

ESTRATÉGIAS DE MARKETING E ENDOMARKETING: UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DO SEGMENTO *FITNESS*

Alissa Veluma Viccelli¹

Clediane Pittol²

Fernanda Cenci³

Sidnei Grígolo⁴

RESUMO

Quando se fala em competitividade na prestação de serviços, na oferta e na demanda de produtos, conseqüentemente, o marketing está entre os principais argumentos, dada sua prática em todos os âmbitos da organização, seja internamente, seja externamente, auxiliando na constante busca por resultado, satisfação e fidelização dos usuários. Ao marketing cabe impulsionar a valorização e a expansão da marca por meio de todos os benefícios, além de utilizar as estratégias de mercado para o bem do próprio negócio. Diante disso desenvolveu-se um estudo em uma organização do segmento *fitness* da Cidade de Videira, SC, com foco na marca e abrangência do marketing e do *endomarketing*. Realizou-se análise de referencial teórico para ênfase e credibilidade dos dados levantados. Foi realizada a pesquisa com delineamento observatório in loco com a realização de entrevista com o colaborador direto da academia e, posteriormente, com o uso e análise da ferramenta SWOT (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), foram identificadas potenciais ações para um plano de marketing na organização.

Palavras-chave: Marketing. Valorização da marca. Plano de marketing.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente visualiza-se que a grande necessidade das empresas é investir nas áreas de marketing para desenvolver fortes vínculos com os clientes, visando à fidelização destes. Para que isso ocorra, o marketing deve interligar todas as áreas da empresa no planejamento do processo de satisfação e fixação de clientes, pesquisar constantemente as necessidades e desejos, considerando isso em todas as decisões empresariais estratégicas (KOTLER; TRÍAS DE BES, 2011).

Paralelamente com o marketing é preciso trabalhar o *endomarketing*, focando nas pessoas, nos colaboradores e na busca de geração de resultados, realizando ações com a finalidade de promover a relação do funcionário com a empresa, criando maneiras de mantê-lo motivado por meio de eventos e treinamentos.

Juntos, o marketing e o *endomarketing* buscam promover ações com o objetivo de conquistar os funcionários e fazê-los perceber como cada um tem um importante papel na construção do todo na empresa. Assim, visualiza-se que, para que eles se sintam satisfeitos e comprometidos na realização de suas tarefas diárias, é preciso cultivar uma equipe focada, a qual saiba exatamente onde está e aonde quer chegar.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; alissaviecelli@hotmail.com

² Graduanda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; cledipittol@hotmail.com

³ Graduanda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; cenci.fernanda@hotmail.com

⁴ Mestre em Administração pela Fundação Regional de Blumenau; Pós-graduado em Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Professor titular na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; Diretor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Videira; sidneigrigolo@gmail.com

E, dessa forma, a percepção dos últimos tempos é de que a qualidade do serviço interno de uma empresa se transforma em satisfação dos funcionários, tornando-os envolvidos e motivados. Neste artigo tem-se por objetivo identificar a importância do marketing e do *endomarketing* na valorização da marca para o sucesso da organização. A empresa foco da pesquisa é uma organização do segmento *fitness* situada na Cidade de Videira, SC.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Marketing pode ser definido como mercadologia, ou seja, uma ciência que explora, cria, entrega e gera valor para consumidores, clientes, parceiros ou para a sociedade em geral. Ainda, identifica necessidades e desejos não realizados e também aponta qual a melhor maneira de promover os produtos ou serviços de forma adequada (MESQUITA, 2015).

Kotler (1998, p. 37) afirma que “o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.” Churchill Júnior e Peter (2010, p. 4) definem marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.” Essas trocas referem-se a transações voluntárias entre a organização e o cliente com o objetivo de beneficiar a ambos.

De maneira ampla, marketing é a forma que as organizações utilizam para comunicar o objetivo e mostrar o valor de seus produtos ou serviços. Para o cliente, o valor é a percepção quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar ou usar produtos ou serviços. Os benefícios estão relacionados a processos funcionais, sociais, pessoais e experimentais. Os custos são monetários, temporais, psicológicos e comportamentais (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010).

Para Kotler (2001), a principal responsabilidade do marketing é alcançar receitas lucrativas para a empresa. Para tanto, deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado, definir estratégias para conquistar o domínio do mercado-alvo. Baseado em uma teoria desenvolvida após a II Segunda Guerra Mundial, Chaston (1992) conceitua que a abordagem orientada para o marketing deveria primeiro reconhecer as necessidades de seus clientes e depois satisfazê-las por meio da oferta de produtos ou serviços adequados, assim atingiria mais facilmente seus objetivos financeiros.

Kotler (2001, p. 15) afirma que “As empresas nem sempre percebem que seus mercados estão sempre mudando. [...] A estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso.” Conforme o ritmo das mudanças acelera, as organizações devem mudar suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade. Nesse sentido, Churchill Júnior e Peter (2010) definem os planos de marketing como documentos desenvolvidos para registrar resultados e conclusões das análises ambientais e também detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos pela organização. Um plano estratégico de marketing engloba a formulação dos objetivos de marketing, a análise dos clientes e mercado e as ferramentas estratégicas usadas para criar valor para clientes e alcançar metas organizacionais.

O marketing para serviços se assemelha ao marketing para produtos. Ambos devem proporcionar valor para os clientes e devem ser oferecidos a preços aceitáveis. Nesse caso os profissionais têm uma relação pessoal contínua com seus clientes, a prestação de serviço deve ser de qualidade para não somente atrair clientes, mas também os reter (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010). Os serviços também são perecíveis. É importante fazer um planejamento relacionado às variações de demanda. Para a maior parte dos serviços, a demanda muda de acordo com a estação, dia da semana ou hora do dia (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010).

Para Kotler (1998), uma das maneiras de se diferenciar dos concorrentes é oferecer serviços de qualidade. Para isso é necessário atender ou exceder as expectativas dos consumidores-alvo. Os consumidores, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Caso o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor; já se o serviço atender ou exceder as expectativas, os consumidores procurarão novamente o fornecedor. Para que o serviço seja de qualidade é necessário que os prestadores sejam qualificados e estejam motivados para satisfazer seus clientes. Além disso, a organização precisa adequá-los para que atendam às necessidades e desejos de seus clientes.

Conforme Churchill Júnior e Peter (2010, p. 303), “um dos maiores desafios das comunicações de marketing para serviços é assegurar que o mercado-alvo entenda e valorize o que está sendo oferecido.” Assim, é necessário utilizar a promoção para explicar o que é o serviço e como ele beneficiará o comprador. Nesse sentido, comunicação de marketing são as diversas maneiras que as empresas utilizam para se comunicar com seus clientes atuais ou potenciais.

Antes de os consumidores adquirirem um produto ou serviço, eles precisam saber do que se trata, se proporciona valor e onde pode ser encontrado. Essas informações devem ser transmitidas para que possam influenciar o comportamento dos consumidores (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010).

Para Kotler (2001, p. 151), “a comunicação integrada de marketing requer a identificação de todos os pontos de contato do cliente com a empresa, seus produtos e suas marcas. [...] A empresa deve se esforçar para transmitir uma mensagem sempre coerente e positiva em todos os pontos de contato.”

Conforme Churchill Júnior e Peter (2010), a comunicação de marketing é utilizada para tentar aumentar as vendas e lucros ou alcançar outras metas. Para isso, comunicam-se as vantagens superiores de seus produtos e/ou serviços, os custos mais baixos ou a combinação entre os benefícios e custos desejados pelos consumidores. Comunicar os benefícios especiais pode fazer com que os clientes potenciais se sintam atraídos e possam usufruir dos produtos em razão dos novos usos e/ou diferenciais por eles ofertados.

É possível também utilizar a comunicação de marketing para gerar consciência quando se quer expandir um produto ou serviço já existente para o mercado ou formar imagem positiva, criando valor e significado para os produtos. “A comunicação de marketing pode apoiar esforços para criar valor para os clientes e satisfazê-los de forma a torná-los leais.” (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010, p. 449).

Segundo Kotler (2001), empresas inteligentes não se veem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, querem ser donas desses clientes sempre. Uma comunicação eficaz é aquela que é compreensível e atraente para o público-alvo. Assim, é necessário descobrir quais palavras e imagens soam melhor para o público que se quer atingir.

Churchill Júnior e Peter (2010, p. 538) afirmam que “as atividades de marketing dentro de uma companhia são executadas pelos próprios funcionários e por pessoas de fora, como agências de propaganda e as empresas de pesquisa de marketing com as quais eles trabalham.” Para que todo esforço que envolve o marketing tenha sucesso é preciso a cooperação de todos, inclusive do pessoal que não está ligado ao marketing. Nesse sentido, Kotler (1998 p. 40) descreve: “Quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender aos interesses dos consumidores, o resultado é marketing integrado.”

Segundo Kotler (1998), marketing integrado ocorre em dois níveis. No primeiro, as várias funções de marketing devem operar juntas, e no segundo deve ser bem coordenado com os outros departamentos da empresa, pois marketing não funciona quando envolve somente um departamento. Ele funciona quando todos os funcionários valorizam seu impacto sobre a satisfação do consumidor.

Para isso a empresa deve adotar o marketing interno que “é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.” (KOTLER, 1998, p. 40). Outro conceito que pode ser abordado é o *endomarketing* que consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa. Tem a finalidade de promover entre os funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente ou o consumidor. Os funcionários devem estar comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O *endomarketing* pressupõe o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos vários setores da organização (BEKIN, 2004).

Conforme Brum (2005), o envolvimento maior das pessoas ocorre na parte de cima da pirâmide organizacional (alta direção e gerência). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total.

Portanto, o *endomarketing* tem como principal objetivo fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua (BRUM, 2005).

Bekin (2004, p. 49) define que a função do *endomarketing* é “deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente.” Para Brum (2005, p. 17), “um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho.”

Para que um programa de *endomarketing* seja eficaz é necessário haver transparência dos processos e também da comunicação. Deve-se usar os mais diversos tipos de instrumentos e linguagem capazes de atingir desde o mais simples funcionário até o executivo (BRUM, 2005).

“Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário [...] está inserido no contexto do endomarketing.” (BRUM, 2005, p. 29). Nesse sentido, o melhor caminho para a motivação é a capacidade que as empresas têm de passar aos funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazerem isso.

De acordo com Brum (2005), é mais fácil desenvolver amor e confiança nos funcionários quando existe um ambiente de lealdade profissional ou, então, quando a direção da empresa lhes serve como exemplo pessoal e/ou profissional. Além de realizar essas ações, para manter o funcionário motivado, é necessário fornecer informação. “A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.” (BRUM, 2005, p. 30) E mais do que isso, a empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos, sonhos e previsões.

As atitudes de *endomarketing* podem ser expressadas no dia a dia, nos pequenos detalhes, na convivência, em atividades que não agreguem custo para a empresa, mas que demonstram respeito e consideração ao elemento humano (BRUM, 2005).

Por fim Brum (2005) lembra que a comunicação interna é uma responsabilidade e que tem muita importância dentro do contexto empresarial. E afirma que o *endomarketing* não é um dueto e, sim, um quarteto, pois as áreas de marketing e de recursos humanos devem buscar a parceria da direção da empresa e de todos os funcionários. “Com esse time completamente envolvido, o programa tem grandes chances de ser um sucesso.” (BRUM, 2005, p. 167).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo foi desenvolvido em uma organização do segmento *fitness* situada na Cidade de Videira, e, com propósito de fortalecimento na marca, realizou-se uma pesquisa para coleta de dados com caráter qualitativo, no período de agosto a outubro de 2016, utilizando o método de observação simples *in loco*, com uma breve entrevista ao colaborador direto para registrar os fatos da realidade da empresa e, posteriormente, buscar as soluções precisas.

Na observação espontânea ou simples, segundo Gil (2010, p. 121), “o pesquisador permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa os fatos que aí ocorrem.” Isso tende a favorecer a aproximação do pesquisador com o fenômeno em estudo. “A coleta de dados por observação é seguida de um processo de análise e interpretação, o que lhe confere a sistematização e o controle requeridos dos procedimentos científicos.” (GIL, 2008, p. 101).

Para a coleta dos dados, usou-se a ferramenta de análise SWOT, a qual analisa de maneira simples e sucinta fatores internos e externos do negócio. De acordo com Ulrich (2002, p. 212), “A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação [...] devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.”

Gil (2008, p. 106) afirma: “não se pauta por procedimentos sistemáticos, o observador anota o que é visível e potencialmente relevante.” Assim foram realizadas visitas periódicas para estudo do local e comportamentos existentes, analisando toda a estrutura física, os espaços oferecidos para treino, natação, aeróbicas, lazer e também o visual interno da empresa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Visualiza-se que para uma empresa fluir no mercado e se sobressair no meio comercial é preciso motivação e capacitação de todos os integrantes que a formam, para assim oferecer serviços e produtos qualificados e também com alto desempenho para seus clientes. Dessa forma, analisa-se que, por mais que o mercado de trabalho está influenciando constantemente a profissionalização, ainda existe a falta de pessoas competentes e determinadas a fazer parte de uma organização.

O representante da academia relata:

Estamos com dificuldade em encontrar profissionais comprometidos, que se moldem às necessidades da academia e realmente façam parte dessa família *fitness*. É necessário manter a calma e ser persistente para encontrar pessoas aptas a crescer junto conosco fielmente. (informação verbal).

Segundo Verry (1997, p. 29), “A excelência começa no recrutamento [...] oferecendo estágio eles serão mais sensíveis a seu programa de treinamento e mais motivados a desenvolver um trabalho superior.” Obtendo profissionais

que possuam ótimo desempenho e dedicação em sua área de formação, a motivação inspirará também os alunos matriculados na academia.

Um dos fatores que demonstrou parcialmente fraqueza no ambiente é a falta de frequência de alunos no inverno.

Segundo o representante: “A frequência dos alunos tende a diminuir no inverno pelo fato de o treino não ter uma motivação maior, e a natação pelas condições de ser desagradável por causa do frio, fica em última opção.” (informação verbal).

De acordo com Verry (1997, p. 76), “Uma pessoa tem diversas necessidades [...] e uma necessidade só se torna motivo quando advém de um nível de intensidade suficiente.” Esse fator psicológico que atinge os alunos da academia reflete diretamente no ambiente e no negócio local, pois o lugar pouco movimentado acaba deixando o ambiente desanimado e com menor fluxo de clientes.

A análise efetivada no ambiente comprovou que a empresa é ameaçada pela visão errônea do público em geral. A academia por estar instalada em uma estrutura moderna e atualizada, transmite a ideia de atender classes sociais mais elevadas, com preços inacessíveis aos demais. De acordo com relatos do representante, “A pouca divulgação de todas as modalidades que a estrutura comporta acaba atendendo apenas uma parte do público esperado, e a não divulgação dos preços também influencia fortemente nisso.” (informação verbal).

Em razão disso, Verry (1997) afirma que é muito importante ser vigilante no preço dos concorrentes e, de certa forma, utilizar o marketing a favor do próprio negócio. Também Guillermo (2007, p. 63) explica: “Expor uma marca exige um planejamento de comunicação que garanta a exposição da empresa sem comprometer as identidades e seu verdadeiro valor.”

Imediatamente a falta de divulgação da marca também contribui negativamente para a conquista de novos clientes. O marketing da marca é essencial para qualquer empresa crescer e ser referência no mercado. Conforme o funcionário relata:

O marketing é terceirizado, porém se a academia tivesse seu próprio profissional da área, teria maior estabilidade de influenciar pelas mídias, de divulgar a marca e estar conquistando novos clientes para as modalidades pouco focadas. (informação verbal).

De acordo com Kotler (1998), “Marca é um nome, que tem propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los dos demais.” Conforme o funcionário comenta: “[...] se os funcionários vestissem a marca e ela fosse mais exposta no ambiente interno onde o fluxo de pessoas é constante ela fixaria mais rapidamente.” (informação verbal). Esse desafio de elaborar uma marca profunda e não superficial mediante a divulgação de seus valores, cultura e personalidade promove um grau de qualidade percebido e associado a fatores mentais e emocionais, fidelizando clientes e auxiliando nos relacionamentos de canais.

O *endomarketing* pouco focado também é uma fraqueza observada no ambiente. O entrevistado comenta, “a falta de transparência e comunicação entre os colaboradores é uma fraqueza visível no ambiente.” (informação verbal).

Brum (2005) afirma: “é preciso que o marketing se volte para dentro da empresa” para que o funcionário se torne um ser comprometido com a postura da corporação e com a modernidade, possibilitando a troca de informações e o fortalecimento dos canais de comunicação, conquistando maior credibilidade interna e melhor atendimento ao público.

As oportunidades estão atreladas aos pontos fortes, a estrutura diferenciada possibilita oferecer novas modalidades a diferenciadas faixas etárias, e a alta tecnologia focada à sustentabilidade e ao atendimento personalizado podem vir a ser atrativos para novos frequentadores. Essas observações foram de grande valia para elaborar um plano de ação consistente e factível para a empresa atuar no fortalecimento da marca.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado a partir de observações feitas no contexto de uma academia. O objetivo foi encontrar possíveis soluções para a questão de fortalecimento da marca e desenvolvimento do *endomarketing* da referida organização.

Durante o período de observação, constatou-se a dificuldade de encontrar profissionais qualificados e capacitados para atuar na empresa. Outro ponto importante é a desmotivação e a pouca participação dos clientes em épocas específicas do ano.

Para sanar essas questões, sugeriu-se que os profissionais que já estão envolvidos no processo, os possíveis profissionais que ingressarem no ambiente da academia e a organização como um todo reforcem a necessidade de que os funcionários sejam qualificados de tal maneira que atendam às necessidades da empresa e busquem alternativas que incentivem os clientes a participarem das atividades da academia durante o ano todo.

Outro ponto analisado foi a falta de exposição e divulgação da marca. Isso impede a conquista de novos clientes e sugere que o ambiente não possa ser frequentado por todas as classes. Por isso, pontuou-se a necessidade de fortalecer a divulgação das atividades realizadas e a maneira como a empresa trabalha. Assim, é possível atrair novos clientes e eliminar a visão negativa referente à academia.

Detectou-se também que o *endomarketing* é pouco desenvolvido, ou seja, é preciso que o marketing se volte também para ações dentro da organização, para que todos tenham conhecimento e comprometimento com as ações a serem realizadas, conquistando, assim, o público interno e externo.

Sob tal enfoque, é importante ressaltar a importância de desenvolver o marketing e o *endomarketing* dentro de uma organização e, ainda, contar com colaboradores motivados, qualificados e capacitados para atender às demandas do negócio. Esses termos são peças importantes e fundamentais para o bom desenvolvimento e sucesso de qualquer organização.

Por fim, este estudo é válido para que a empresa reavalie os seus processos e possa vislumbrar oportunidades e um futuro de sucesso.

Marketing and endomarketing strategies: a strategic planning proposal for a fitness segment organization

Abstract

When talking about competitiveness in service delivery, product supply and demand, marketing is therefore among the main arguments, given its practice in all spheres of the organization, whether internal or external, helping in the constant search for results, Satisfaction and loyalty of users. To promote the valorization and the expansion of the brand through all the benefits, to use the strategies of market for the good of the own business. In the light of this, a study was developed in an organization of the fitness segment of the city of Videira / SC focused on the brand and scope of marketing and endomarketing. A theoretical reference analysis was performed to emphasize and credibility of the data collected. The research was carried out with an observatory design in loco with the accomplishment of an interview with the direct collaborator of the academy. Subsequently with the use and analysis of the SWOT (strengths, weaknesses, threats and opportunities) tool, potential actions were identified for a marketing plan in the organization.

Keywords: Marketing. Brand appreciation. Marketing plan.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. de M. **Endomarketing**: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CHASTON, I. **Excelência em marketing**: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHURCHILL JÚNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUILLERMO, A. **Branding**: design e estratégias de marcas. 1. ed. São Paulo: Demais, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 9. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P; TRÍAS DE BES, F. **A Bíblia da inovação**. Tradução Texto Editores. São Paulo: Leya, 2011.

MESQUITA, R. **O que é marketing**: tudo que você precisa saber sobre o assunto. 2015. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/>>. Acesso em: 13 set. 2016.

ULRICH, S. et al. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.

VERRY, M. **Sportmarketing for fitness**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

