inicia-se pela contextualização do setor de fitness no Brasil e a apresentação do objeto de estudo. Em seguida, são detalhados o problema de pesquisa e sua relevância, os objetivos geral e específicos do trabalho e as questões de pesquisa que guiam a investigação. Por fim, são definidos o escopo, a abordagem metodológica e as contribuições esperadas, concluindo com a organização geral dos capítulos.

1.1 Contexto do Setor Fitness no Brasil

O setor de serviços tem papel central na economia e na vida urbana contemporânea, o que inclui as academias de ginástica, que reúnem características típicas de serviços de contato intensivo, com coprodução do valor e forte dependência de pessoas e processos para entregar qualidade de forma consistente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; JOHNSTON; CLARK, 2008). Conforme estimativas setoriais, o Brasil figura entre os maiores mercados do mundo em número de academias, movimentando aproximadamente R\$8 bilhões por ano (HEALTH & FITNESS ASSOCIATION, [s.d.]; IBGE, 2025).

A expansão recente reflete não apenas uma recuperação econômica, mas também mudanças culturais no pós-pandemia, com maior busca por saúde e bem-estar, coerente com a evolução de indicadores de atividade física no país (BRASIL, 2024). Apesar da série histórica do Vigitel, que analisa o período de 2006 a 2023, apontar um aumento na prática de atividades físicas por adultos, o Brasil ainda é classificado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como o país mais sedentário da América Latina (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2024). Dados da PNAD Contínua indicam que 47% da população adulta é “insuficientemente ativa” (IBGE, 2024). Essa vasta parcela da população representa um enorme potencial de mercado, mas também evidencia a complexa dificuldade do setor em engajar e reter seus clientes de forma sustentada.



Figura 1: Porcentagem de Adultos que praticam atividade física no Brasil

1.2 Objeto de Estudo: A Smartfit

Neste cenário, a Smartfit se consolidou como a líder absoluta no mercado latino-americano. Com um crescimento expressivo, a rede encerrou o segundo trimestre de 2025 com 1.818 unidades em 15 países, atendendo mais de 5,2 milhões de clientes (SMARTFIT, RI 2025). No Brasil, seu principal mercado, a empresa ultrapassou a marca de 830 unidades no início de 2025 (SMARTFIT, RI 2025). O modelo de negócio da companhia é baseado em alta escala, baixo custo e acessibilidade, o que permitiu uma rápida expansão e democratização do acesso à atividade física.

Tabela 1: Indicadores do Mercado Fitness

Indicador	Valor	Fonte
Tamanho do mercado	R\$ 17 bilhões	Panorama Setorial 2024 (EY)
Nº de academias	56.833 unidades	Panorama Setorial 2024 (EY)
Nº de unidades SmartFit BR	865 unidades	SmartFit
Nº de clientes SmartFit BR	2,6 milhões	SmartFit

Financeiramente, o modelo se prova robusto, com receitas que atingiram R\$1,8 bilhão no segundo trimestre de 2025, um crescimento de 32% em relação ao ano anterior (SMARTFIT, RI 2025). O sucesso é sustentado por um portfólio de planos que inclui opções com e sem fidelidade. A combinação e as condições comerciais variam por unidade e por país, contemplando modalidades mensais e plurianuais. Este estudo não avalia a política comercial da empresa, mas reconhece que barreiras de saída associadas a planos com fidelidade podem reduzir a sensibilidade do churn contratual e, ao mesmo tempo, ampliar a relevância do “churn silencioso”, isto é, desengajamento prolongado com contrato ainda

vigente. Essa nuance é central para interpretar a retenção no contexto analisado.

1.3 Problema de Pesquisa e Relevância

A retenção de clientes é um desafio global para o setor. Dados da Health & Fitness Association (IHRSA) apontam que, globalmente, 50% dos novos membros de academias desistem nos primeiros seis meses (HEALTH & FITNESS ASSOCIATION, 2025). A mesma pesquisa indica que 87% dos membros que têm uma experiência de integração (onboarding) positiva permanecem ativos após o mesmo período, evidenciando que a jornada inicial é um fator crítico de sucesso (HEALTH & FITNESS ASSOCIATION, 2025).

Para empresas como a Smartfit, a existência de planos com fidelidade, ao lado de ofertas sem fidelidade, introduz barreiras à saída que podem mascarar a dimensão do problema quando se observa apenas o cancelamento formal. Este trabalho, portanto, distingue churn contratual do “churn silencioso”, definido operacionalmente como cliente com contrato ativo, porém desengajado por mais de 8 semanas, segundo autorrelato e/ou evidências de uso, o que implica risco elevado de não renovação e potencial detratação.

Este trabalho parte da premissa de que este desengajamento é um sintoma de falhas nos processos de serviço. A relevância desta pesquisa é amplificada pelo contexto atual da empresa que, apesar de seu crescimento contínuo, vem enfrentando, no ano de 2025, dificuldades para atingir as metas internas de churn e retenção de clientes, com 5 dos últimos 6 meses abaixo da meta interna. Isso indica que, mesmo para a líder de mercado, otimizar a jornada do cliente para além da simples assinatura do contrato tornou-se uma prioridade estratégica.

Diante do exposto, a questão central de pesquisa que guia este trabalho é:

Quais são os principais fatores de processo e falhas na jornada de serviço que levam ao desengajamento de clientes da Smartfit no Brasil?

1.4 Objetivos

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a jornada do cliente em academias para diagnosticar as falhas de processo que contribuem para o desengajamento e, a partir desta análise, propor recomendações focadas na formação de hábitos e na prevenção do churn.

Especificamente, busca-se:

- i) mapear a jornada atual do cliente, explicitando os “pontos de dor” e as fricções que afetam o uso continuado;
- ii) detalhar os fluxos de processo críticos para a experiência do novo cliente, como o onboarding;
- iii) identificar a percepção de clientes, ex-clientes e colaboradores sobre as causas-raiz do desengajamento;
- iv) consolidar e estruturar as causas-raiz identificadas para as falhas de processo;
- v) transformar os achados em recomendações práticas para os primeiros 90 dias, com critérios de sucesso e priorização por impacto × esforço.

1.5 Escopo e Delimitações

Esta pesquisa foca no diagnóstico de processos de serviço que impactam a retenção de clientes em academias do grupo que operam em modelo de alta escala e baixo custo. Utiliza-se como objeto de estudo principal o serviço oferecido pela Smartfit, por sua dominância no mercado latino-americano e por representar um caso paradigmático deste modelo operacional. O estudo delimita-se a unidades presenciais em ambiente urbano, excluindo plataformas exclusivamente digitais. O foco recai sobre a “qualidade funcional” percebida pelo cliente (GRÖNROOS, 1984), um aspecto que modelos quantitativos de comportamento de uso (GJESTVANG; STENSRUD; HAAKSTAD, 2019) capturam apenas parcialmente.

A unidade de análise é a jornada do cliente, com foco na “Janela Crítica de Engajamento”, definida como os primeiros 90 dias após a matrícula. Para manter a consistência analítica, esta janela será segmentada em três sub-janelas de investigação, alinhadas aos limites de medição de frequência:

- **Sub-janela 1: 0–28 dias (Primeiro Mês);**
- **Sub-janela 2: 29–56 dias (Segundo Mês);**
- **Sub-janela 3: 57–90 dias (Terceiro Mês).**

Para classificar os relatos dos participantes e interpretar os padrões de falha dentro dessas sub-janelas, as seguintes definições operacionais, baseadas em períodos de 28 dias (4 semanas), serão empregadas. Em virtude da abordagem qualitativa e da eventual indisponibilidade de logs transacionais, prevalecerá o autorrelato triangulado com quaisquer registros operacionais acessíveis:

Cliente Ativo: pessoa com contrato vigente e uso autorrelatado (ou evidência de uso) com frequência maior ou igual a 1 vez por semana, aferida no último período de 28 dias.

Desengajamento (Operacional): ausência de uso por mais de 28 dias (4 semanas) consecutivos ou frequência autorrelatada < 1 vez por semana durante um período de 28 dias.

Churn Silencioso: situação em que o cliente permanece com contrato ativo, mas encontra-se em estado de desengajamento por ≥ 56 dias (8 semanas) e/ou declara não ter intenção concreta de retorno no curto prazo.

Churn Contratual: cancelamento formal do contrato pelo cliente.

Churn Involuntário: interrupção não intencional do vínculo por falhas administrativas (por exemplo, expiração ou restrição de meio de pagamento), a despeito da intenção de continuar.

Esta estrutura de análise, que combina as sub-janelas e as definições operacionais, orienta a coleta e a interpretação dos dados. O objetivo é usar os relatos para identificar se as causas-raiz de falha de processo que levam ao desengajamento na Sub-janela 1 (0–28 dias) são distintas daquelas que ocorrem na Sub-janela 2 (29–56 dias), permitindo um diagnóstico preciso dos “pontos de dor” ao longo da fase crítica de formação do hábito.

1.6 Abordagem Metodológica

A estratégia metodológica adotada é um estudo de caso qualitativo de natureza explanatória. Essa abordagem é adequada para compreender a complexidade e o contexto do fenômeno da evasão, buscando responder por que os processos de serviço atuais falham em sustentar o hábito do cliente nos primeiros 90 dias.

A investigação combina conceitos de Engenharia de Produção e Desenho de Serviço para construir um diagnóstico robusto das falhas de processo que afetam a experiência do cliente e os resultados de permanência.

De forma introdutória, o percurso deste trabalho será:

- levantamento do cenário atual da jornada inicial, com identificação dos principais pontos de atrito;
- coleta e análise qualitativa de evidências (percepções de clientes e equipe, observações e documentos) para explicar causas e mecanismos;
- síntese dos resultados em recomendações práticas focadas nos primeiros 90 dias, com critérios de sucesso e priorização por impacto × esforço.

O delineamento completo (amostragem, instrumentos de coleta, procedimentos de análise e critérios de rigor), bem como os detalhes éticos e de LGPD, será apresentado no Capítulo 3 (Metodologia).

1.7 Contribuições Esperadas

Este trabalho se propõe a gerar contribuições gerenciais. O estudo conecta a literatura de Qualidade em Serviços (GRÖNROOS, 1984) e Desenho de Serviço (BITNER; OSTROM; MORGAN, 2008) com a de Comportamento do Consumidor e Formação de Hábitos (LALLY et al., 2010; DECI; RYAN, 2000).

A contribuição gerencial estará na entrega de artefatos de diagnóstico e planejamento de uso imediato para a empresa-objeto de estudo. A gestão receberá:

1. um mapeamento visual da jornada “as-is”, que evidencia os “pontos de dor” do cliente;
2. um Diagrama de Ishikawa que consolida as causas-raiz da evasão, baseado em evidências coletadas junto aos clientes e à equipe;
3. proposições de soluções por meio de matriz esforço × impacto.

Delimitação de Escopo dos Artefatos de Processo: seguindo o critério de priorização por impacto na “Janela Crítica de 90 dias”, a análise detalhada de processos (Service Blueprint e BPMN) será focada nos dois fluxos de maior criticidade para o engajamento inicial e o churn involuntário:

- **Fluxo de Integração (Onboarding) e Avaliação Inicial:** por ser o principal ponto de falha que afeta a formação do hábito;
- **Fluxo de Gestão de Cobrança e Tratamento de Falhas de Pagamento:** por ser a principal causa do churn involuntário.

Esta priorização garante a profundidade analítica nos processos de maior impacto, mantendo a viabilidade da execução do trabalho.

1.8 Organização do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, que seguem a lógica da metodologia proposta:

O Capítulo 2 apresenta a Fundamentação Teórica. Esta seção revisa as lentes conceituais que serão usadas na análise, abordando a Engenharia de Serviços, a mensuração da Qualidade Percebida (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), as ferramentas de mapeamento da Jornada do Cliente e Desenho de Serviço (LEMON; VERHOEF, 2016; SHOSTACK, 1984), e as teorias sobre Comportamento, Motivação e Formação de Hábitos (DECI; RYAN, 2000).

O Capítulo 3 detalha a Metodologia. Neste capítulo são justificados o delineamento de estudo de caso qualitativo, os critérios de amostragem para a seleção dos entrevistados (clientes ativos, ex-clientes e colaboradores), os métodos de coleta de dados (Apêndice A) e, crucialmente, o processo de análise de dados, desde a análise de conteúdo temática até a aplicação das ferramentas de diagnóstico como o Diagrama de Serviço e o BPMN.

O Capítulo 4 expõe os Resultados e o Diagnóstico. Este é o capítulo central da pesquisa, onde as evidências são apresentadas. Ele detalha os achados das entrevistas e questionários, apresenta os mapas de processo “como são” e culmina na construção do Diagrama de Ishikawa, que sintetiza as causas-raiz do desengajamento e da evasão.

O Capítulo 5 conclui o trabalho com Recomendações práticas à diretoria da Smartfit, Limitações do estudo e Oportunidades para Trabalhos Futuros. As recomendações serão materializadas por meio de matrizes de esforço × impacto e GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). O capítulo também discute de forma transparente as limitações inerentes ao método de estudo de caso e aponta caminhos para pesquisas futuras.

Por fim, o Capítulo 6 consolida as fontes de pesquisas em referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo revisa a literatura que serve como alicerce conceitual para o diagnóstico dos processos de serviço. A fundamentação integra diferentes campos do conhecimento, abordando a Engenharia de Serviços e os modelos de qualidade percebida, as ferramentas de mapeamento da jornada do cliente e Desenho de Serviço, e as teorias sobre comportamento, motivação e formação de hábitos. A revisão também discute conceitos de CRM estratégico, a importância da qualidade funcional no contexto fitness e o impacto dos processos de pagamento na retenção.

2.1 Engenharia de serviços e qualidade percebida

Os serviços possuem propriedades que os diferenciam de bens e tornam sua gestão mais complexa, entre elas intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (IHIP), caracterização clássica no marketing de serviços (Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1985; Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008). Ainda que a ênfase no IHIP tenha sido discutida criticamente em trabalhos posteriores, a coprodução do valor e a natureza processual do serviço permanecem centrais (Lovelock; Gummesson, 2004; Vargo; Lusch, 2004; Vargo; Lusch, 2008). Em termos de gestão, isso implica orquestração de pessoas, processos e tecnologia ao longo da jornada, e não apenas controle de atributos estáticos do “produto” serviço (Johnston; Clark, 2008; Edvardsson; Gustafsson; Roos, 2005).

No contexto de academias, a qualidade percebida emerge do encontro entre recursos da operação, instalações, equipamentos, rotinas e competências, e recursos do praticante, tempo, esforço, conhecimento e motivação (Bitner, 1992; Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008). A distinção proposta por Grönroos entre qualidade técnica (o que é entregue) e qualidade funcional (como é entregue) ajuda a explicar por que interação, empatia e confiabilidade pesam na decisão de permanecer ao longo do tempo, sobretudo quando o resultado técnico exige esforço contínuo do cliente (Grönroos, 1984; Grönroos, 2007). Pesquisas posteriores reforçam que a avaliação de serviço combina processo e resultado,

afetando satisfação e intenção de retorno (Rust; Oliver, 1994; Brady; Cronin, 2001).

A Cadeia Serviço–Lucro, formulada por Heskett, Sasser e Schlesinger, explicita como qualidade interna e engajamento do funcionário se conectam a satisfação, lealdade e desempenho econômico (Heskett; Sasser; Schlesinger, 1994; Heskett; Sasser; Schlesinger, 1997). Em negócios de receita recorrente, como academias, a retenção é o elo que liga experiência a resultado via LTV (Lifetime Value), razão pela qual pequenas variações em churn geram grandes efeitos no valor criado (Gupta; Lehmann; Stuart, 2004; Rust; Lemon; Zeithaml, 2004; Gupta; Lehmann, 2005).

Para medir qualidade em serviços, o instrumento SERVQUAL foi criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry a partir do Modelo das Lacunas entre expectativas e percepções, operacionalizando cinco dimensões: tangíveis, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988; Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1991). O SERVQUAL tornou-se referência por traduzir a percepção do cliente em itens gerenciáveis e comparáveis, embora com debates sobre sua estrutura e aplicação (Zeithaml, 1988; Buttle, 1996; Ladhari, 2009). Na prática, o instrumento orienta padrões e auditorias do dia a dia, como limpeza e manutenção, pontualidade de aulas, precisão de faturamento e conduta do time, transformando expectativas em rotinas observáveis (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988; Johnston; Clark, 2008).

Como alternativa, Cronin e Taylor propuseram o SERVPERF, que mede desempenho percebido em vez de “gap” expectativa-percepção, buscando simplicidade sem perder validade (Cronin; Taylor, 1992; Cronin; Taylor, 1994). Meta-análises sugerem que SERVQUAL e SERVPERF podem apresentar um desempenho semelhante, e que a escolha deve considerar objetivo, contexto e custo de aplicação (Carrillat; Jaramillo; Mulki, 2007; Ladhari, 2009). Em academias e organizações esportivas, evidências relacionam qualidade funcional a satisfação e lealdade, reforçando que o “como” da entrega pesa tanto quanto o “quê” na permanência (Nuviala et al., 2013; Brady; Cronin, 2001).

2.2 Jornada do cliente e desenho de serviço

A experiência do cliente se desenrola ao longo de uma jornada que abrange todas as fases de seu relacionamento com a empresa: antes, durante e depois do uso (Lemon; Verhoef, 2016). Essa jornada é composta por uma sequência de pontos de contato que, em conjunto, constroem as memórias e percepções que orientam as decisões futuras do cliente, como a de permanecer ou cancelar o serviço (Lemon; Verhoef, 2016). No se-

tor fitness, essa jornada inclui etapas críticas como a busca por informação, a visita, a matrícula, o processo de integração (onboarding), o uso recorrente, as avaliações físicas, as interações com a equipe e as rotinas de cobrança. Cada um desses pontos de contato precisa ser cuidadosamente orquestrado para reduzir fricções e sustentar o hábito em formação, especialmente na janela inicial do vínculo (Lemon; Verhoef, 2016).

Para visualizar e gerenciar essa complexidade, a ferramenta do *service blueprint* (diagrama de serviço) é fundamental, pois torna visível a coordenação entre as ações que ocorrem na frente do cliente (*frontstage*) e os processos de suporte nos bastidores (*backstage*) (Shostack, 1984). Ao mapear esses elementos, o *blueprint* evidencia filas, gargalos e pontos de falha que afetam a percepção de qualidade do cliente (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008). Servindo como uma linguagem comum entre diferentes áreas (operações, marketing, finanças), o *blueprint* conecta de forma explícita as falhas operacionais a quedas de satisfação e ao consequente risco de cancelamento (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008).

Para detalhar com rigor os eventos, decisões e responsabilidades dentro dos fluxos mapeados pelo *blueprint*, a notação Business Process Model and Notation (BPMN 2.0) oferece um padrão gráfico auditável e reconhecido internacionalmente (OMG, 2014). A utilização do BPMN favorece o alinhamento entre as equipes e serve como base para a melhoria contínua dos processos de serviço (OMG, 2014).

2.2.1 Diferenciação entre Mapa da Jornada e Diagrama de Serviço

Embora ambas sejam ferramentas de visualização da experiência, o Mapa da Jornada do Cliente (MJC) e o Diagrama de Serviço (*Service Blueprint*) cumprem funções distintas e complementares no diagnóstico de processos.

O Mapa da Jornada do Cliente é uma ferramenta de empatia, centrada exclusivamente na perspectiva do cliente. Seu objetivo é visualizar a experiência de forma cronológica, etapa por etapa, mapeando os pontos de contato, as ações, os pensamentos e, crucialmente, as emoções (positivas e negativas) do usuário (Stickdorn; Schneider, 2010). O resultado é a identificação dos “pontos de dor” (*pain points*), que são os momentos de atrito, frustração ou quebra de expectativa. No entanto, o MJC não se aprofunda nas causas organizacionais que geram essas dores.

É nesse ponto que o Diagrama de Serviço (*Service Blueprint*) se torna a principal ferramenta de diagnóstico e projeto de processo. Ele conecta os “pontos de dor” identificados no Mapa da Jornada às falhas nos processos internos da empresa (Bitner; Ostrom;

Morgan, 2008). O Diagrama de Serviço é uma ferramenta mais técnica, que mostra a coreografia do serviço, dividindo-a em camadas: as ações do cliente, as ações que são visíveis ao cliente e as ações que o cliente não vê, mas que são vitais para a entrega (Shostack, 1984).

Neste trabalho, as ferramentas serão usadas em sequência: o Mapa da Jornada para identificar o que está errado na experiência percebida, e o Diagrama de Serviço para diagnosticar o porquê de o processo interno estar falhando em entregar o valor esperado.

2.3 Comportamento, motivação e formação de hábitos

A adesão sustentada à atividade física é mais frágil nas primeiras semanas do vínculo, quando o hábito ainda não se consolidou e pequenas fricções pesam mais na decisão de continuar (Lally et al., 2010; Gjestvang; Stensrud; Haakstad, 2019). Evidências em bases operacionais sugerem que frequência e regularidade logo no início se associam à permanência, com padrões de risco elevados em janelas de 4–8 semanas após a matrícula (Gjestvang; Stensrud; Haakstad, 2019; Semrl; Matei, 2017). Em academias, barreiras logísticas e fricções de serviço, como lotação, fila de equipamentos e distância, aparecem entre os motivos recorrentes de insatisfação e abandono, o que torna crítico orquestrar a jornada para reduzir atritos nos pontos de contato (Nuviala et al., 2013; Lemon; Verhoef, 2016). Essa orquestração depende de processos bem desenhados e coordenação entre áreas, pois falhas operacionais tendem a se traduzir em piora de experiência e maior risco de churn (Edvardsson; Gustafsson; Roos, 2005; Johnston; Clark, 2008).

Do ponto de vista motivacional, a literatura indica que autonomia, competência e pertencimento sustentam engajamento e manutenção melhor do que incentivos puramente extrínsecos, reforçando a importância de um onboarding que dê escolhas, metas claras e feedback (Deci; Ryan, 2000; Nuviala et al., 2013). A formação de hábito exige repetições consistentes em contextos estáveis, com objetivos factíveis e gatilhos ambientais que simplificam a ação no cotidiano, o que torna decisivos os primeiros 90 dias de uso (Lally et al., 2010; Lemon; Verhoef, 2016). A qualidade funcional do encontro de serviço, isto é, o “como” a interação acontece, influencia competência percebida e intenção de retorno, servindo de ponte entre desenho de jornada e permanência (Grönroos, 1984; Nuviala et al., 2013).

A dimensão social também importa: em ambientes conectados, há indícios de efeitos de contágio no comportamento de prática, com padrões de abandono que se propagam

entre pares em desafios e comunidades de atividade física (Zhu; Mani, 2023; Lemon; Verhoef, 2016). No contexto de academias, segmentações comportamentais-atitudinais mostram que grupos com baixo envolvimento e frequência irregular exibem maior propensão à evasão, o que recomenda turmas, comunidades e acompanhamento próximo no início do relacionamento (Yeomans; Karg; Nguyen, 2024; Nuviala et al., 2013). Em suma, combinar intervenções motivacionais com redução de fricções operacionais na janela inicial aumenta a probabilidade de consolidação do hábito e de retenção no médio prazo (Deci; Ryan, 2000; Lally et al., 2010).

2.4 Retenção, CRM Estratégico e Valor do Cliente

Em mercados de assinatura, como o de academias, a retenção de clientes é a principal alavanca econômica, pois impacta diretamente a duração do relacionamento e a receita recorrente esperada (Gupta; Lehmann; Stuart, 2004). A abordagem da Gestão de Relacionamento com o Cliente, ou CRM Estratégico, organiza as capacidades da empresa para adquirir, reter e desenvolver clientes de forma lucrativa (Payne; Frow, 2005).

Contudo, a literatura alerta que a lealdade do cliente e a lucratividade da empresa nem sempre caminham juntas (Reinartz; Kumar, 2002). Um cliente pode ser leal, mas não lucrativo, e vice-versa. Por esse motivo, a simples medição da taxa de evasão é insuficiente. É necessário um entendimento profundo de quais processos de serviço falham e para quais clientes, a fim de priorizar as iniciativas de melhoria.

O foco em academias deve ser, portanto, diagnosticar os processos que afetam os grupos de clientes com maior potencial de valor. Uma estratégia de retenção eficaz evita investimentos dispendiosos em ações genéricas e foca os esforços de serviço naqueles pontos da jornada que têm o maior impacto na permanência (Reinartz; Kumar, 2000). Este trabalho de diagnóstico qualitativo é a ferramenta fundamental para identificar esses pontos de alavancagem, alinhando a operação diária à estratégia de CRM (Payne; Frow, 2005).

2.5 Qualidade funcional no fitness

Evidências empíricas no setor fitness reforçam a existência de uma janela crítica até o final do terceiro mês de vínculo, momento em que o hábito ainda está em formação e pequenas fricções pesam mais na continuidade do usuário (Semrl; Matei, 2017; Gjestvang;

Stensrud; Haakstad, 2019; Lally et al., 2010). Esse padrão é consistente com a literatura de jornada do cliente, que mostra que transições mal geridas entre etapas ampliam o atrito e deterioram a experiência (Lemon; Verhoef, 2016). Conforme já apontado anteriormente, a existência dessas fricções operacionais tende a comprometer a consolidação do hábito e elevar o risco de abandono. Isso demonstra a forte conexão entre a qualidade funcional percebida no dia a dia e a decisão de permanência do cliente (Grönroos, 1984; Nuviala et al., 2013). Do ponto de vista operacional, *blueprints* revelam gargalos *frontstage-backstage*, conectando filas, esperas e exceções à percepção de qualidade (Shostack, 1984; Bitner; Ostrom; Morgan, 2008); e a gestão de capacidade e filas em serviços reforça que pequenos desajustes de oferta em horários de pico impactam desproporcionalmente a satisfação (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008; Johnston; Clark, 2008).

Portanto, a entrega de qualidade funcional não é um esforço monolítico, devendo ser direcionada estrategicamente. À luz do CRM Estratégico, os recursos de serviço e as intervenções de retenção devem ser priorizados onde o benefício incremental é maior, como em clientes de alto valor e alto risco (Payne; Frow, 2005; Gupta; Lehmann; Stuart, 2004). Essa lógica se aplica diretamente às evidências de segmentação, que identificam grupos de maior propensão à evasão, tal qual os de baixa frequência ou baixo envolvimento social, como alvos prioritários para intervenções de onboarding e acompanhamento (Yeomans; Karg; Nguyen, 2024; Nuviala et al., 2013).

2.6 Pagamentos recorrentes e churn involuntário

Em mercados de assinatura com alta penetração de cartão, o processo de cobrança é um ponto crítico da jornada do cliente. A expiração de um cartão de crédito ou sua reemissão (por motivo de perda, roubo ou atualização tecnológica) pode interromper o ciclo de pagamento automático e gerar um churn involuntário, que não reflete a intenção do cliente de cancelar o serviço (Neslin et al., 2006). Para mitigar esse problema, as bandeiras de cartão desenvolveram tecnologias como as estruturas de “credencial em arquivo”, que permitem o armazenamento seguro e a atualização automática dos dados do cartão junto ao banco emissor (Visa, 2017; Mastercard, 2017). Do ponto de vista de operações em serviços, integrar a *back-office* à experiência do cliente é parte fundamental do desenho do serviço, pois atividades “invisíveis” afetam diretamente a percepção de qualidade e a continuidade do relacionamento (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008; Johnston; Clark, 2008).

Para complementar essas tecnologias, são utilizadas rotinas de gestão de cobrança. O

pré-dunning, por exemplo, consiste na comunicação preventiva com o cliente, como o envio de um alerta antes que seu cartão expire. Já as “retentativas” são novas tentativas de cobrança, distribuídas de forma inteligente no tempo para aumentar a chance de sucesso. No âmbito do CRM estratégico, essas políticas de contato proativo e o desenho de fluxos de comunicação são pilares para a eficiência das ações de retenção (Payne; Frow, 2005). Para garantir a coerência entre as áreas, o *service blueprint* explicita as dependências entre a linha de frente e os bastidores, enquanto o BPMN 2.0 formaliza os eventos e as exceções do processo de cobrança, alinhando as equipes de TI, financeiro e atendimento (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008; OMG, 2014).

2.7 Diagnóstico de processos e melhoria contínua

A retenção resulta de decisões que atravessam marketing, vendas, recepção, instrutores e cobrança, o que exige artefatos de coordenação capazes de alinhar rotinas e responsabilidades ao longo da jornada (Payne; Frow, 2005; Johnston; Clark, 2008). O BPMN 2.0 permite mapear o processo *as-is*, com raias, eventos, *gateways* e exceções, tornando explícitos gargalos, tempos de ciclo e passagem de responsabilidades entre áreas (OMG, 2014; Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008). Em serviços, esse mapeamento conecta operações internas à experiência do cliente, pois falhas de coordenação e esperas em momentos críticos da jornada deterioram a avaliação global e elevam o risco de saída (Lemon; Verhoef, 2016; Bitner; Ostrom; Morgan, 2008). Técnicas complementares, como o *service blueprint*, tornam visível a interface linha de frente–suporte e a relação entre filas, exceções e percepção de qualidade (Shostack, 1984; Bitner; Ostrom; Morgan, 2008). Em academias, onde a qualidade funcional pesa na intenção de retorno, evidências ligam fricções operacionais a quedas de satisfação e cancelamento, reforçando o papel do desenho de processos na lealdade (Grönroos, 1984; Nuviala et al., 2013).

Para organizar hipóteses de causa-raiz, o diagrama de Ishikawa agrupa fatores em Pessoas, Processos, Políticas, Produto/Serviço, Tecnologia e Ambiente, oferecendo uma estrutura simples para priorizar investigações (Ishikawa, 1982). A melhoria contínua se apoia em ciclos rápidos de teste e aprendizado, com ajustes em filas, ocupação de salas, rotas de atendimento e rotinas de cobrança, acompanhados por indicadores de fluxo e qualidade para comparar versões do processo (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2008; Johnston; Clark, 2008). A formalização das mudanças no BPMN 2.0 facilita governança e auditoria, reduz o desvio entre prática e procedimento e mantém o vínculo causal entre quebras de padrão (atrasos, picos de lotação, falhas de cobrança) e variações de frequência

e cancelamento (OMG, 2014; Lemon; Verhoef, 2016). Em perspectiva econômica, integrar essas melhorias ao CRM permite priorizar esforços onde o benefício incremental em retenção/LTV é maior, evitando alocação ineficiente de recursos (Payne; Frow, 2005; Gupta; Lehmann; Stuart, 2004; Reinartz; Kumar, 2000; 2002).

2.8 Síntese da revisão

Esta fundamentação integra quatro blocos conceituais que sustentam a proposta deste estudo.

O primeiro, qualidade e jornada, articula a distinção entre qualidade técnica e funcional (Grönroos, 1984) e a mensuração da percepção de serviço (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988), traduzindo a experiência do cliente em padrões operacionais. Para dar forma de processo a essa jornada, combinam-se o Diagrama de Serviço (*Service Blueprint*) e a notação BPMN 2.0 (Shostack, 1984; Bitner; Ostrom; Morgan, 2008; OMG, 2014).

O segundo, comportamento e hábito, reúne os estudos sobre formação de hábitos (Deci; Ryan, 2000; Lally et al., 2010). Esta lente explica por que a integração, o estabelecimento de metas claras e o retorno frequente ajudam a estabilizar o comparecimento. A perspectiva da jornada do cliente reforça o papel dos vínculos sociais e da redução de fricções nos pontos de contato (Lemon; Verhoef, 2016; Nuviala et al., 2013).

O terceiro, economia e estratégia da retenção, conecta o conceito de CRM Estratégico (Payne; Frow, 2005) à tomada de decisão. Ele orienta a alocação de recursos para as áreas de maior impacto e reforça a necessidade de focar em ações de retenção que gerem um benefício incremental, dado que lealdade e lucro não caminham automaticamente juntos (Reinartz; Kumar, 2002).

O quarto bloco, diagnóstico de processos, detalha as ferramentas metodológicas para a análise qualitativa. Este bloco é centrado em instrumentos de diagnóstico de processo, como o Diagrama de Ishikawa (Ishikawa, 1982), que será utilizado para consolidar e estruturar as causas-raiz das falhas de serviço identificadas na pesquisa de campo.

Em academias, a convergência desses quatro blocos aponta o foco da análise para os primeiros 90 dias. É nesta janela crítica que a regularidade de uso consolida o hábito e que as fricções de atendimento ou nos processos administrativos têm um impacto desproporcional sobre a decisão de permanência a longo prazo (Lally et al., 2010; Gjestvang; Stensrud; Haakstad, 2019; Semrl; Matei, 2017).

3 METODOLOGIA

Este capítulo detalha a estrutura metodológica utilizada para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos no Capítulo 1. Serão apresentados o delineamento da pesquisa e sua justificativa, o contexto do caso e a unidade de análise, os procedimentos para coleta de dados e as técnicas de análise empregadas.

3.1 Delineamento de Pesquisa e Justificativa

Adotou-se um estudo de caso qualitativo explanatório, apropriado quando o objetivo é compreender como e por que processos de serviço geram desengajamento, fenômeno dependente de contexto e de interações ao longo da jornada (Yin, 2015). O desenho qualitativo permite captar nuances de percepção, mecanismos causais e falhas operacionais invisíveis a métricas agregadas, alinhando-se à estratégia do trabalho (diagnóstico profundo e artefatos de processo).

O Capítulo 1 já estabeleceu o escopo focado na janela de 90 dias (Seção 1.5) e os Objetivos de Pesquisa (Seção 1.4) que guiam a investigação.

3.2 Contexto do Caso e Recorte Operacional

A Smartfit opera um modelo de alta escala e baixo custo, com presença multinacional e grande base de clientes, sustentado por eficiência operacional, intensidade de autosserviço e forte capilaridade digital (app, catracas, agendamentos), o que viabiliza expansão e acessibilidade do serviço. No Capítulo 1, foi apresentado o porte da rede e o portfólio de planos com e sem fidelidade, variando por unidade/país, elementos que modulam barreiras à saída e tornam o desengajamento prolongado particularmente relevante no diagnóstico.

Para guiar a coleta de dados, a investigação se concentra no seguinte recorte operacional do modelo:

- **Portfólio e políticas de planos:** a convivência de ofertas com/sem fidelidade condiciona expectativas de uso, fluxos de cobrança/renovação e a interpretação do churn contratual versus silencioso. Isso orienta a coleta documental e as entrevistas sobre regras, exceções e novas tentativas de pagamento;
- **Canais e autoserviço:** o app (agendamentos, avaliação física, rotas de treino) e dispositivos de acesso formam a “espinha” do encontro de serviço; erros de agendamento e baixa orientação no onboarding são candidatos naturais a códigos/temas;
- **Operação e lotação:** capacidade/ocupação, disponibilidade de equipamentos e tempo de atendimento influenciam a frequência nas primeiras semanas; por isso, serão incluídas observações em horários de pico/vale;
- **Onboarding e suporte humano:** a qualidade funcional de acolhimento, clareza de instruções e proatividade de instrutores interfere na experiência e será investigada junto aos clientes e colaboradores;
- **Cobrança e exceções:** processos de atualização de meios de pagamento, tratamento de inadimplência e comunicação de falhas podem gerar churn involuntário; serão mapeados.

As fontes de informação incluem as interações do cliente com o app, acesso físico, avaliação inicial, uso de equipamentos/aulas e processos administrativos como cadastro, cobrança e renovação. Excluem-se decisões estratégicas corporativas não observáveis em campo, como precificação dinâmica, salvo quando refletidas em políticas operacionais documentadas.

Para investigar este recorte operacional e garantir a triangulação dos dados, a coleta foi realizada com procedimentos distintos para cada público:

1. **Clientes e Ex-Clientes:** foi aplicado um questionário online contendo respostas abertas, focado em capturar a percepção da jornada, os “pontos de dor” e as causas-raiz do desengajamento. A seleção se deu por amostragem de conveniência, com distribuição digital para o público-alvo da empresa (15–70 anos, economicamente ativos). Devido à rede de contatos do pesquisador, é esperada uma concentração de respondentes no estado de São Paulo;
2. **Colaboradores:** foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em profundidade. Esta abordagem foi escolhida por ser mais proveitosa para entender os detalhes

do “dia a dia” e o “porquê” das falhas de processo, algo que um questionário não captaria. A seleção foi intencional e por propósitos, buscando informantes-chave por meio de solicitações internas aos líderes de área ou por contato direto. As áreas-alvo são cruciais para cobrir o recorte operacional: Operações (para “Onboarding” e “Lotação”), Tecnologia/Produto (para “Canais e autosserviço”), Financeiro/Cobrança (para “Políticas de planos” e “Cobrança”) e Marketing/Estratégia;

3. **Observação em Campo:** a observação direta em unidades com perfis distintos de lotação foi usada para validar as fricções operacionais relatadas.

Esta abordagem, com questionários para amplitude, entrevistas para profundidade e observação para validação, garante a triangulação das evidências e a rastreabilidade dos achados até os artefatos de diagnóstico, como o *Service Blueprint* e o Diagrama de Ishikawa.

3.3 Estratégia de Amostragem

Com intuito de garantir a triangulação das evidências e a profundidade necessária para a análise causal, uma estratégia de amostragem mista foi adotada.

A amostragem de clientes e ex-clientes combinará amplitude e profundidade. Para a amplitude, foi aplicado um questionário online com filtros para classificar o respondente e perguntas abertas, distribuído por conveniência. O objetivo era obter uma amostra ampla para identificar a frequência dos principais “pontos de dor”. Para a profundidade, foram conduzidas de duas a cinco entrevistas semiestruturadas. A seleção destes entrevistados foi intencional e por propósitos, buscando perfis cruciais para entender os mecanismos de falha na janela de 90 dias. Esses perfis incluem de três a quatro clientes ativos que passaram pela janela crítica com sucesso; de um a dois clientes desengajados, ou em “evasão silenciosa”, que se enquadram na definição de 56 dias sem uso; e de dois a três ex-clientes que cancelaram formalmente o contrato nos últimos seis meses.

A seleção de colaboradores também foi intencional, buscando informantes-chave que operam nos fluxos de processo priorizados. As entrevistas focaram em profissionais de áreas como Operações e Recepção, responsáveis pelo acolhimento inicial; Instrutores e Avaliação Física, responsáveis pela prescrição inicial; Financeiro e Cobrança, que gerenciam as tentativas de pagamento e a evasão involuntária; e Tecnologia ou Produto, responsáveis pelo aplicativo de agendamento.

A coleta de entrevistas, tanto com clientes quanto com colaboradores, cessou ao se atingir a saturação teórica. Este critério é alcançado quando novas entrevistas não apresentarem novos temas ou “pontos de dor” relevantes para as questões de pesquisa.

Finalmente, a observação em campo seguiu uma seleção de unidades por critério de amostragem de casos típicos, detalhada mais adiante.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de questionários, entrevistas e observação direta. Os roteiros de entrevista foram semiestruturados, focados em mapear a sequência de eventos da jornada do cliente, identificar os ”momentos da verdade”, positivos e negativos, e aprofundar as causas-raiz percebidas para o desengajamento. Todas as entrevistas foram gravadas, desde que com consentimento (TCLE) e discutidas na análise.

Para evitar uma observação ”anedótica” ou impressionista, foi seguido um protocolo de observação em campo não-participante, focado nos fluxos priorizados. A observação ocorreu em seis unidades com perfis distintos, como uma unidade de bairro com alta lotação e uma unidade de shopping com fluxo moderado. A coleta foi feita em diferentes janelas horárias, contemplando horários de pico, entre 18h e 20h, e horários de vale, entre 14h e 16h, totalizando de quatro a seis horas de observação por unidade. Registrhou-se em um diário de campo um roteiro de observação focado em indicadores operacionais. Este roteiro inclui a medição do tempo de espera na catraca ou recepção; a verificação da abordagem proativa, ou a ausência dela, de instrutores a novos clientes; o tempo de espera para conseguir realizar a avaliação inicial; o tempo médio de espera por equipamentos-chave e a ocupação relativa das áreas; e o registro de falhas de processo, como dificuldades observadas no uso do aplicativo ou clientes buscando ajuda por falhas de cobrança.

3.5 Procedimentos de Análise de Dados e Cadeia de Evidências

Este trabalho utiliza como principal método a *Análise de Conteúdo Temática*. A mesma é definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2011). Em vez de focar na frequência de palavras, a Análise Temática busca identificar os “núcleos de

sentido” ou temas que emergem das falas dos participantes (BRAUN; CLARKE, 2006).

A análise seguiu uma abordagem híbrida:

Categorias Dedutivas (Top-Down): A análise foi direcionada por um conjunto inicial de categorias a priori. Essas categorias são definidas diretamente pelos Objetivos de Pesquisa (Seção 1.4) e pelos conceitos da Fundamentação Teórica (Capítulo 2). Isso garante que a análise esteja focada em responder aos objetivos do trabalho.

Temas Indutivos (Bottom-Up): Paralelamente, o processo foi indutivo, permanecendo aberto para capturar novos temas e “núcleos de sentido” que emergem espontaneamente dos dados (respostas dos questionários e entrevistas), e que não tenham sido previstos inicialmente.

A análise segue uma “Cadeia de Evidências” rigorosa para garantir a rastreabilidade dos achados. Primeiramente, os dados brutos, como transcrições, respostas abertas e o diário de campo, são submetidos à Análise de Conteúdo Temática (BARDIN, 2011). A codificação será híbrida: parte dela será dedutiva, baseada nas questões de pesquisa, e parte será indutiva, aberta a novos temas que emergem dos dados.

Os temas e códigos identificados, como “dificuldade em agendar avaliação inicial”, não foram o ponto final da análise. Eles alimentaram uma Cadeia de Evidências que conecta os dados brutos às recomendações finais em cinco etapas:

1. Um código ou tema emerge das evidências (ex.: múltiplas entrevistas citam “falha no aplicativo de agendamento”).
2. O tema é mapeado como um ponto de dor, ou seja, um momento de frustração do cliente em uma etapa específica do Diagrama de Serviço.
3. A análise de processo via BPMN detalha por que essa falha ocorre, como um ponto de decisão que falha em verificar a agenda do instrutor em tempo real.
4. A falha de processo é classificada em uma das espinhas do Diagrama de Ishikawa, por exemplo, na categoria “Tecnologia”, com a causa “Falta de integração de sistemas”.
5. A causa-raiz identificada gera uma potencial recomendação de melhoria, que será priorizada na matriz de esforço e impacto, como “Implementar verificação de disponibilidade em tempo real no aplicativo”.

Este procedimento garante que cada recomendação final (Capítulo 5) esteja diretamente ancorada em evidências coletadas e analisadas sistematicamente. Essa padro-

nização permite documentar e ligar as tarefas a atores específicos, eventos e pontos de decisão, facilitando a auditoria, a redução de desvios e a implementação futura das melhorias propostas (OMG, 2014; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008).

3.5.1 Procedimentos de análise estatística

Os dados quantitativos do questionário foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências, proporções, médias e desvios-padrão, de modo a caracterizar a amostra e comparar, de forma exploratória, o grupo de clientes engajados (GE) com o grupo em risco/desligado (GRD).

Em alguns casos, quando se julgou útil complementar a leitura descritiva, foram aplicados testes simples de comparação entre grupos, tomados em caráter exploratório, sempre com cautela em relação à extrapolação dos resultados.

Todos os cálculos foram realizados no Microsoft Excel, a partir das frequências observadas e dos parâmetros amostrais (proporções, médias e desvios-padrão).

3.6 Aspectos Éticos e Termo de Consentimento

A condução de pesquisas que envolvem dados de clientes e colaboradores exige uma rigorosa observância dos preceitos éticos e legais. O principal instrumento para garantir a proteção dos participantes será o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Na prática, a pesquisa garante a anonimização de todos os identificadores pessoais dos participantes e o controle de acesso aos dados brutos (gravações, transcrições). O princípio da necessidade orienta a coleta de informações ao estritamente suficiente para o propósito declarado, o que alinha a pesquisa aos parâmetros legais (BRASIL, 2018).

3.7 Limitações do Método

Este estudo de caso possui limitações inerentes ao método qualitativo que devem ser explicitadas. Primeiramente, os resultados são contextualmente específicos ao modelo de negócio analisado, de alta escala e baixo custo, e não podem ser generalizados estatisticamente para todo o setor de academias. Em segundo lugar, a interpretação dos dados qualitativos na Análise Temática pode conter o viés do pesquisador. Por último, o viés de amostragem é uma limitação, dado que a amostragem por conveniência do questionário pode não ser representativa da população total de clientes. As entrevistas por propósitos,

com clientes e colaboradores, buscam mitigar isso, focando na profundidade e relevância dos perfis para o fenômeno estudado.

3.8 Softwares e Ferramentas

Para a execução da pesquisa, foram utilizadas diversas ferramentas computacionais. A coleta de dados foi feita com o Google Forms para o questionário online e plataformas de videoconferência para as entrevistas remotas. A análise foi suportada por programas de planilha, como Google Sheets, para organizar os dados dos questionários. A documentação de processo foi realizada em uma ferramenta de modelagem BPMN, como o Bizagi Modeler, para desenhar os fluxos do processo “como são”.

4 RESULTADOS E DIAGNÓSTICO

Este capítulo apresenta os dados coletados em campo e inicia o diagnóstico do problema. Com base nos resultados do questionário, das entrevistas com funcionários e da observação em campo, esta seção analisará os fatos para identificar as causas-raiz que levam ao desengajamento e cancelamento de clientes. O objetivo é consolidar os achados e construir um diagnóstico preciso da jornada “as-is”, que servirá de base para as propostas do capítulo seguinte.

É importante reforçar que todas as comparações entre o grupo engajado (GE) e o grupo em risco/desligado (GRD) apresentadas neste capítulo têm caráter exploratório. As diferenças de proporções e de médias são descritas a partir da amostra obtida, em alguns casos com apoio de testes simples de comparação entre grupos. Em função da natureza não probabilística da amostra, tais resultados não devem ser interpretados como estimativas exatas para toda a população de clientes, mas como indícios que orientam o diagnóstico de processos e a formulação de recomendações.

4.1 Visão Geral da Amostra e das Evidências Coletadas

A base de dados primários para o diagnóstico da jornada do cliente “as-is” provém de um questionário estruturado, distribuído online, que obteve um total de 179 respostas. Deste universo, foram filtradas e consideradas para análise 102 respostas válidas ($N = 102$), correspondentes a indivíduos que se identificaram como “Sou cliente ativo(a)” ou “Fui cliente, mas cancelei” da Smartfit. As 77 respostas restantes, de indivíduos que “Nunca foram clientes”, foram descartadas por não pertencerem ao escopo deste estudo de churn e desengajamento.

O perfil demográfico desta amostra relevante ($N = 102$) foi analisado em termos de faixa etária e gênero, sendo esta majoritariamente composta por adultos jovens, mas com presença relevante de indivíduos de meia-idade e idosos, conforme os gráficos a seguir.

Tabela 2: Critérios de seleção da amostra analisada

Total de respostas do formulário	179
Respostas de não clientes Smartfit	77
Respostas de clientes atuais ou passados da Smartfit	102

A amostra válida é composta majoritariamente por adultos jovens, mas com participação relevante de indivíduos de meia-idade. Aproximadamente 73% dos respondentes têm até 45 anos e 27% têm 46 anos ou mais. Em termos de gênero, cerca de 65% se identificam como homens e 35% como mulheres. A Figura 2 apresenta a distribuição por faixa etária, e a Figura 3, a distribuição por gênero.

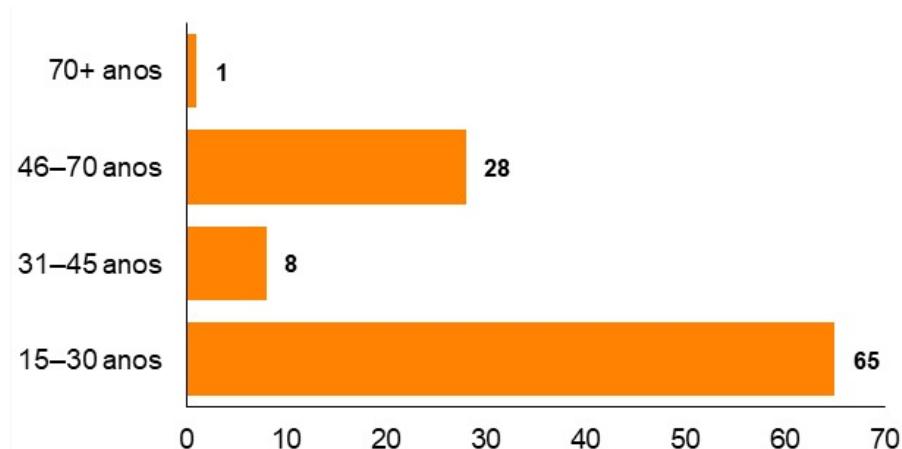


Figura 2: Faixa Etária dos Participantes do Questionário

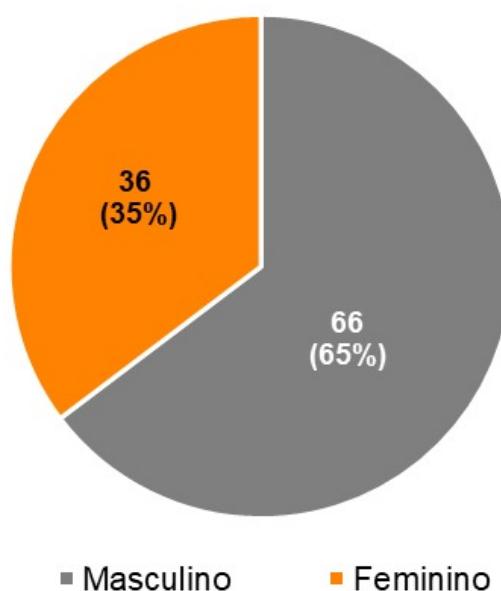


Figura 3: Gênero dos Participantes do Questionário

Em relação ao tempo de vínculo com a rede, observa-se predominância de clientes com relacionamento mais longo. Como apresentado na Figura 4, 93 respondentes (cerca de 91% da amostra) declaram estar matriculados há mais de 90 dias. Apenas um respondente se encontra na faixa de menos de 30 dias, três entre 31 e 60 dias e cinco entre 61 e 90 dias.

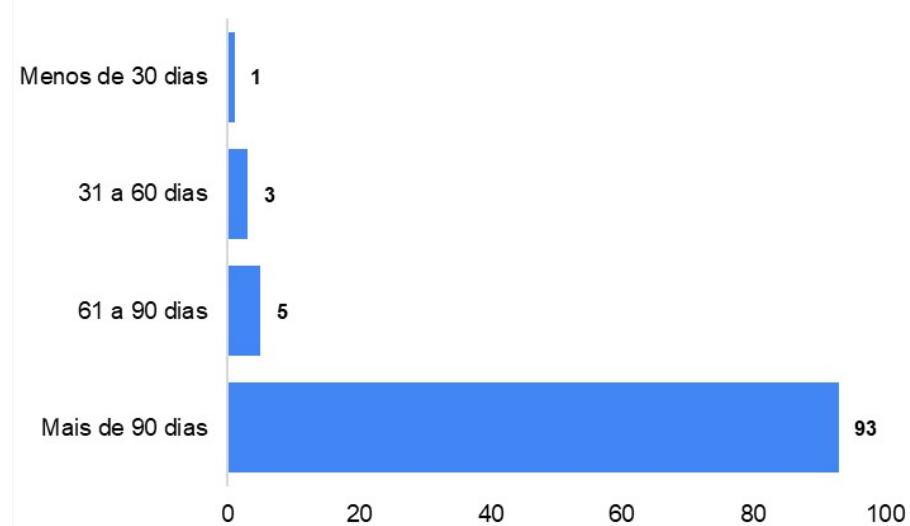


Figura 4: Distribuição dos Respondentes por Tempo de Matrícula

Esse resultado indica que a maioria dos participantes teve tempo suficiente para viverenciar não só a fase de adaptação inicial, mas também etapas posteriores da jornada. Ainda que poucos estivessem, no momento da pesquisa, exatamente dentro da “janela crítica” dos primeiros 90 dias, muitos já haviam atravessado essa fase, podendo relatar dificuldades e experiências vividas naquele período. Dessa forma, as percepções relatadas refletem tanto a entrada quanto a evolução da relação com o serviço.

Do ponto de vista do comportamento atual, a amostra é heterogênea em termos de engajamento, o que favorece comparações. A Tabela 3 segmenta os 102 respondentes em três grupos: (i) clientes ativos usando regularmente, (ii) clientes ativos, mas sem frequentar há pelo menos quatro semanas e (iii) clientes que cancelaram a matrícula nos últimos seis meses.

Os 40 clientes ativos usando regularmente (39,2% da amostra) compõem o grupo engajado (GE). Os 11 ativos sem uso há pelo menos quatro semanas (10,8%) e os 51 cancelados (50%) formam, em conjunto, o grupo em risco/desligado (GRD, 60,8% da amostra). Essa segmentação é central para as análises subsequentes, pois permite comparar trajetórias e percepções de quem se manteve engajado com aquelas de quem se desmotivou ou deixou a rede. Para aprofundar a compreensão do comportamento ao longo do tempo, foi cons-

Tabela 3: Segmentação da amostra por status do cliente

Status do Cliente	N	% da Amostra	Classificação
Ativo, usando regularmente	40	39,22%	GE (Engajado)
Ativo, mas sem usar há > 4 semanas	11	10,78%	GRD (Risco/Desengajado)
Cancelei nos últimos 6 meses	51	50,00%	GRD (Risco/Desengajado)
Total GRD	62	60,78%	GRD (Risco/Desengajado)
Total da Amostra Relevante	102	100,00%	GRD + GE

truída uma tabela cruzando tempo de matrícula e status atual do cliente, apresentada na Tabela 4. Observa-se que a faixa de 61 a 90 dias concentra quatro dos onze casos de clientes ativos que declararam estar há pelo menos quatro semanas sem treinar e nenhum cancelamento formal. Já a faixa de mais de 90 dias concentra 48 dos 51 cancelamentos identificados.

Tabela 4: Tempo de matrícula vs. status do cliente

Tempo de Matrícula	Ativo, usando regularmente	Ativo, sem usar >4 sem.	Cancelei nos últimos 6 meses	Total
Menos de 30 dias	0	0	1	1
31 a 60 dias	1	0	2	3
61 a 90 dias	1	4	0	5
Mais de 90 dias	38	7	48	93
Total	40	11	51	102

Esse quadro sugere que, na amostra analisada, a interrupção do uso tende a ocorrer dentro ou logo após a janela inicial de 90 dias, enquanto a formalização do cancelamento contratual costuma acontecer em um momento posterior. Em outras palavras, há um período em que o cliente já não utiliza o serviço, mas mantém o vínculo ativo, o chamado “churn silencioso”, cuja dinâmica será explorada nas seções seguintes.

4.1.1 Perfil dos Colaboradores Entrevistados

Com o objetivo de incorporar a perspectiva interna da organização à base de dados da pesquisa, foram realizadas entrevistas com três colaboradores de áreas estratégicas: Expansão, Marketing e Operação/Recepção. Cada entrevista teve duração aproximada de 30 minutos e seguiu um roteiro semiestruturado, em conformidade com o método detalhado no Capítulo 3.

O entrevistado da área de Expansão, especialista com dois anos de experiência na função, explicou como são definidos os pontos comerciais das unidades, o dimensionamento dos espaços e a previsão da quantidade de alunos por loja. Segundo ele, mesmo com estudos de capacidade e estimativas de uso por horário, algumas unidades passam por

momentos de maior pressão de lotação, especialmente no período da noite. Ele destacou que, após a abertura, ajustes no layout e na distribuição de equipamentos são comuns para reduzir filas e esperas.

O representante de Marketing, coordenador com três anos na empresa, detalhou como funciona a comunicação com novos alunos nas primeiras semanas. A régua de onboarding inclui mensagens sobre tour, avaliação física e uso do aplicativo, mas ele reconhece que o engajamento com essas mensagens tende a cair após as primeiras duas ou três semanas. Para ele, reforços de comunicação entre o primeiro e o segundo mês, por exemplo, sobre agendar avaliações, testar aulas ou conhecer horários menos cheios, poderiam ajudar a manter a motivação justamente no período em que muitos clientes começam a diminuir a frequência.

Por fim, o gerente de unidade entrevistado na área de Operação/Recepção, com um ano de atuação, relatou desafios práticos do dia a dia. Ele destacou que o tour inicial e o agendamento de avaliação física acontecem com mais consistência fora dos horários de pico. Nos horários mais cheios, o foco da equipe fica concentrado na operação básica, e é mais difícil garantir que todos os iniciantes recebam orientação adequada. Ele também apontou que muitos alunos só pedem ajuda quando já estão inseguros para treinar, o que reforça a importância de uma abordagem mais ativa da equipe nos primeiros dias.

No conjunto, as entrevistas mostram que os três setores reconhecem a importância de um onboarding bem executado e de um acompanhamento próximo no início da jornada. Expansão e Operação destacam a influência da lotação na qualidade da experiência, enquanto Marketing aponta oportunidades para melhorar a comunicação e o engajamento ao longo das primeiras semanas. As percepções obtidas dialogam diretamente com as queixas identificadas no questionário e serão retomadas posteriormente no diagnóstico dos processos internos.

A Tabela 5 sintetiza o perfil dos entrevistados e os principais temas abordados.

Tabela 5: Colaboradores entrevistados e principais temas abordados

Área	Cargo	Tempo de empresa	Tópicos principais
Expansão	Especialista	2 anos	Estudos de ponto; dimensionamento de unidades; análise de fluxo e perfil sociodemográfico; impacto da lotação em horários de pico; ajustes de layout e redistribuição de equipamentos.
Marketing	Coordenador	3 anos	Régua de comunicação do onboarding (tour, avaliação e uso do app); queda de abertura após 2–3 semanas; oportunidades de reforço entre 1º e 2º mês; divulgação de horários menos cheios.
Operação/Recepção	Gerente	1 ano	Execução do tour e orientações iniciais; impacto dos horários de pico na disponibilidade da equipe; baixa proatividade no início; dependência da iniciativa do aluno; dúvidas de cobrança na recepção.

4.1.2 Dados Complementares da Observação em Campo

Além das entrevistas e do questionário, foram realizadas observações presenciais em seis unidades da rede, localizadas nos bairros Vila Guilherme, Paulista (2 unidades), Ibirapuera, Taboão da Serra e Morumbi. As visitas ocorreram em horários variados, incluindo períodos de pico e vale, seguindo um roteiro definido previamente para garantir consistência na coleta.

Durante as observações em horários de pico, foi possível registrar esperas de 6 a 8 minutos em equipamentos muito utilizados, além de filas para revezamento, especialmente nas áreas de musculação. Em contraste, nos horários de vale, a circulação era fluida e praticamente não havia espera. As aulas presenciais apresentaram grande variação conforme o horário: algumas turmas estavam lotadas à noite, enquanto outras contavam com muitas vagas no período da tarde.

Outro ponto observado foi a baixa frequência de abordagem proativa a novos alunos quando a unidade estava cheia. Em janelas de 30 minutos de observação contínua, não houve casos em que instrutores se aproximaram espontaneamente de iniciantes; o atendimento ocorria apenas quando o aluno pedia ajuda. Também foi registrado atendimento esporádico na recepção relacionado a dúvidas sobre cobrança.

Essas observações ajudam a contextualizar os resultados do questionário, pois re-

forçam que a experiência do aluno varia muito de acordo com o horário, e que a lotação e a redução do suporte presencial em períodos cheios contribuem para parte significativa das frustrações relatadas nas respostas abertas. Os dados coletados em campo serão utilizados novamente nas próximas seções para apoiar o diagnóstico dos processos de onboarding, operação diária e cobrança.

A Tabela 6 resume as unidades observadas, os horários das visitas e os principais registros.

Tabela 6: Síntese das observações de campo por categoria de horário

Categoria de visita	Período observado	Tempo médio de espera	Filas / Revezamentos	Observações adicionais
Horários de Pico	18h-21h	6-8 minutos	Filas frequentes e revezamentos constantes	Alta lotação; equipamentos disputados; ausência de abordagens proativas; diávidas de cobrança na recepção; instrutores sobrecarregados.
Horários de Vale	14h-16h	Praticamente zero	Não observadas	Ambiente estável; circulação fluida; equipamentos amplamente disponíveis; pouca interação proativa, mas sem impacto na experiência.

Esses achados reforçam a percepção, captada no questionário e nas entrevistas, de que a experiência do cliente varia sensivelmente em função do horário de uso, e de que a combinação de lotação com suporte pouco proativo pode ser um gatilho importante de frustração, sobretudo para alunos que ainda não consolidaram o hábito.

4.2 Achados Qualitativos da Jornada do Cliente

Com a amostra e as fontes de evidência estabelecidas, esta seção descreve a jornada do cliente nos primeiros 90 dias de vínculo, organizada em três sub-janelas: 0–28 dias (entrada e onboarding), 29–56 dias (consolidação do hábito) e 57–90 dias (risco elevado e abandono). A análise enfatiza diferenças entre o grupo engajado (GE) e o grupo em risco/desligado (GRD), destacando apenas os contrastes relevantes ou que apresentam padrões claros na amostra.

4.2.1 Sub-janela 1 (Dias 0–28): Entrada e Onboarding

Na primeira sub-janela, a amostra apresenta, em geral, alto nível de utilização. Aproximadamente 85% dos respondentes relatam treinar três vezes por semana ou mais no primeiro mês, e uma parcela expressiva indica cinco ou mais treinos semanais. Relatos de não utilização nesse período são residuais. A Figura 5 sintetiza a distribuição de frequência de treino na sub-janela 0–28 dias para o conjunto da amostra.

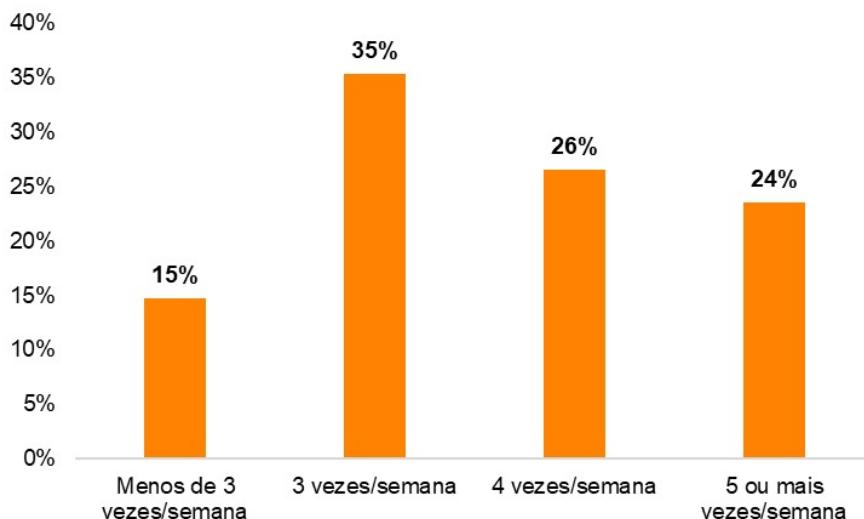


Figura 5: Quantidade de treinos no 1º mês de Matrícula

Do ponto de vista das etapas formais de onboarding, os resultados sugerem que o simples fato de realizar tour e avaliação física não garante retenção. Em relação ao tour ou orientações básicas na primeira visita, 55% dos clientes ativos regulares afirmam ter recebido esse tipo de apresentação, proporção que cai para 45,5% entre os ativos sem uso recente, mas sobe para 72,5% entre os cancelados. Considerando o grupo em risco/desligado em conjunto, 67,7% declararam ter feito tour, valor maior que o do grupo engajado. Para a avaliação física inicial, a diferença é ainda mais marcada: 20% dos ativos regulares relatam tê-la realizado, contra 53% dos cancelados; no subgrupo de ativos sem uso, praticamente ninguém passou por essa etapa. Na agregação, 43,5% do GRD fizeram avaliação, frente a 20% do GE. A Tabela 7 resume esses indicadores.

Tabela 7: Indicadores de onboarding por status do cliente

Atividades de Onboarding por grupo	GE (N=40)	GRD (N=62)
Fez tour na unidade	55,0% (22)	67,7% (42)
Realizou avaliação física	20,0% (8)	43,5% (27)
Recebeu um protocolo inicial	25,0% (10)	30,6% (19)

No caso da avaliação física, observa-se um resultado contraintuitivo: a proporção de clientes avaliados é significativamente maior no grupo em risco/desligado (43,5%) do que no grupo engajado (20,0%). Essa evidência, contudo, não deve ser interpretada como uma relação causal direta entre realizar a avaliação e cancelar. Pelo contrário, o dado sugere um paradoxo de expectativa: a avaliação física formaliza uma promessa de acompanhamento personalizado que, muitas vezes, não se concretiza na rotina diária.

Quando o cliente investe tempo nessa etapa burocrática, cria-se uma expectativa de suporte que, se não atendida, conforme diagnosticado posteriormente no Diagrama de Ishikawa, transforma a avaliação em um ponto de frustração e não de retenção. Ou seja, a avaliação ocorre, mas desconectada de uma jornada de suporte efetivo, o que pode agravar a percepção de falta de entrega de valor quando o aluno se vê desassistido no piso.

Quando se observa a percepção de clareza do plano de treino inicial, medida em escala de 1 a 5, as médias situam-se entre 2,9 e 3,3 nos diferentes grupos, sem diferenças relevantes. Isso aponta para um quadro em que muitos clientes, mesmo os que permanecem, não percebem o início da jornada como altamente assistido ou personalizado.

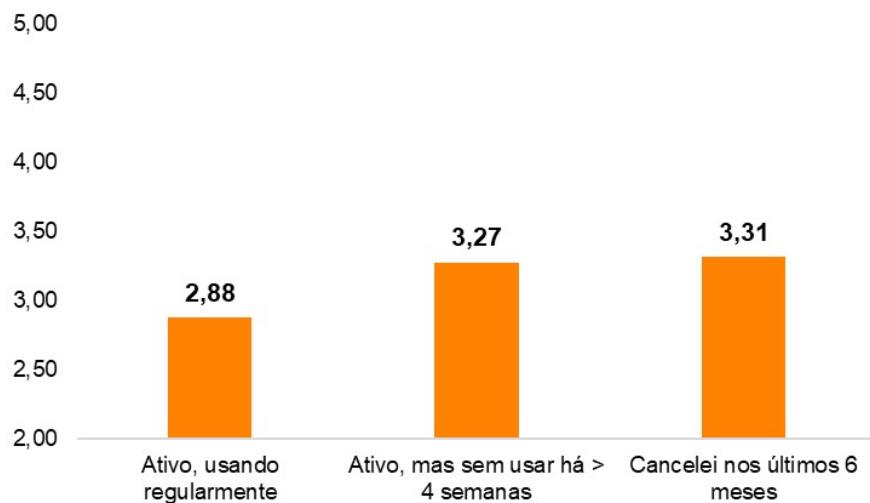


Figura 6: Média das Notas Atribuidas ao Protocolo Inicial de Treinos

O ponto mais crítico da primeira sub-janela é a percepção de falta de contato proativo. No item “O contato proativo da equipe me ajudou a começar”, as médias são baixas em todos os grupos, e há concentração de notas 1 e 2, especialmente entre os clientes em risco. No subgrupo de ativos sem uso recente, mais de dois terços dos respondentes discordam de que tenha havido apoio ativo da equipe na fase inicial. Esses resultados são coerentes com o que foi observado em campo: escassez de abordagens espontâneas em horários de pico e priorização da operação básica em detrimento do acompanhamento de novos alunos.

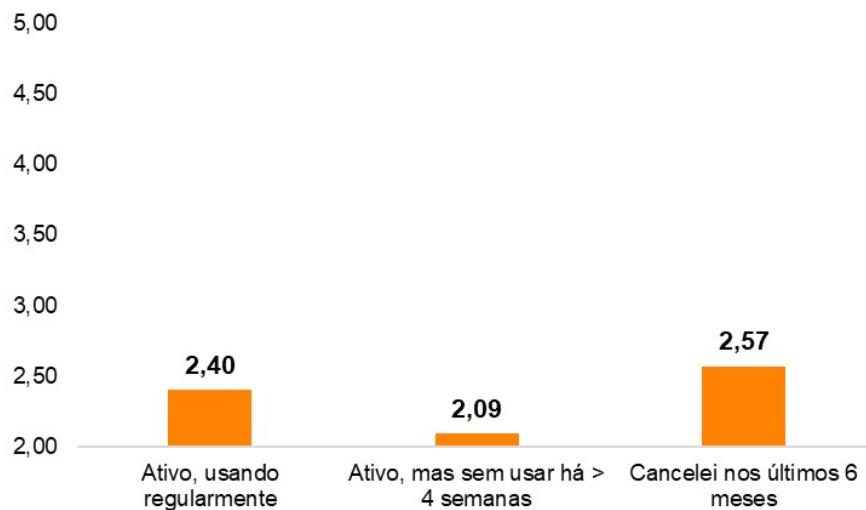


Figura 7: Média das Notas Atribuídas ao Contato da Equipe

Em síntese, a primeira sub-janela combina alto entusiasmo e uso intenso com apoio percebido como insuficiente. As etapas formais de onboarding estão presentes para parte dos clientes, mas não parecem ancorar de forma robusta o hábito, e a baixa proatividade da equipe dá margem para que dúvidas e inseguranças se acumulem. Esse cenário cria as condições para que, nas semanas seguinte, fricções de agenda, motivação e operação ganhem peso.

4.2.2 Sub-janela 2 (Dias 29–56): Consolidação do Hábito

Entre o 31º e o 60º dia, a frequência média de treinos diminui em relação ao primeiro mês, com diferenças mais claras entre os grupos. Enquanto 87,5% dos ativos regulares ainda relatam treinar pelo menos três vezes por semana nesse período, essa proporção cai para 72,7% entre os ativos sem uso recente e para 66,7% entre os cancelados. Considerando o grupo em risco/desligado como um todo, cerca de dois terços mantêm o patamar de três treinos semanais, contra quase nove em cada dez no grupo engajado. A Figura 4.6 apresenta essa comparação.

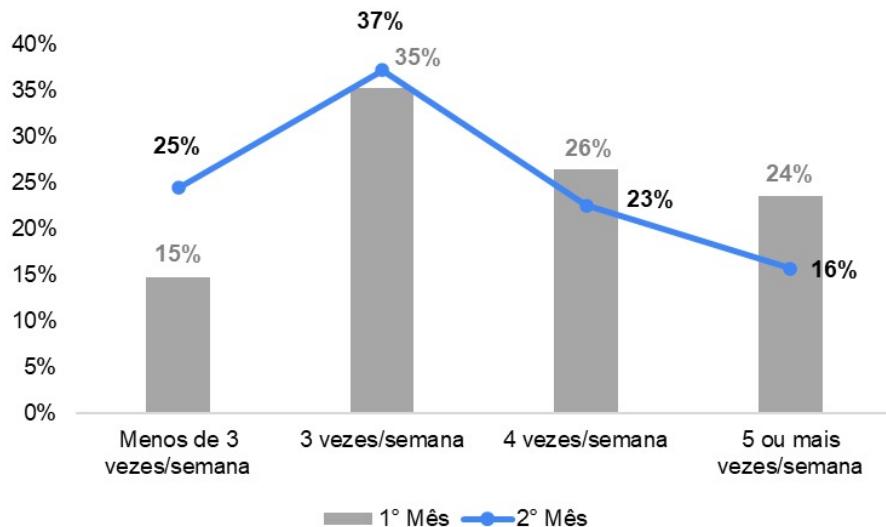


Figura 8: Quantidade de treinos 1º mês vs. 2º mês de matrícula

Os hiatos prolongados começam a ganhar relevância nessa fase. Entre os ativos regulares, 35% afirmam nunca ter ficado quatro semanas ou mais sem treinar; 32,5% relatam um hiato desse tipo e 32,5% dois ou mais. Entre os ativos sem uso recente, o padrão se inverte: apenas 9,1% nunca tiveram hiato, enquanto 81,8% declaram dois ou mais períodos de quatro semanas consecutivas sem treino. Entre os cancelados, 39% relatam dois ou mais hiatos e 35% dizem nunca ter ficado tanto tempo sem usar a academia. A Tabela 8 resume essa distribuição.

Tabela 8: Número de hiatos ≥ 4 semanas por grupo de clientes

Hiatos ≥ 4 semanas	GE	Ativos sem uso	Cancelados	GRD Agregado
Nunca	14	1	18	19
1 vez	13	1	15	16
2 vezes ou mais	13	9	20	29

Ao se comparar apenas a ocorrência de “pelo menos um hiato”, porém, não há diferença estatisticamente robusta entre o grupo engajado e o grupo em risco/desligado. Em outras palavras, hiatos prolongados aparecem tanto na trajetória de clientes que permanecem quanto na de clientes que se desengajam. O que muda é a frequência e a maneira como esses hiatos se encadeiam: no grupo engajado, tendem a ser pontuais; no grupo em risco, tornam-se recorrentes.

Os motivos atribuídos aos hiatos ajudam a entender esse padrão. Entre os respondentes do grupo de foco, cerca de 65% indicam falta de tempo e 43% mencionam falta

de motivação pessoal como fatores relevantes. Questões estruturais ligadas ao serviço também aparecem com peso: 25% citam lotação e filas como razões para faltar, enquanto entre os ativos regulares essa proporção é de apenas 11,5%. Em contraste, 57,7% dos ativos regulares apontam dor ou lesão como motivo de hiato, contra valores próximos de 30% no grupo de foco. A Figura 9 compara os principais motivos relatados.

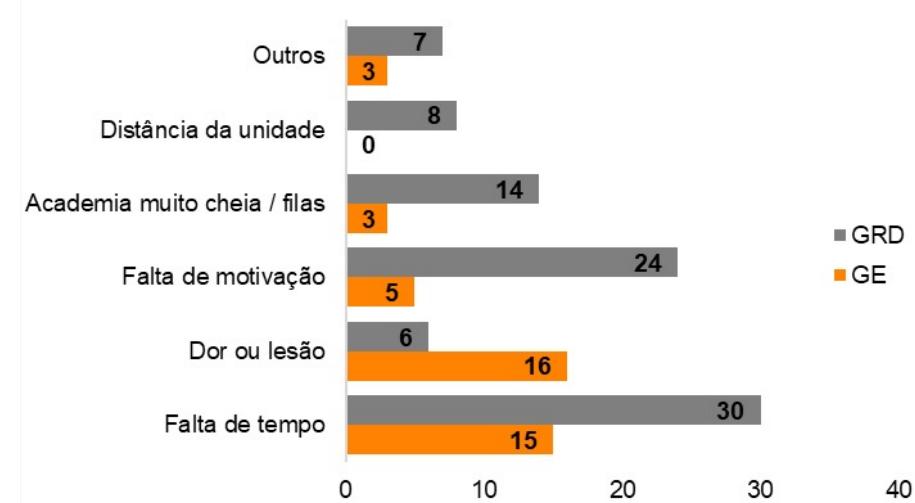


Figura 9: Motivos de hiatos 4 semanas por grupo

Esses dados sugerem que, entre clientes engajados, interrupções de uso estão mais associadas a eventos pontuais (por exemplo, lesões ou viagens), enquanto entre o grupo em risco a combinação de falta de tempo, baixa motivação e fricções de operação (lotação e filas) cria um terreno fértil para hiatos repetidos. Quando esses hiatos se tornam padrão, o retorno à rotina se torna menos provável.

Tabela 9: Percepção sobre a facilidade de agendamento pelo aplicativo, por grupo

Grupo	N	% nota 1	% nota 2	% nota 3	% nota 4	% nota 5	Média	Desvio-padrão
Ativos usando regularmente (GE)	40	27,5%	7,5%	35,0%	12,5%	17,5%	2,85	1,42
Grupo em risco/desligado (GRD)	62	14,5%	6,5%	27,4%	21,0%	30,6%	3,47	1,38

Um resultado contraintuitivo aparece quando se analisa o papel do aplicativo de agendamento na formação dos hiatos. Embora o app seja citado em algumas respostas abertas como fonte de frustração, os dados mostram que ele não se destaca como fator determinante de churn. Na afirmação “o agendamento pelo app foi fácil”, o grupo engajado atribuiu, em média, notas mais baixas do que o grupo em risco/desligado, e concentrou uma proporção maior de avaliações extremas (nota 1) de dificuldade, enquanto muitos clientes que posteriormente se desengajaram declararam não ter encontrado grandes problemas na funcionalidade, como sintetizado na Tabela “Percepção sobre o agendamento

pelo aplicativo, por grupo” e na Figura “Facilidade de agendamento pelo app, por grupo”, que comparam a distribuição de notas entre os dois segmentos.

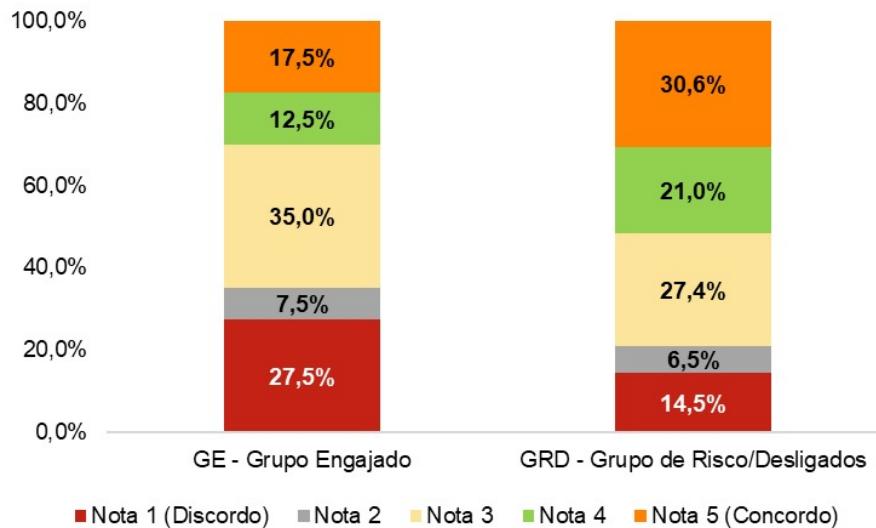


Figura 10: Facilidade de agendamento pelo app, por grupo

Em outras palavras, os *heavy users* convivem com as mesmas falhas de usabilidade, reclamam mais do app, mas permanecem. Isso sugere que, na amostra estudada, problemas de UX no aplicativo impactam a conveniência percebida, mas não explicam por si só o desengajamento, que está muito mais associado a restrições de tempo, queda de motivação e à experiência presencial na unidade.

4.2.3 Sub-janela 3 (Dias 57–90): Risco Elevado e Abandono

Na terceira sub-janela, entre o 57º e o 90º dia, a diferença entre os grupos se acentua. A proporção de clientes que mantêm três treinos por semana ou mais nesse período é de 80% entre os ativos regulares, contra 53,2% no grupo em risco/desligado. Essa diferença sugere que, ao final dos 90 dias, o grupo em risco já se caracteriza por um padrão de uso intermitente ou em queda, enquanto o grupo engajado estabiliza a rotina em nível mais elevado. A Figura 11 apresenta essa comparação.

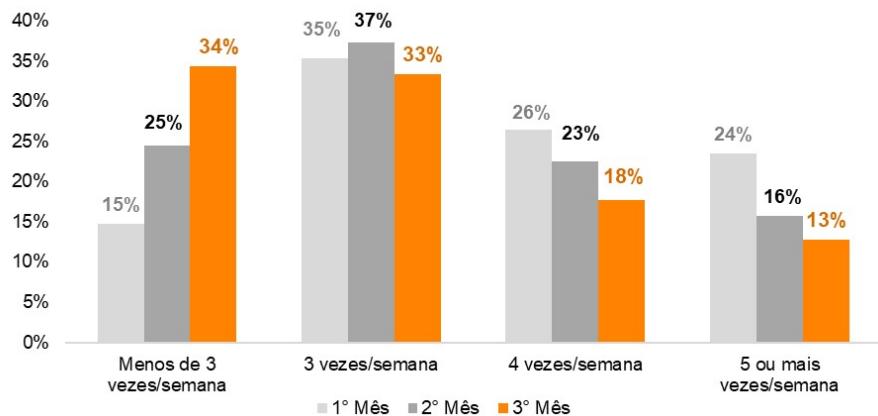


Figura 11: Quantidade de treinos nos primeiros meses de matrícula

Um indicador específico reforça o caráter crítico dessa sub-janela: embora pouco frequente, o relato de “nenhum treino” no período 61–90 dias aparece apenas no GRD, não sendo observado entre os ativos regulares. Na amostra, cerca de 6,5% do GRD declara não ter treinado nenhuma vez nesse intervalo. Pelo tamanho reduzido desse subconjunto, esse número não é suficiente para afirmar diferença robusta entre grupos, mas ilustra o estado extremo de desengajamento em parte dos casos. A lotação em horários específicos deixa de ser apenas um incômodo e passa a alterar o comportamento de parte do grupo em risco. Quando se pergunta se o cliente já chegou a desistir de treinar por encontrar a academia cheia, 32,3% do grupo em risco/desligado respondem afirmativamente, contra 12,5% do grupo engajado. Essa diferença indica que, para uma parcela dos clientes em risco, a experiência de enfrentar filas e espera em picos não apenas gera insatisfação, mas leva à interrupção efetiva da sessão de treino. A Figura 12 apresenta essa comparação.

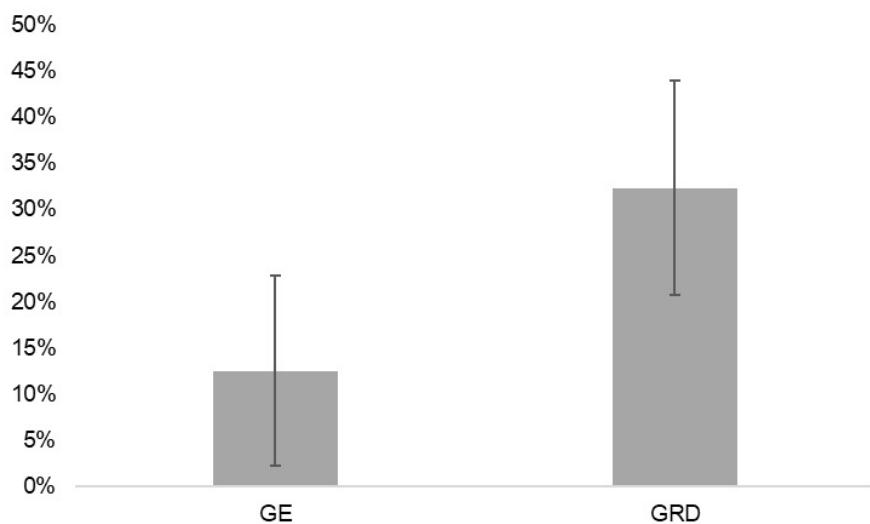


Figura 12: Clientes que já desistiram de treinar por lotação

Em paralelo, quando se pede ao grupo em risco que indique o principal motivo para ter parado de treinar ou cancelado o plano, o fator mais citado é “falta de tempo/rotina”, seguido por “falta de motivação”. Fatores diretamente ligados ao serviço, como lotação, atendimento ou a falta de estacionamento aparecem como coadjuvantes, embora frequentemente mencionados como elementos que “empurraram” a decisão. A Tabela 10 mostra o ranking dos motivos principais entre os respondentes do grupo em risco.

Tabela 10: Motivo principal declarado para desengajamento/cancelamento (GRD)

Motivo principal	N	% sobre o GRD (N=62)
Falta de tempo / Mudança na rotina	24	38,7%
Distância da unidade / Mudança de endereço	12	19,4%
Falta de motivação pessoal	8	12,9%
Lotação / Equipamentos indisponíveis	6	9,7%
Dor ou lesão	5	8,1%
Estacionamento difícil	4	6,5%
Experiência ruim com equipe (recepção ou instrutores)	2	3,2%
Quis fazer crossfit	1	1,6%

Combinando esses elementos, a terceira sub-janela pode ser interpretada como o período em que se consolida a decisão de permanecer ou abandonar. Clientes engajados mantêm uma cadênciá elevada apesar de reconhecerem problemas de lotação; clientes em risco alternam semanas com nenhum ou poucos treinos, observam pouco retorno em termos de resultado e deixam que obstáculos de agenda e operação pesem mais na balança. Muitas vezes, esse comportamento de “quase abandono” se prolonga por semanas antes de se traduzir no cancelamento contratual.

4.3 Síntese dos Pontos de Dor (Mapa da Jornada)

Com base nos achados das três sub-janelas, nas entrevistas e nas observações em campo, foi construído um Mapa da Jornada do Cliente “as-is” para o período inicial de 90 dias. Esse mapa organiza os principais eventos e emoções da jornada em uma linha do tempo, destacando os “momentos da verdade” e os pontos de dor que se repetem nas narrativas dos clientes em risco.

4.3.1 Construção do Mapa da Jornada do Cliente “As-Is”

O mapa foi estruturado em seis macro-etapas: (1) matrícula e primeiro acesso, (2) onboarding presencial e digital, (3) primeiras semanas de uso recorrente, (4) surgimento de hiatos e ajustes de rotina, (5) fase de risco (uso esporádico ou ausência de uso) e (6) decisão de permanência ou cancelamento. Para cada etapa, foram mapeados as ações típicas do cliente, os principais pontos de contato com a empresa (app, recepção, piso, canais de cobrança), as emoções predominantes e os pontos de dor.

Na etapa de matrícula e primeiro acesso, a experiência tende a ser positiva: clientela motivada, ambiente novo e expectativa alta. Quando o atendimento ocorre fora de horários de pico, há relatos de tour e orientações claras. Em horários cheios, porém, as observações em campo indicam que esses elementos são menos frequentes, e parte dos clientes entra no treino sem se sentir plenamente apresentada ao espaço.

Na etapa de onboarding, os dados do questionário mostram que muitos clientes participam de tour e avaliação física, mas nem sempre emergem dessas interações com um plano de treino percebido como claro e personalizado. A avaliação ocorre inclusive de forma mais frequente entre quem, mais tarde, se desengaja, sinalizando que o desafio não é apenas oferecer a etapa, mas conectar-a a metas e acompanhamento práticos. A baixa percepção de contato proativo nesse período reforça essa leitura: o cliente raramente é abordado espontaneamente pela equipe após a matrícula.

Nas primeiras semanas de uso recorrente, a frequência ainda é alta em ambos os grupos, mas começam a surgir relatos de dificuldades para conciliar horários, filas em determinados equipamentos e dúvidas sobre progressão de treino. A falta de mecanismos estruturados de acompanhamento faz com que essas dificuldades dependam da iniciativa do próprio cliente para serem tratadas.

A etapa de surgimento de hiatos marca o início do afastamento: compromissos profissionais, cansaço, imprevistos pessoais e a sensação de “não estar evoluindo” geram as primeiras ausências prolongadas. Entre clientes engajados, esse tipo de pausa é geralmente pontual e associada a eventos específicos; entre o grupo em risco, as pausas se repetem e se prolongam, especialmente quando coincidem com horários de lotação e pouca assistência no piso.

Na fase de risco, o uso torna-se esporádico ou inexistente. Alguns clientes chegam a passar todo o período de 61–90 dias sem treinar, mantendo, contudo, o plano ativo. A ausência de monitoramento de quedas de frequência ou de ações específicas de reengaja-

mento faz com que esses casos permaneçam “invisíveis” para a empresa. Nesse contexto, problemas administrativos pontuais, como dúvidas de cobrança, podem servir de gatilho para a decisão de cancelamento.

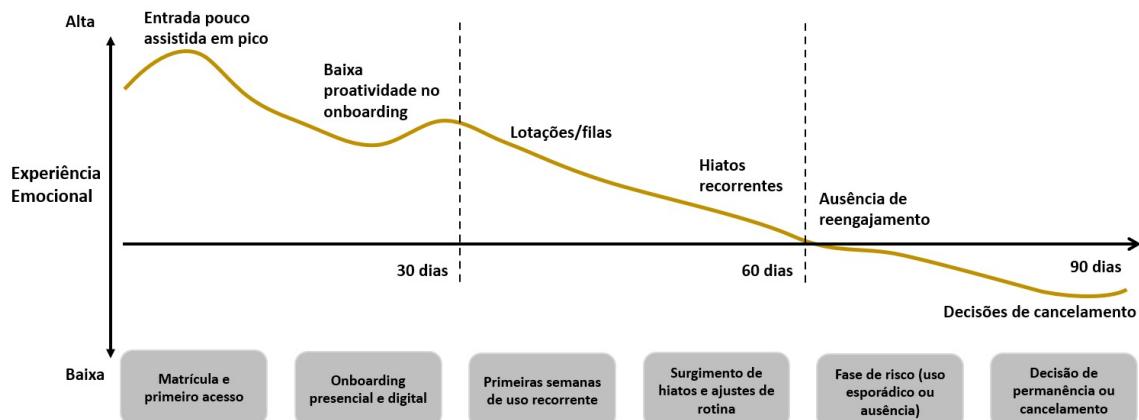


Figura 13: Mapa da Jornada do Cliente “as-is”

4.3.2 Matriz de Pontos de Dor por Etapa

Para transformar o mapa em ferramenta de diagnóstico, foi elaborada uma matriz relacionando cada etapa da jornada aos pontos de dor identificados, às principais evidências que os sustentam e aos impactos esperados em termos de engajamento. Essa matriz serve como “ponte” para o capítulo seguinte, em que cada dor será conectada a processos específicos via service blueprint e mapeamento BPMN. A Tabela 11 apresenta a Matriz de Pontos de Dor por Etapa.

Tabela 11: Matriz de pontos de dor da jornada inicial (0–90 dias)

Etapa da jornada	Ponto de dor	Evidências (questionário, entrevistas, observações)	Impacto sobre a experiência/engajamento	Relação com risco
			Início; perda de engajamento	churn silencioso ou cancelamento
Onboarding inicial (0–28 dias)	Contato proativo insuficiente da equipe	Médias baixas no item de contato proativo; relatos de que o aluno precisava “correr atrás”; ausência de abordagens observada em campo nas seis unidades analisadas.	Insegurança inicial; sensação de falta de acolhimento; dificuldade de entender como começar e como progressar.	Aumenta a probabilidade de desistência precoce e reduz a consolidação do hábito nas primeiras semanas.
Consolidação do hábito (29–56 dias)	Queda de frequência mais acentuada no grupo em risco (GRD)	Percentual significativamente menor de 3 treinos/semana no GRD em comparação ao GE; relatos de dificuldades em manter cadência.	Início de hiatos de uso; perda da rotina; maior dificuldade de retomar.	Hiatos acumulados levam ao estágio inicial do churn silencioso, ampliando risco nas semanas seguintes.
Uso em horários de pico	Lotações e filas em equipamentos-chave	Tempos de espera de 6–8 minutos observados em várias unidades; maior percentual de desistências por lotação entre o GRD; observação de revezamento constante e frustração.	Interrupção do treino planejado; frustração; aumento da probabilidade de “ir embora” sem completar a sessão.	Aumenta a frequência de hiatos; reduz consistência; eleva o risco de churn silencioso por desgaste operacional.
Fase de risco (57–90 dias)	Ausência de mecanismos estruturados de reengajamento	Relatos de longos períodos sem contato da empresa mesmo após semanas sem uso; ausência de rotina clara de recuperação de inativos.	Prolongamento da desconexão; cliente não percebe incentivo para retornar; perda de vínculo emocional com a marca.	Consolidada o churn silencioso, frequentemente antecendendo o cancelamento formal da marca.

4.4 Diagnóstico de Processos Internos (Service Blueprint/BPMN)

A partir dos pontos de dor mapeados na jornada inicial de 90 dias, esta seção aprofunda o diagnóstico dos processos internos mais críticos para o engajamento e a permanência: (i) onboarding e avaliação inicial, (ii) suporte diário no piso da academia e (iii) cobrança e gestão de pagamentos. Em todos os casos, o objetivo é evidenciar como escolhas de desenho de processo contribuem para a formação de hiatos, para o “churn silencioso” e, em última instância, para o cancelamento.

Os fluxos foram representados por meio de service blueprints e diagramas em notação BPMN 2.0, com raias correspondentes aos principais atores (cliente, recepção, instrutores, sistemas de apoio e áreas administrativas). Nos diagramas, os pontos de dor identificados nas seções anteriores são destacados como eventos intermediários ou tarefas críticas, o que permite conectar evidências qualitativas e quantitativas a causas de processo.

4.4.1 Diagnóstico do Processo de Onboarding e Avaliação Inicial “As-Is”

O processo de onboarding, tal como observado e relatado pelos participantes, é essencialmente reativo. O fluxo idealizado parte da matrícula, passa por um tour de apresentação da unidade, pelo agendamento da avaliação física inicial e pela entrega de um plano de treino claro, com algum grau de acompanhamento nas primeiras semanas. Na prática, os dados sugerem que esse encadeamento é fragmentado e dependente do horário de uso e da iniciativa do próprio cliente.

No service blueprint construído para esta etapa, o cliente aparece na raia superior realizando as seguintes ações típicas: (1) concluir a matrícula presencial ou digital, (2) realizar o primeiro acesso à unidade, (3) decidir se solicita tour, (4) tentar agendar a avaliação física (via app ou recepção) e (5) iniciar os treinos com ou sem protocolo definido. Abaixo da linha de frente, as raias de Recepção, Instrutor/Avaliador e Sistemas (app, CRM, controle de agenda) representam as tarefas internas de cadastro, oferta do tour, registro de interesse em avaliação, configuração de horários disponíveis e comunicação automatizada.

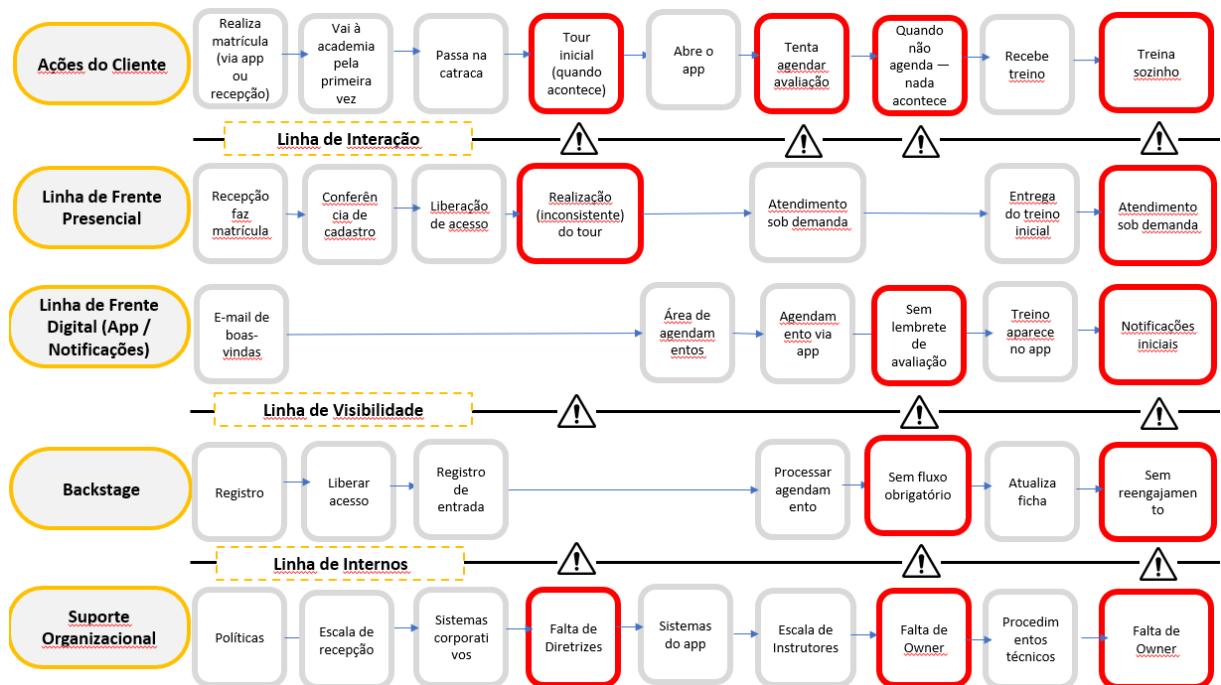


Figura 14: Service blueprint do processo de onboarding e avaliação inicial ‘as-is’”

Os resultados do questionário mostram que pouco mais da metade dos clientes engajados declara ter realizado tour na primeira visita, proporção inferior à observada entre os clientes em risco/desligados. A avaliação física segue padrão semelhante: ela é mais fre-

quente justamente entre aqueles que depois se desengajam. Ao mesmo tempo, as médias de percepção de clareza do plano inicial de treinos ficam abaixo de 3,5 em todos os grupos, e o item de contato proativo da equipe apresenta avaliações consistentemente baixas. Em termos de fluxo, isso indica que a oferta de tour e avaliação física ocorre, mas muitas vezes sem se traduzir em um onboarding estruturado, integrado e percebido como útil.

No blueprint “as-is”, três pontos de falha se destacam:

1. Ausência de gatilho obrigatório para o tour e a avaliação física em horários de pico. Nas entrevistas e observações, o gerente de unidade relata que, quando a unidade está cheia, a prioridade da equipe migra para a operação básica, o que reduz a probabilidade de que novos clientes sejam abordados espontaneamente. No diagrama, isso aparece como um gateway de decisão na raia da recepção (“Unidade em horário de pico?”) que, em caso afirmativo, direciona o fluxo para um atalho em que o cliente é liberado para o treino sem receber tour ou ter a avaliação encaminhada.
2. Dependência da iniciativa do cliente para completar o onboarding. Em vários relatos, a orientação inicial só ocorre quando o aluno “corre atrás”, seja pedindo ajuda, seja procurando o app. No blueprint, esse comportamento é representado por um evento intermediário iniciado pelo cliente (“Solicita ajuda/avaliação”) que não é sistematicamente acionado pela empresa. A ausência de tarefas automáticas de convite ou de verificação de pendências reforça essa dependência.
3. Desconexão entre avaliação física e acompanhamento posterior. Mesmo quando a avaliação acontece, o fluxo tende a terminar na entrega de um protocolo em papel ou no app, sem previsão de revisão estruturada ou check-ins periódicos. No BPMN, a tarefa “Realizar avaliação física” leva a uma única saída (“Plano registrado”), sem eventos temporais associados a revisões planejadas após 30 ou 60 dias.

Em síntese, o diagnóstico dessa etapa mostra que o processo de onboarding carece de padronização em situações de maior demanda, não possui mecanismos estruturados de “garantia de passagem” pelas etapas críticas e não amarra a avaliação física a um ciclo de acompanhamento. A consequência é uma experiência inicial percebida como pouco assistida, mesmo por parte de clientes que passaram formalmente por tour e avaliação, o que contribui para que dificuldades de rotina e de uso da unidade ganhem peso nas semanas seguintes.

4.4.2 Diagnóstico do Processo de Suporte Diário (Piso de Academia)

O processo de suporte diário organiza a experiência do aluno em cada sessão de treino. Ele envolve desde o acesso à unidade, circulação pelas áreas de musculação e aulas até a interação com instrutores, seja para tirar dúvidas pontuais, seja para ajustar o treino ao longo do tempo. Os achados deste estudo indicam que, nos horários de pico, esse processo é fortemente tensionado pela combinação de alta ocupação e baixa proatividade da equipe.

As observações em campo registraram tempos de espera de 6 a 8 minutos para equipamentos muito disputados, com filas e revezamentos constantes na musculação durante o período noturno, enquanto nos horários de vale praticamente não havia espera. Em paralelo, não foram observadas abordagens proativas de instrutores a novatos em janelas de 30 minutos de observação, sendo o atendimento sempre iniciado pelo próprio aluno. Esses achados ajudam a explicar por que, no grupo em risco/desligado, a lotação e as filas aparecem com frequência como motivo para hiatos e desistências pontuais, ao passo que, entre clientes engajados, interrupções são mais associadas a lesões ou eventos pontuais.

Do ponto de vista de processo, o blueprint do suporte diário mostra que a jornada do cliente, dentro da unidade, é quase inteiramente autoguiada. Após passar pela catraca, o aluno se dirige às áreas desejadas, escolhe os equipamentos disponíveis e monta sua sessão com base no plano inicial ou em rotinas próprias. A equipe de piso circula pelo ambiente, mas sem rotinas claras de varredura, identificação de novatos ou acompanhamento sistemático de quem está com dificuldades. Em momentos de alta lotação, a prioridade tende a ser manter a operação fluindo (organizar filas, resolver pequenas falhas de equipamento, atender questões rápidas), o que reduz ainda mais a possibilidade de contato individualizado.

Essa lógica operacional ajuda a entender o papel amplificador da lotação na terceira sub-janela. Quando o aluno já está menos motivado ou com a rotina mais instável, encontrar a academia cheia, sem suporte ativo para adaptar o treino, pode ser o empurrão final para abandonar a sessão naquele dia. Ainda que a lotação, isoladamente, não apareça como principal motivo declarado de cancelamento, a análise de processo indica que ela age como gatilho que torna mais salientes outras barreiras (cansaço, falta de tempo, sensação de não evoluir).

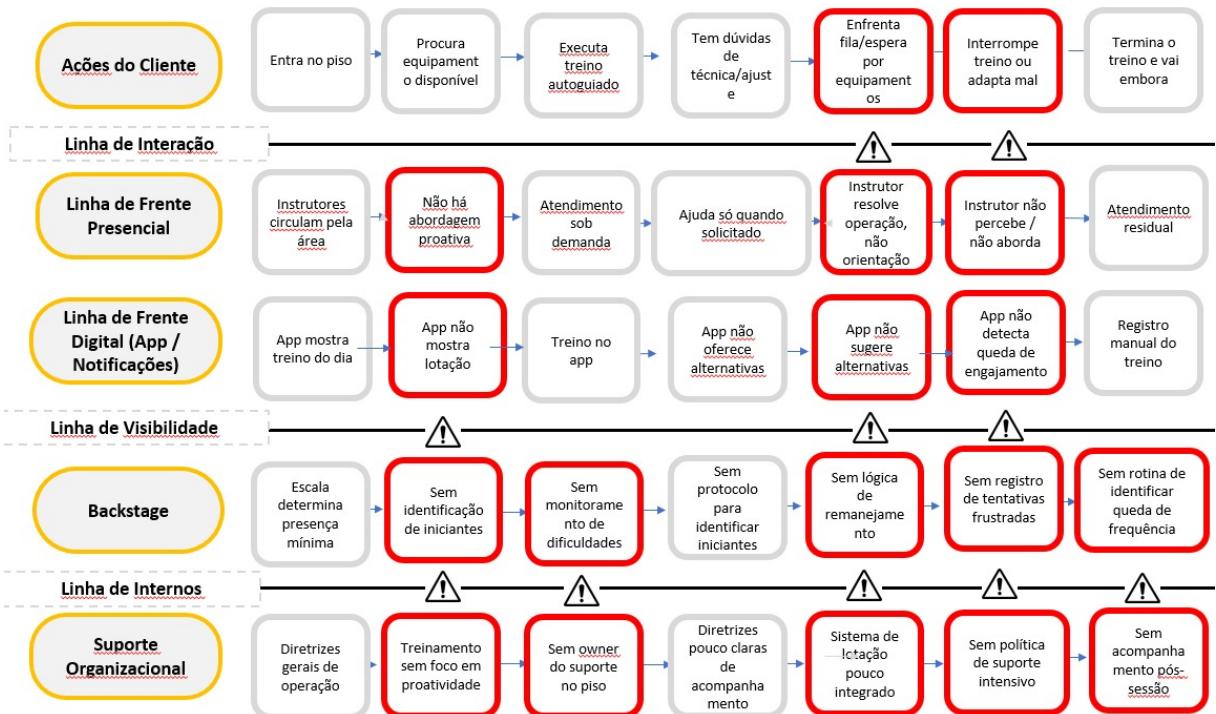


Figura 15: Service blueprint do suporte diário no piso

4.4.3 Diagnóstico do Processo de Cobrança e Gestão de Pagamentos

O terceiro fluxo analisado diz respeito à cobrança recorrente das mensalidades e ao tratamento de exceções, como falhas de pagamento, cartões vencidos ou dúvidas sobre valores. Embora os dados do questionário indiquem que problemas de cobrança não aparecem entre os motivos mais frequentes de desengajamento ou cancelamento, as observações em campo registraram atendimentos pontuais na recepção relacionados a dúvidas financeiras, e algumas respostas abertas citam episódios de suspensão inesperada de acesso ou dificuldade para resolver pendências.

Do ponto de vista da experiência do cliente, o processo de cobrança é em grande parte invisível quando funciona corretamente, tornando-se perceptível apenas em situações de exceção. A ausência de reclamações massivas na amostra sugere que o fluxo padrão de débito recorrente é, em geral, estável. No entanto, os casos em que há falha de pagamento tendem a gerar frustração desproporcional, pois o aluno só toma ciência do problema quando seu acesso é bloqueado ou quando precisa se deslocar até a recepção para regularizar o cadastro.

A partir das entrevistas com colaboradores e dos relatos de clientes, é possível descrever o fluxo “as-is” de forma simplificada. Mensalmente, o sistema de cobrança tenta

debitar a mensalidade no meio de pagamento cadastrado. Em caso de sucesso, o processo segue sem interação adicional. Quando ocorre falha, o sistema registra a pendência e, em alguns casos, gera comunicações automáticas (e-mail ou notificação no aplicativo). Persistindo a falha após algumas tentativas, o acesso do cliente é restringido na catraca e ele é orientado a procurar a recepção para atualizar dados de pagamento ou renegociar o valor em aberto.

Os pontos de dor emergem justamente na interface entre a automação e o atendimento presencial. Alguns clientes relatam não ter recebido avisos prévios suficientes ou não ter entendido a razão do bloqueio, o que indica que as mensagens automáticas podem ser pouco claras ou não receber a devida atenção. Do lado da operação, o gerente de unidade aponta que dúvidas de cobrança consomem parte do tempo da recepção, especialmente em horários de maior movimento, e que a resolução muitas vezes exige interação com sistemas corporativos centralizados, aumentando o tempo de atendimento.

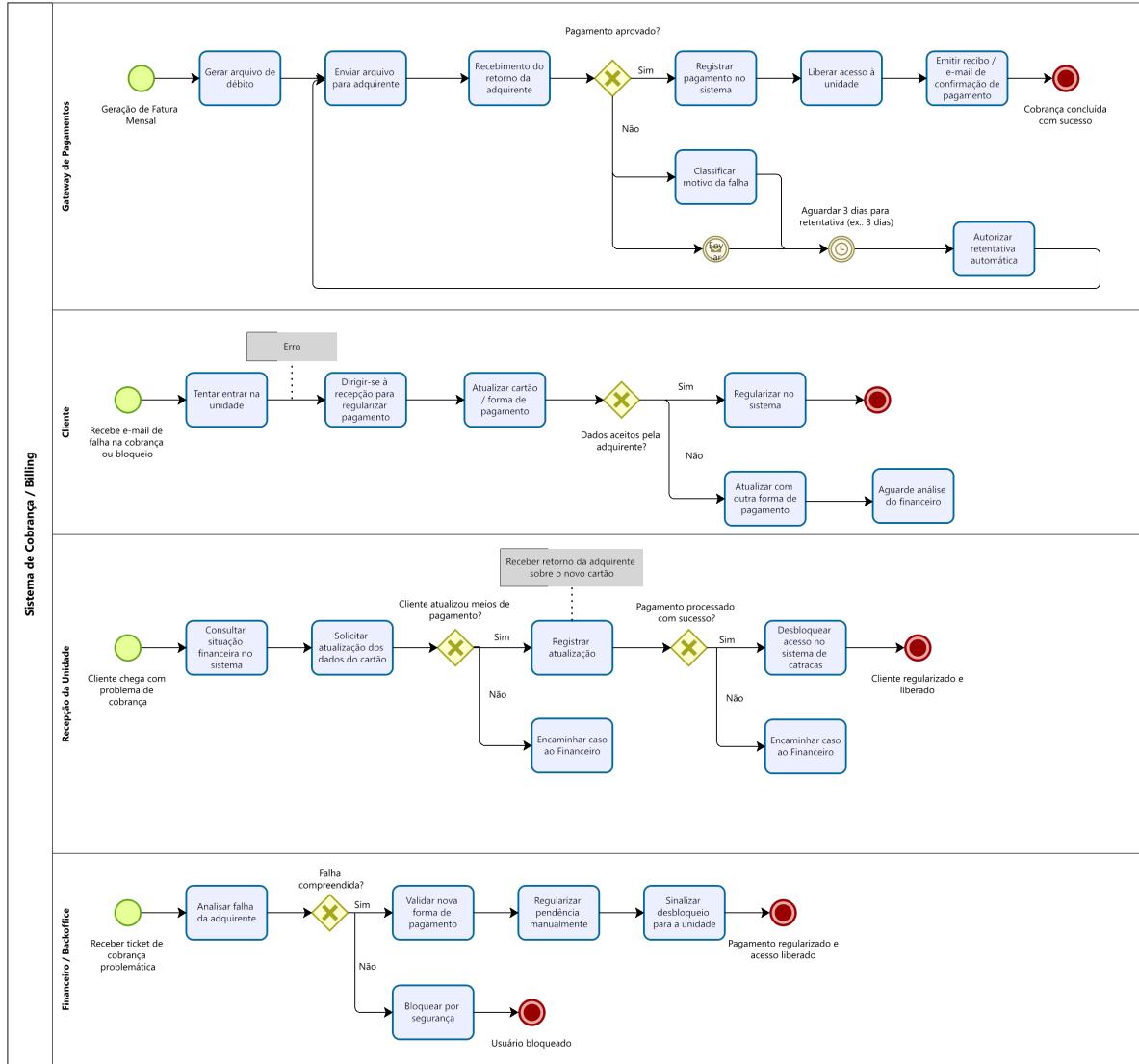


Figura 16: Modelo BPMN do processo de cobrança e tratamento de falhas

4.5 Consolidação das Causas-Raiz (Diagrama de Ishikawa)

Com os processos internos diagnosticados, esta seção reúne as evidências em uma estrutura única de causas-raiz, utilizando o Diagrama de Ishikawa como instrumento de síntese. O objetivo é organizar os fatores que contribuem para o desengajamento na janela de 0–90 dias em grandes categorias, conectando cada uma delas aos pontos de dor da jornada e aos fluxos operacionais analisados.

A partir dos temas recorrentes nas respostas do questionário e das entrevistas, bem como dos registros de observação em campo, cada ponto de dor foi associado a um pro-

cesso específico (onboarding, suporte diário ou cobrança), e, em seguida, classificado em espinhas de causa agrupadas em Pessoas, Processos, Tecnologia, Políticas/Produto e Ambiente Físico.

4.5.1 Construção do Diagrama de Ishikawa

O diagrama tem como “efeito” central o desengajamento do cliente na janela inicial, entendido tanto como churn silencioso quanto como cancelamento formal. A partir desse efeito, foram traçadas as espinhas principais, que reúnem as causas de maior recorrência nas evidências.

Na espinha de Pessoas, concentram-se fatores ligados ao comportamento da equipe da linha de frente, como a baixa proatividade na abordagem de novos alunos, a priorização de tarefas operacionais em detrimento do acompanhamento individual e a variação de conduta em função do horário. Esses elementos aparecem de forma consistente nas respostas sobre contato inicial e nas observações que registraram ausência de abordagens espontâneas em períodos de maior movimento.

Na espinha de Processos, são agrupadas causas relacionadas ao desenho e à coordenação dos fluxos. Exemplos incluem a falta de um fluxo obrigatório de onboarding que leve todos os novos clientes à avaliação física e ao treino inicial em prazo definido, a ausência de rotinas estruturadas de reengajamento após hiatos e a inexistência de mecanismos sistemáticos de monitoramento da queda de frequência. Em conjunto, essas lacunas explicam por que muitos clientes atravessam a janela crítica sem perceber um acompanhamento contínuo, mesmo quando realizam etapas formais como tour e avaliação.

A espinha de Tecnologia concentra causas associadas ao papel do aplicativo e dos sistemas corporativos. Embora os dados tenham mostrado que dificuldades no app não se destacam como fator determinante de churn, relatos apontam falhas pontuais de usabilidade e de comunicação, sobretudo em agendamento de serviços e notificações de cobrança. O diagnóstico indica que as tecnologias atuais cumprem o papel de viabilizar autosserviço, mas ainda não são usadas de forma plena para orientar o cliente ao longo da jornada e para acionar gatilhos de intervenção quando o padrão de uso se deteriora.

Na espinha de Políticas/Produto, são alocadas causas ligadas às regras de planos, condições de cancelamento e alternativas oferecidas ao cliente em momentos de crise de motivação. A predominância de respostas que citam falta de tempo e mudança de rotina como motivo principal de desengajamento sugere que, na prática, não há um portfólio de

opções de downgrade, pausa ou migração que seja percebido como caminho natural antes do abandono. Do ponto de vista do processo, mudanças de rotina tendem a se traduzir diretamente em redução de uso e, posteriormente, em cancelamento, sem que a empresa consiga intervir com propostas flexíveis.

Por fim, a espinha de Ambiente Físico reúne causas associadas à lotação, à disponibilidade de equipamentos e à experiência em horários de pico. As evidências de espera em equipamentos, filas para revezamento e percepção de academia cheia nas faixas mais demandadas ajudam a explicar por que uma parte dos clientes em risco relata ter desistido de treinar em função da lotação. Embora esse fator raramente apareça isolado como motivo único de cancelamento, ele atua como elemento de desgaste recorrente, especialmente para quem já está com a rotina fragilizada.



Figura 17: Diagrama de Ishikawa do desengajamento na janela de 0–90 dias

4.5.2 Análise Causal por Eixo

A análise por eixo permite identificar quais combinações de causas têm maior potencial explicativo sobre o desengajamento na amostra. De forma geral, o diagrama sugere que o problema não decorre de uma única falha isolada, mas da convergência de fatores moderados em cada espinha, que, somados, erodem a formação do hábito.

No eixo Pessoas, o padrão recorrente é o de uma equipe tecnicamente capaz, mas operando sob forte pressão de capacidade, o que reduz o espaço para um atendimento mais relacional. A baixa proatividade observada na fase inicial contribui para que alunos inseguros ou menos experientes não se sintam acolhidos, principalmente quando a unidade está cheia. Essa lacuna reforça a dependência de autogestão do cliente, o que favorece a evasão entre aqueles com menor experiência prévia em academias.

No eixo Processos, destacam-se duas lacunas centrais: a ausência de um fluxo estruturado de onboarding, com marcos claros nas primeiras semanas, e a falta de mecanismos de monitoramento e reengajamento na medida em que a frequência cai. Essas falhas de desenho fazem com que o desengajamento siga, em grande parte, invisível para a operação até se traduzir em cancelamento formal, reduzindo o espaço para intervenções preventivas.

No eixo Tecnologia, o papel do aplicativo aparece como ambíguo. De um lado, o app viabiliza autosserviço e, quando utilizado regularmente, pode facilitar o planejamento das sessões. De outro, as dificuldades de usabilidade relatadas, especialmente por clientes engajados, indicam que o canal não está sendo explorado como instrumento de orientação ativa ao longo da jornada. O fato de usuários mais fiéis conviverem com as falhas e permanecerem reforça que o app, na configuração atual, não é o fator decisivo de abandono, mas, ao mesmo tempo, evidencia uma oportunidade de aprimorar sua função de suporte.

No eixo Políticas/Produto, o diagnóstico sugere que mudanças de rotina e falta de tempo – principais motivos de desengajamento declarados – são tratadas, na prática, como eventos externos fora do controle da empresa. A ausência de ofertas estruturadas de flexibilização (como pausas temporárias, planos de menor intensidade ou migração simplificada entre unidades) limita a capacidade de absorver esses choques de rotina, fazendo com que a saída pareça a única opção para o cliente que perdeu o ritmo.

Por fim, no eixo Ambiente Físico, a análise confirma que lotação e filas atuam como moduladores da experiência, especialmente para alunos em fase de afirmação do hábito. Quando combinadas com baixa assistência e falta de alternativas sugeridas (como treinar em outros horários ou áreas), essas condições aumentam a probabilidade de o cliente abandonar a sessão e reforçam a percepção de que “não vale a pena o esforço” em dias mais cheios.

4.6 Discussão Integrada dos Achados e Síntese Final

A integração dos resultados permite reconstruir, de forma coerente, o caminho que leva parte dos clientes da motivação inicial ao desengajamento na janela de 0–90 dias. Nas primeiras semanas, a maioria dos alunos apresenta níveis elevados de uso, mas vivencia um onboarding fragmentado, com apoio pontual e pouco acompanhamento estruturado. Nas sub-janelas seguintes, a combinação de queda de frequência, acúmulo de hiatos, dificuldades de conciliar rotina e experiências negativas em horários de pico cria um gradiente de risco que culmina, em alguns casos, em churn silencioso e, posteriormente, em cance-

lamento contratual.

Do ponto de vista da jornada, os achados mostram que o desengajamento se instala menos por um evento único e mais por uma sequência de micro-falhas: ausência de acolhimento consistente no início, falta de marcos claros de acompanhamento, pouca visibilidade das alternativas quando a rotina muda e experiência operacional heterogênea em função do horário e da unidade. A análise comparativa entre o grupo engajado e o grupo em risco/desligado reforça que esses fatores não atuam da mesma forma para todos. Clientes que conseguem manter alta frequência parecem mais capazes de contornar falhas de usabilidade do app ou episódios de lotação, enquanto aqueles com rotina mais instável ou menor apoio inicial são mais sensíveis a esses obstáculos.

Em termos de processos internos, o diagnóstico aponta que a empresa já dispõe de recursos relevantes – infraestrutura ampla, app funcional, equipe tecnicamente preparada –, mas ainda não os articula em um desenho de serviço orientado explicitamente à formação de hábito na janela crítica. A ausência de fluxos que “costurem” matrícula, onboarding, uso recorrente e reengajamento faz com que a experiência dependa excessivamente da iniciativa individual do cliente e da disponibilidade de tempo da equipe em cada turno.

Por fim, a consolidação das causas-raiz no Diagrama de Ishikawa oferece uma base estruturada para o capítulo seguinte, no qual serão propostas intervenções específicas nos processos de onboarding, suporte diário e cobrança, priorizadas por impacto e esforço. A leitura integrada dos achados sugere que ganhos relevantes de retenção podem ser obtidos não apenas por grandes investimentos em infraestrutura, mas por ajustes relativamente simples de processo, como a institucionalização de um fluxo mínimo de onboarding, a criação de rotinas de reengajamento baseadas em queda de frequência e o uso mais inteligente do aplicativo como canal de orientação e monitoramento contínuo da jornada.

5 RECOMENDAÇÕES, PRIORIZAÇÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo converte o diagnóstico apresentado no Capítulo 4 em um conjunto estruturado de recomendações orientadas à ação. O foco reside em transformar evidências qualitativas e quantitativas da jornada inicial (0–90 dias) em um roteiro de implementação que maximize engajamento, reduza hiatos de uso e diminua a incidência de churn silencioso e contratual.

Para garantir rigor metodológico, as recomendações passaram por dois filtros: (i) a Matriz GUT, aplicada aos problemas de processo diagnosticados, apresentada na Tabela 12; e (ii) a Matriz de Esforço × Impacto, que classifica as soluções conforme seu potencial de retenção versus complexidade operacional. Estes instrumentos permitem priorizar ações com maior relação custo–benefício, assegurando eficácia na janela crítica de engajamento.

5.1 Síntese do Diagnóstico: O Paradoxo da Expectativa

A análise integrada de questionários, entrevistas e observações revelou que o desengajamento não é provocado predominantemente por infraestrutura ou qualidade técnica, mas por falhas sistemáticas de qualidade funcional ao longo da jornada inicial. O principal achado foi o Paradoxo da Expectativa: ao realizar a avaliação física, o cliente cria expectativas de acompanhamento individualizado, mas encontra um processo de onboarding reativo, pouco integrado e dependente da iniciativa do próprio aluno.

Essa discrepância entre expectativa e entrega gera sensação de abandono justamente no momento mais sensível para a formação do hábito. Somam-se a isso (i) baixa proatividade da equipe durante horários de pico, (ii) inexistência de mecanismos estruturados de resgate durante hiatos e (iii) rigidez nas políticas de cancelamento, que empurram o cliente para fora quando a rotina se altera.

A jornada inicial apresenta, portanto, fragilidades funcionais que impedem o aluno de consolidar frequência e que convertem hiatos em churn silencioso, com alto potencial de cancelamento contratual futuro.

5.2 Metodologia de Priorização das Soluções

Para evitar recomendações baseadas em intuição e assegurar coerência com a Engenharia de Serviços, as causas-raiz identificadas no Capítulo 4 foram priorizadas conforme dois métodos complementares.

5.2.1 Aplicação da Matriz GUT

A Matriz GUT avalia cada problema segundo três critérios: **Gravidade** (impacto no churn), **Urgência** (velocidade de piora) e **Tendência** (potencial de agravamento). Cada quesito recebe nota de 1 a 5; a pontuação final é seu produto ($G \times U \times T$). A Tabela 12, reproduzida abaixo, apresenta a priorização dos problemas mapeados.

Tabela 12: Matriz GUT de priorização dos problemas diagnosticados

Problema Diagnosticado	G	U	T	Total ($G \times U \times T$)	Justificativa baseada no Diagnóstico
1. Reestruturação do Onboarding: Primeiro Treino Guiado	5	5	5	125	Falta de suporte inicial; expectativa criada pela avaliação não é atendida; abandono precoce na janela crítica.
2. Régua Automática de Resgate	5	4	4	80	Hiatos 4 semanas quase sempre evoluem para cancelamento; ausência de mecanismos de resgate.
3. Sinalização / Staff Proativo (Piso)	4	4	3	48	Insegurança para iniciantes; suporte pouco visível; impacto intensificado em horários de pico.
4. Lotação e Filas em Horários de Pico	4	3	3	36	Evidências de esperas de 6–8 minutos; aumento de desistências de treino planejado; desgaste operacional.
5. Política de Pausa / Flexibilização (Cancelamento)	3	3	3	27	Rotina alterada leva ao cancelamento formal; ausência de alternativas intermediárias.
6. Usabilidade do Aplicativo	2	2	2	8	Fator secundário; clientes engajados superam as limitações; baixa correlação direta com churn.

A análise revela dois focos prioritários: (i) reestruturação do onboarding e (ii) criação

de um processo de gestão de hiatos. Estes problemas combinam alta gravidade, urgência e tendência de deterioração acelerada.

5.2.2 Matriz de Esforço × Impacto

As soluções propostas foram avaliadas conforme dois eixos: (i) impacto na retenção durante os primeiros 90 dias e (ii) esforço operacional, financeiro e tecnológico para implementação. A Figura 18 apresenta a matriz construída.

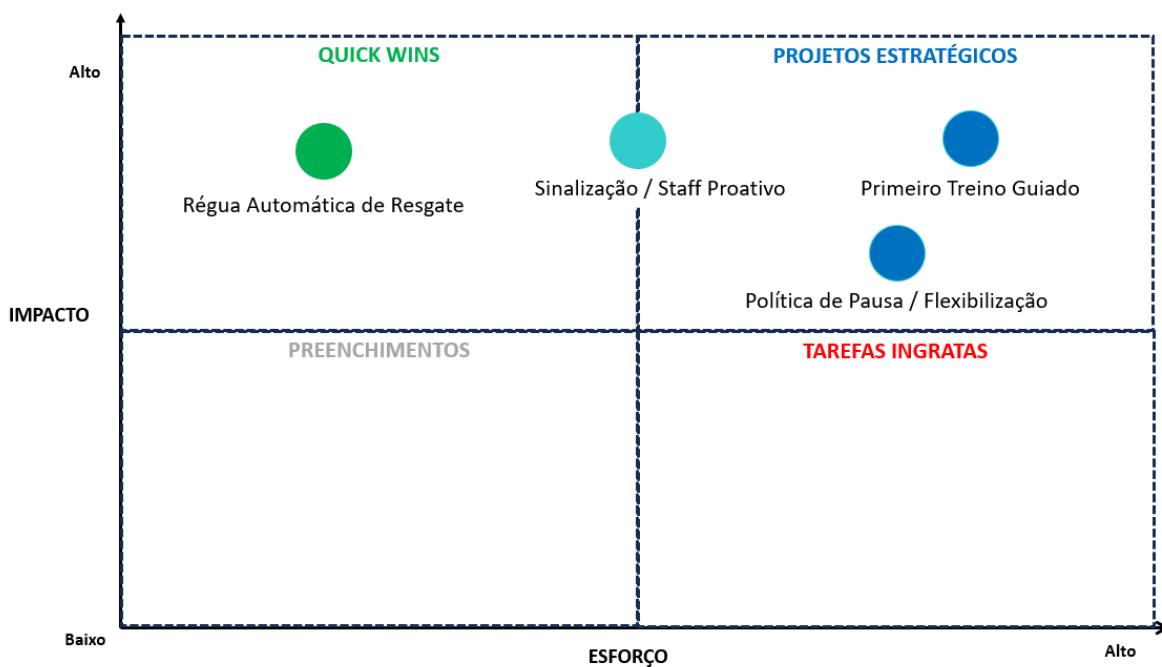


Figura 18: Matriz de Priorização: Esforço × Impacto

Apesar de a Figura 18 apresentar apenas as quatro recomendações priorizadas no Capítulo 4, outras possíveis ações levantadas ao longo do diagnóstico também foram avaliadas. Entretanto, elas foram deliberadamente excluídas da matriz de Esforço × Impacto por não cumprirem os critérios de prioridade, viabilidade operacional ou alinhamento direto às causas-raiz identificadas.

A primeira delas diz respeito à Régua de Comunicação de Onboarding, sugerida inicialmente como um reforço de acolhimento. Embora útil como componente complementar, ela não constitui uma intervenção autônoma. Os elementos essenciais dessa régua já estão incorporados às duas recomendações priorizadas, o “Primeiro Treino Guiado” e a “Régua Automática de Resgate”, razão pela qual seria redundante representá-la como ação separada.

Outra ação considerada foi a implementação de melhorias de UX no aplicativo. Apesar de frequentemente mencionada em comentários abertos do questionário, o diagnóstico mostrou que a usabilidade do app não exerce papel decisivo na formação do hábito durante os 90 primeiros dias. Sua relação com churn é secundária, sendo um fator de irritação, mas não de abandono. Assim, foi classificada como item de preenchimento, com baixo impacto marginal, não justificando inclusão na matriz.

A possibilidade de expansão física das áreas de treino também foi analisada. No entanto, essa intervenção envolve altíssimo custo de implementação e tempo de execução, ao mesmo tempo em que o diagnóstico revelou que a lotação, embora incômoda, não é uma causa primária de evasão. Na lógica de priorização, esse tipo de iniciativa se enquadra como “tarefa ingrata”: esforço elevado para impacto relativamente limitado no engajamento inicial.

Por fim, foram descartadas ações que não possuíam relação direta com os mecanismos de desengajamento identificados pelo Diagrama de Ishikawa, ou que careciam de evidência suficiente para justificar sua priorização. Dessa forma, a matriz final concentra apenas as recomendações estrategicamente relevantes para a janela crítica de 0–90 dias, preservando foco, coerência metodológica e alinhamento às causas-raiz diagnosticadas.

5.3 Recomendações Priorizadas para a Janela Crítica

Com base na Matriz GUT e na Matriz de Esforço × Impacto, esta seção apresenta quatro recomendações priorizadas, todas conectadas diretamente às causas-raiz do diagnóstico.

5.3.1 Reestruturação do Onboarding: Primeiro Treino Guiado

Prioridade GUT: 1 Classificação: Projeto Estratégico

Propõe-se substituir o onboarding reativo por um fluxo integrado: ao final da avaliação física, o avaliador deve conduzir o aluno ao salão e apresentá-lo ao instrutor de piso, em um protocolo denominado “Passagem de Bastão”. A intervenção elimina o hiato entre avaliação e prática, reduz insegurança e aumenta a probabilidade de engajamento imediato.

5.3.2 Gestão Visual e Proatividade: Sinalização de Status

Prioridade GUT: 3 Classificação: Quick Win / Estratégico

Recomenda-se identificar visualmente os alunos com até 30 dias de matrícula (pelo app ou pulseira), facilitando a abordagem proativa em horários de pico. A intervenção reduz a dependência do aluno em solicitar ajuda e direciona a equipe para clientes em fase crítica.

5.3.3 Régua de Resgate Automática para Hiatos

Prioridade GUT: 2 Classificação: Quick Win

Sugere-se configurar o CRM para disparos automáticos baseados em ausência (ex.: 10 dias sem uso), reforçando pequenos retornos e evitando que hiatos evoluam para churn silencioso. A ação integra comunicação e operação, atuando preventivamente.

5.3.4 Flexibilização de Políticas: Opção de Pausa

Prioridade GUT: 5 Classificação: Projeto Estratégico

Diante do peso de “mudança de rotina” como causa declarada de saída, recomenda-se a criação da opção de “Congelamento de Plano” por período limitado. A medida preserva o vínculo contratual e reduz cancelamentos por motivos temporários.

5.4 Limitações do Estudo

Embora os resultados apresentados ofereçam evidências consistentes sobre os mecanismos que levam ao desengajamento na jornada inicial, é fundamental reconhecer as limitações inerentes ao método, que condicionam o escopo e a generalização dos achados.

Primeiro, o estudo utilizou amostragem por conveniência, derivada majoritariamente de redes pessoais e canais digitais. Essa estratégia, ainda que adequada em pesquisas exploratórias, pode gerar viés de seleção, privilegiando indivíduos mais dispostos a responder questionários e, potencialmente, mais críticos ou mais engajados. Além disso, a proporção de clientes com mais de 90 dias de matrícula introduz um possível viés de sobrevivência, pois clientes que desistiram precocemente, público de maior interesse, podem estar sub-representados, reduzindo a nitidez das dificuldades sentidas no início da jornada.

Segundo, a pesquisa baseou-se em autorrelatos de frequência e experiência, que carregam limitações de memória, percepção e subjetividade. Sem acesso aos logs operacionais de catraca, não foi possível validar com alta precisão a relação temporal entre hiatos, quedas de frequência e o momento exato do cancelamento. A dependência de narrativas pode suavizar ou amplificar eventos, especialmente entre clientes antigos, diminuindo a capacidade de mensurar causalidade com rigor quantitativo.

Terceiro, as observações de campo foram realizadas em unidades da região metropolitana de São Paulo, onde densidade populacional, fluxo de horários e práticas operacionais podem diferir substancialmente de outras praças. Unidades menores ou de regiões periféricas, bem como academias recém-inauguradas, podem apresentar padrões de fricção distintos. Assim, embora os achados sejam coerentes e robustos internamente, sua transferibilidade para outras localidades deve ser vista com cautela.

Por fim, apesar de a triangulação entre questionário, entrevistas e observação fortalecer a cadeia de evidências, o estudo não incorporou análises econômicas, modelos preditivos ou testes experimentais, que poderiam quantificar com maior precisão o impacto financeiro e estatístico de cada intervenção sugerida. Assim, os resultados devem ser interpretados como diagnóstico estrutural profundo, porém ainda não como prova causal definitiva.

5.5 Sugestões para Trabalhos Futuros

A partir das limitações mencionadas e dos potenciais identificados ao longo do diagnóstico, várias oportunidades emergem para aprofundar o conhecimento científico e aplicado sobre engajamento em academias low-cost.

Uma primeira linha promissora envolve a condução de estudos experimentais (A/B) para mensurar com precisão o impacto do “Primeiro Treino Guiado”. Ao comparar unidades que adotam a intervenção com unidades-controle, seria possível estimar o efeito causal da integração entre avaliação física e acompanhamento prático imediato, fornecendo evidências mais robustas para decisões operacionais.

Outra frente relevante é o desenvolvimento de modelos preditivos de churn, utilizando dados de catraca, horário de uso, densidade por minuto, frequência inicial e interações no app. Modelos de machine learning poderiam identificar padrões não observáveis diretamente, permitindo personalização de intervenções e aumentos substanciais de retenção com base em recomendações adaptativas.

Por fim, há espaço para estudar a economia do churn silencioso, estimando o impacto econômico direto das ausências prolongadas na receita recorrente. Tal abordagem permitiria justificar investimentos operacionais em treinamento, CRM e automação com base em retorno financeiro, e não apenas em percepção de qualidade.

5.6 Considerações Finais

O presente trabalho alcançou seu objetivo principal: diagnosticar as falhas de processo que levam ao desengajamento na jornada inicial e oferecer um plano de ação priorizado para mitigá-las. A principal conclusão é que o desafio da retenção não reside predominantemente na infraestrutura ou quantidade de equipamentos, mas em elementos da qualidade funcional, ou seja, “como” o serviço é entregue, mais do que “o que” é, de fato, entregue.

O estudo evidencia que, embora a Smart Fit tenha construído um modelo eficiente, escalável e acessível, a experiência do iniciante permanece vulnerável. A avaliação física, concebida como ponto de acolhimento, muitas vezes se converte em ponto de ruptura devido ao Paradoxo da Expectativa. De forma semelhante, a ausência de mecanismos consistentes de proatividade e resgate durante os hiatos faz com que pequenos desvios de rotina evoluam rapidamente para abandono definitivo, sem que a organização perceba.

As recomendações propostas, desde o Primeiro Treino Guiado até a implantação de régua automática de resgate e flexibilização de políticas, formam um roteiro concreto, priorizado e alinhado aos achados de campo. Elas demonstram que intervenções relativamente simples, quando alinhadas à lógica operacional da empresa e orientadas por dados, podem gerar ganhos significativos de retenção e percepção de valor.

Por fim, ao expor a importância do acolhimento, da integração entre áreas e da visibilidade operacional sobre comportamentos críticos, este trabalho reforça que o diferencial competitivo do setor de fitness nos próximos anos não estará apenas na expansão física ou tecnológica, mas na capacidade de transformar dados, processos e interações humanas em uma experiência coerente, contínua e prestativa.

6 REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BITNER, M. J. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 2, p. 57–71, 1992.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, v. 50, n. 3, p. 66–94, 2008.
- BRADY, M. K.; CRONIN, J. J. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 3, p. 34–49, 2001.
- BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 26 set. 2025.
- BRASIL. Ministério da Saúde. *Vigitel Brasil 2023: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico*. Brasília: MS, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/svsa/vigitel>. Acesso em: 26 set. 2025.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.
- BUTTLE, F. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 1, p. 8–32, 1996.
- CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F.; MULKI, J. P. The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: a meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *Journal of Services Marketing*, v. 21, n. 3, p. 125–139, 2007.

- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55–68, 1992.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 1, p. 107–121, 2005.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 2008.
- GJESTVANG, C.; STENSRUD, T.; HAAKSTAD, L. A. H. Are changes in physical fitness and body composition associated with exercise attendance and dropout among fitness club members? *BMJ Open*, v. 9, e027987, 2019.
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36–44, 1984.
- GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing: customer management in service competition*. 3. ed. Chichester: Wiley, 2007.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R. *Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.
- GUPTA, S.; LEHMANN, D. R.; STUART, J. A. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, v. 41, n. 1, p. 7–18, 2004.
- HEALTH & FITNESS ASSOCIATION (HFA). *Global Report*. Boston: HFA, [s.d.]. Disponível em: <https://www.healthandfitness.org/>. Acesso em: 26 set. 2025.
- HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164–174, 1994.
- HESKETT, J. L.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER, L. A. *The Service Profit Chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York: The Free Press, 1997.
- IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): divulgação anual 2024*. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

- (IBGE), 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 26 set. 2025.
- IBGE. *Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) – Resultados de 2025*. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-deservicos.html>. Acesso em: 26 set. 2025.
- ISHIKAWA, K. *Guide to Quality Control*. Tokyo: JUSE Press, 1982.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Service Operations Management: improving service delivery*. 2. ed. Harlow: Pearson/FT Prentice Hall, 2008.
- LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 1, n. 2, p. 172–198, 2009.
- LALLY, P. et al. How are habits formed in everyday life? *European Journal of Social Psychology*, v. 40, n. 6, p. 998–1009, 2010.
- LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.
- MASTERCARD. *Automatic Billing Updater (ABU) – Program Overview*. Purchase, NY: Mastercard, 2017. Disponível em: <https://www.mastercard.us/>. Acesso em: 26 set. 2025.
- NESLIN, S. A. et al. Defection detection: Measuring and understanding the predictive accuracy of customer churn models. *Journal of Marketing Research*, v. 43, n. 2, p. 204–211, 2006.
- NUVIALA, A. et al. Quality, satisfaction and loyalty in services offered by sports organizations: Systematic review. *European Journal of Human Movement*, n. 31, p. 1–20, 2013.
- OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). *Business Process Model and Notation (BPMN)*, Version 2.0.2. Needham, MA: OMG, 2014. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2>. Acesso em: 26 set. 2025.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, v. 67, n. 4, p. 420–450, 1991.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.
- PAYNE, A.; FROW, P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p. 167–176, 2005.
- REINARTZ, W.; KUMAR, V. On the profitability of long-lifetime customers: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 4, p. 17–35, 2000.
- REINARTZ, W.; KUMAR, V. The mismanagement of customer loyalty. *Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 77–84, 2002.
- RUST, R. T.; LEMON, K. N.; ZEITHAML, V. A. Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 109–127, 2004.
- RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). *Service Quality: new directions in theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- SEMRL, D.; MATEI, A. Churn Prediction Model for Effective Gym. *Proceedings/Working Paper*, 2017.
- SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, v. 62, n. 1, p. 133–139, 1984.
- SMARTFIT. *Conference Call Results Q2 2025*. São Paulo: Smartfit Relações com Investidores, 2025. Disponível em: <https://ri.smartfit.com.br/>. Acesso em: 19 out. 2025.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. *Isto é Design Thinking de Serviço: Fundamentos, ferramentas, casos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VISA. *Stored Credential Transaction Framework*. San Francisco: Visa, 2017. Disponível em: <https://usa.visa.com/>. Acesso em: 26 set. 2025.

YEOMANS, C.; KARG, A.; NGUYEN, J. Who churns from fitness centres? Evidence from behavioural and attitudinal segmentation. *Managing Sport and Leisure*, 2024.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2–22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 2, p. 33–46, 1985.

ZHU, X.; MANI, D. Investigating churn in physical activity challenges. In: *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS '23)*. 2023.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)

O presente questionário foi desenvolvido como instrumento de coleta de dados para esta pesquisa, aplicado por meio da plataforma digital Google Forms. O questionário foi estruturado em 11 seções (A–K), incorporando lógica de ramificação para direcionar o respondente apenas às perguntas pertinentes ao seu perfil.

Seção A: Consentimento e Triagem Demográfica

A1. [Termo de Consentimento] Concordo em participar, com uso anônimo dos meus dados para fins acadêmicos.

- () Sim
- () Não *[Lógica: Se “Não”, o formulário é encerrado.]*

A2. Você é/foi cliente da Smartfit no Brasil?

- () Sim, sou cliente ativo
- () Fui cliente, mas cancelei
- () Tenho contrato ativo mas estou sem usar há ≥ 4 semanas
- () Nunca fui cliente *[Lógica: Se “Nunca fui cliente”, o formulário é encerrado.]*

A3. Qual sua faixa etária?

- () Menor de 18 anos

- () 18 a 24 anos
- () 25 a 34 anos
- () 35 a 44 anos
- () 45 a 54 anos
- () 55 a 64 anos
- () 65 anos ou mais

A4. Com qual gênero você se identifica?

- () Feminino
- () Masculino
- () Não-binário
- () Prefiro não informar
- () Outro: _____

A5. Há quanto tempo você fez a matrícula?

- () Menos de 30 dias
- () 31 a 60 dias
- () 61 a 90 dias
- () Mais de 90 dias
- () Não lembro

A6. Plano atual/mais recente (seleção múltipla):

Smart

Black

Anual

Mensal

Com fidelidade

Sem fidelidade

Não sei informar

A7. (Opcional) Unidade que mais frequenta/frequentou (cidade/bairro): _____

A8. Horários mais frequentes (seleção múltipla):

5h–8h

8h–11h

11h–14h

14h–17h

17h–20h

20h–23h

Seção B: Padrão de Uso (Janela Crítica de 90 dias)

B1. Nos primeiros 30 dias, quantas vezes por semana você treinou?

- () 0
- () Menos de 1 vez
- () 1 vez
- () 2 vezes
- () 3 vezes
- () 4 vezes
- () 5 ou mais vezes

B2. Entre 31–60 dias? (opções idênticas à B1)

B3. Entre 61–90 dias? (opções idênticas à B1)

B4. Você teve algum hiato \geq 4 semanas sem treinar?

- () Nunca
- () 1 vez
- () 2 ou mais vezes

B5. Motivos do hiato (seleção múltipla). [Exibido apenas se B4 = “1 vez” ou “2+ vezes”]

Lotação/filas

Falta de tempo

Distância

Dor/lesão

Motivação

Problemas com app

Problemas com cobrança

Outro: _____

Seção C: Onboarding e Avaliação Inicial

Escala: 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

C1. Na primeira semana, você recebeu tour/orientações básicas?

- () Sim
- () Não
- () Não lembro

C2. Você fez avaliação física inicial?

- () Fiz em até 7 dias
- () Fiz entre 8–14 dias
- () Fiz após 14 dias

- () Não consegui agendar
- () Não quis fazer

C3. Recebi treino/protocolo inicial claro e personalizado. (1) (2) (3) (4) (5)

C4. O agendamento de avaliação/aulas foi fácil. (1) (2) (3) (4) (5)

C5. O contato proativo da equipe me ajudou a começar. (1) (2) (3) (4) (5)

C6. Descreva um momento positivo/negativo do seu início: _____

Seção D: Capacidade, Lotação e Filas

D1. Lotação no horário de treino impacta meu treino. (1) (2) (3) (4) (5)

D2. Tempo de espera por equipamento-chave:

- () 0–3 min
- () 4–7 min
- () 8–12 min
- () Mais de 12 min
- () Não sei / Não frequento no pico

D3. Já desisti e fui embora por lotação?

- () Nunca
- () 1 vez
- () 2–3 vezes
- () 4 ou mais vezes

D4. Disponibilidade de equipamentos é adequada. (1) (2) (3) (4) (5)

Seção E: Equipe e Suporte

E1. A equipe foi empática no meu início. (1) (2) (3) (4) (5)

E2. Recebi abordagem proativa quando parecia perdido(a). (1) (2) (3) (4) (5)

E3. Minhas dúvidas foram resolvidas de forma rápida e clara. (1) (2) (3) (4) (5)

Seção F: Reforço Social e Aulas

F1. Participei de aulas em grupo no 1º mês.

- () Sim, com frequência
- () Às vezes
- () Não

F2. As aulas ajudaram a manter minha frequência. [*Exibido apenas se F1 = “Sim” ou “Às vezes”*] (1) (2) (3) (4) (5)

F3. Tenho amigos/companheiros de treino. () Sim () Não

F4. Eu me sentiria mais motivado(a) com desafios de treino. (1) (2) (3) (4) (5)

F5. Gostaria de mais eventos/grupos sociais. (1) (2) (3) (4) (5)

Seção G: Cobrança, Pagamento e Renovação

G1. Já tive problemas de cobrança:

- () Nunca
- () 1 vez
- () 2 ou mais vezes

Perguntas abaixo exibidas apenas se G1 = “1 vez” ou “2+ vezes”

G2. Atualizar forma de pagamento foi fácil. (1) (2) (3) (4) (5)

G3. Recebi alertas claros antes de qualquer problema. (1) (2) (3) (4) (5)

G4. O problema foi resolvido rapidamente. (1) (2) (3) (4) (5)

G5. Como resolveu o problema?

- () Pelo aplicativo
- () Na recepção
- () 0800 / Chat online
- () Não resolveu

- () Outro: _____

Seção H: Valor Percebido e Preço

H1. O custo-benefício atende minhas expectativas. (1) (2) (3) (4) (5)

H2. (NPS) Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Smartfit?

(0) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

Seção I: Status e Ramificação Lógica

I1. Status atual:

- () Ativo, usando regularmente
- () Ativo, mas sem usar há ≥ 4 semanas
- () Cancelei nos últimos 6 meses

Seção J: Desengajamento/Cancelamento

[Exibida apenas se I1 = “Ativo sem usar” ou “Cancelei”]

J1. Principal motivo do desengajamento/cancelamento:

- () Lotação / Falta de equipamentos
- () Falta de tempo / Mudança de rotina
- () Distância / Mudança de endereço
- () Falta de motivação pessoal
- () Dor/lesão
- () Experiência com equipe
- () Aplicativo difícil / burocrático
- () Problemas com cobrança
- () Mudança de cidade
- () Outro: _____

J2. Fatores que mais pesaram (top-3):

(Opções idênticas à J1)

J3. O que teria evitado seu desengajamento? _____

Seção K: Priorização e Fechamento

[Exibida para todos os respondentes que completaram o fluxo]

K1. Se pudesse corrigir 1 coisa amanhã, seria:

- () Processo inicial (onboarding, avaliação)
- () Lotação e filas
- () Atendimento da equipe
- () Aplicativo
- () Cobrança e burocracia
- () Preço
- () Outro: _____