

Artigo de Atualização/Divulgação

Mercado de trabalho em ginástica laboral

Marcos Gonçalves Maciel¹

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil

Resumo: A ginástica laboral tem sido amplamente implantada pelas empresas que adotam programas de qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de desenvolver benefícios biopsicossociais relacionados aos trabalhadores. Este fato tem promovido uma crescente demanda do mercado para o surgimento de prestadores de serviços nessa área. Porém, percebe-se que vários desses prestadores de serviços, não realizam uma análise do potencial do mercado, bem como um planejamento estratégico para expansão do seu negócio o que lhe proporcionaria maior competitividade no mercado. Sendo ainda incipiente a discussão desse tema na literatura da área, este artigo tem como proposta refletir sobre a necessidade de se conhecer melhor as peculiaridades do negócio e do mercado de trabalho em que se pretende atuar.

Palavras-chave: Ginástica laboral. Mercado de trabalho. Prestação de serviço.

Labor market in gym at work

Abstract: The gym at work has been widely deployed by companies that adopt programs of quality of life at work, with the objective of developing biopsychosocial related benefits to employees. This fact has promoted a growing market demand for the emergence of service providers in that area. However, it is perceived that many of these service providers do not conduct an analysis of the potential market and a strategic plan for expansion of your business what would you more competitive in the market. Still incipient discussion of this theme in the literature of the area, this article is to think about the proposal need to know the peculiarities of business and labor market in which you want to act.

Key Words: Gym at work. Labor market. Provision of service.

Introdução

Nos últimos anos é crescente o número de empresas que têm investido em programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) ([KALLAS](#), 2006; [ROBERTS](#), 2002; [CHU](#); [DWYER](#), 2002). Um dos objetivos desses programas é contribuir para a melhoria dos aspectos biopsicossociais dos trabalhadores, e uma das ações adotadas têm sido a ginástica laboral (GL) ([MACIEL](#), 2009; [MACIEL](#), 2008; [MARTINS](#); [MICHELS](#), 2003; [ALVES](#), 2000). Como consequência, tem aumentado o número de prestadores de serviços (profissionais autônomos e/ou empresas especializadas) que procuram atender essa demanda do mercado.

Porém, muitos desses prestadores de serviços se lançam no mercado sem um devido conhecimento prévio sobre as especificidades desse segmento, e, porventura, podem acabar sendo mal sucedidos nesse empreendimento. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas ([SEBRAE](#), 2007), a cada ano, surgem cerca de 500 mil empresas no país; entretanto, segundo pesquisa realizada por essa instituição em 2004, 49,4% delas encerram

as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos, devido à falta de um planejamento e desconhecimento do negócio escolhido. Sendo assim, segundo esse mesmo órgão, os empreendedores:

Necessitam de aprimoramento nos processos de gestão e, principalmente, de uma visão antecipada das condições do mercado em que atuam ou em que irão se estabelecer, para que possam tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados, o que demonstra a importância de planejar ações ([SEBRAE](#), 2007, p. 7).

Dessa forma, é pertinente uma reflexão sobre o mercado de trabalho e como os prestadores de serviços nessa área podem se beneficiar através da utilização das estratégias administrativas para explorar da melhor forma possível esse segmento, com qualidade e profissionalismo. Infelizmente, ainda são incipientes as discussões a esse respeito, não tendo sido encontrada na literatura informações que abordem especificamente essa temática. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é discutir esse tema sob o aspecto da elaboração de um plano de negócios para a atuação na área da GL.

¹ Mestre em Lazer – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

Qualidade de vida no trabalho

Após o término da segunda grande guerra mundial, com a necessidade do crescimento econômico, as nações e as empresas priorizaram o aumento da produtividade industrial sem tomar os devidos cuidados para a proteção da integridade dos trabalhadores, o que acarretou em inúmeros casos de acidentes, mortes e doenças ocupacionais, como relatados pela Organização Internacional do Trabalho (*apud COSTA*²).

Diante desse novo cenário, desenvolveu-se um movimento no meio empresarial, para minimizar essas questões, a responsabilidade social empresarial. Conforme *CURY* e *ZINGONI* esse movimento surgiu:

A partir da segunda metade dos anos de 1960 nos Estados Unidos e, em parte da Europa Ocidental – particularmente na França e Inglaterra -, uma parcela da sociedade, iniciava uma efetiva cobrança por um comportamento socialmente responsável no âmbito das empresas em resposta ao crescimento dos movimentos sociais às lutas pelos direitos civis. [...] Essas manifestações, aliadas às lutas pelos direitos civis norte-americanos, suscitaram a noção de participação popular, opinião pública e cobrança da sociedade por uma nova postura empresarial. (*CURY; ZINGONI 2006, p.59*).

Nessa época segundo *FIORINI* (2000), começaram algumas modificações nas empresas voltadas para a melhoria das condições de trabalho, instigadas pelas teorias da Administração, principalmente pela Escola das Relações Humanas, com ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador, que está vinculado à teoria comportamental nas organizações. Essas transformações surgiram como um movimento de reação aos métodos Tayloristas/Fordistas, apresentando uma proposta alternativa a essa concepção, via humanização do trabalho. Assim, se iniciaram os primeiros estudos que tratavam da QVT. *LIMONGI-FRANÇA* conceitua QVT como:

O conjunto das ações da empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização do diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos

voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. (*LIMONGI-FRANÇA 1997, p. 80*).

Segundo *FIORINI* (2000) os estudos da QVT passaram por vários estágios diferenciados, sobretudo em função dos determinantes ambientais que se modificavam com o decorrer do tempo. Na década de 50, os estudos sinalizaram a necessidade de adaptação entre as dimensões técnico-estruturais das organizações e os aspectos humanos nelas inseridos; a década de 60 foi caracterizada por maior conscientização dos trabalhadores e o aumento das responsabilidades sociais das empresas; a década de 70 foi marcada pela perspectiva de uma sociedade mais envolvida com o processo da saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores com ênfase na organização do trabalho e enriquecimento de cargos; nos anos 80, focou-se a filosofia dos workaholics, ou seja, as pessoas que apresentavam dedicação quase integral ao trabalho; já na década de 90, os estudos voltaram-se para a questão do estresse, e a conceber a problemática da QVT de modo mais global, considerando não apenas os limites internos das organizações, mas também as variáveis tecnológicas, sociológicas, políticas e econômicas que envolvem o ambiente de trabalho. Essa deve ser a tendência das investigações no novo milênio (*FIORINI, 2000, p. 30, 31*).

Apesar de estar se expandindo, o desenvolvimento das ações de QVT infelizmente ainda não é uma realidade na maioria das corporações, principalmente no Brasil, concentrando-se principalmente nas grandes e médias empresas. Essa limitação se torna mais preocupante quando se analisa a proporção do número de estabelecimentos existentes em nosso país, que se concentra, sobretudo nas micro e pequenas empresas (MPE). O Sebrae classifica como MPE, aquela que possui até 49 empregados (comércio e serviços), até 100 empregados (indústria); média e grande empresa, a que possui 50 ou mais empregados (comércio e serviços), 100 ou mais empregados (indústria).

Segundo dados do *SEBRAE* (2008), havia no Brasil em 2006, 2.241.071 estabelecimentos formais, sendo que as MPE representavam 97,5%; as médio 1,6%, as grandes, 0.9%. Ainda de acordo com essa instituição, a maioria das empresas concentrava-se principalmente nos segmentos de serviços e comércios, conforme a tabela 1.

² *COSTA, Lamartine Pereira da. Fundamentos do lazer e esporte na empresa. In: Esporte e lazer na empresa. Brasília: MEC/SEED, 1990.*

Tabela 1. Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte. Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego/RAIS, 2006 (apud, SEBRAE, 2008).

Número de estabelecimentos por setor de atividade e porte					
Porte	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Total
Micro e Pequena	986.865	847.072	277.037	73.960	2.184.934
Micro	861.493	714.016	234.	63.670	1.873.241
Pequena	125.372	133.056	42.975	10.290	311.693
Média	8.550	15.547	9.187	2.064	35.348
Grande	4.790	13.991	1.735	273	20.789
Total	1.000.205	876.610	287.959	76.297	2.241.071

Dessa forma os profissionais/empresas de GL devem atentar para o grande potencial de crescimento nessa parcela do mercado que pode ser explorada (ao invés de concentrar somente e/ou prioritariamente nas médias e grandes corporações), porém, deve-se adotar estratégias de “venda” e administração desse serviço de acordo com as peculiaridades e realidades desse segmento econômico.

Caracterizando “Serviços”

No mundo contemporâneo têm crescido a importância econômica das atividades denominadas genericamente como “serviços”, que se caracterizam por oferecerem produtos intangíveis, intransferíveis, não estocáveis e por apresentarem como contato direto entre produtor e consumidor. Analisando o crescimento do setor de serviços, [Veiga](#) (2006) declara que em termos socioeconômicos, os países industrializados e alguns menos desenvolvidos se transformaram em economias de serviços. Segundo esse mesmo autor, no Brasil, os dados do IBGE, em 2003, apontam o esse setor como responsável por 71% da mão-de-obra empregada.

Alguns fatores podem justificar esse crescimento, como o aumento do tempo livre e da expectativa de vida, da complexidade da

sociedade, da diversificação do mercado. Para [Veiga](#) (2006) existe uma transição para novos padrões de concorrência (a de serviços), caracterizada por um foco em novas linhas de negócios e dificuldades nos métodos gerenciais, e uma nova lógica organizacional dos negócios em comparação com a sociedade industrial, promovendo assim, o crescimento da prestação de serviços.

[Kotler](#) (1995) caracteriza serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico. Para [Veiga](#) (2006) serviços são produtos especiais cujo componente intangível é mais relevante do que o componente tangível.

Os serviços possuem muitas características não pertinentes aos produtos. Um produto físico pode ser descrito em termos de seus atributos como tamanho, partes, material etc. Um serviço não pode ser facilmente especificado, nem pode ser realmente experimentado antes de sua compra. Os serviços são diferenciados dos produtos de acordo com as características apresentadas no quadro 1.

BENS/PRODUTOS	SERVIÇOS
Os bens possuem formas tangíveis e podem ser facilmente definidos. São produzidos e posteriormente consumidos. São padronizados e uniformizados.	Os serviços são formas intangíveis, e não podem ser inspecionados. São produzidos e consumidos simultaneamente. São menos padronizados e uniformes, pois são baseados em pessoas e equipamentos.
Podem ser estocados fisicamente para vendas e consumo futuro. São protegidos por patentes.	São perecíveis e não podem ser estocados fisicamente. São facilmente copiados e raramente podem ser protegidos por patentes.
É mais fácil estabelecer preços.	É mais difícil estabelecer preços.

Quadro 1. Diferenças entre serviços e produtos. Kotler (1995).

Podemos destacar quatro características principais dos serviços, dentre eles a: 1) *Intangibilidade* – não podem ser vistos e nem sentidos antes de serem comprados; 2)

Variabilidade – são altamente variáveis, à medida que dependem de quem os executa e de quando e onde são executados; 3) *Inseparabilidade* – são tipicamente produzidos e consumidos ao mesmo

tempo, com a participação do cliente no processo; 4) *Perecibilidade* – não é possível estocar os serviços.

Através dessa caracterização dos serviços, podemos então utilizar de ferramentas da administração para explorá-lo, as quais segundo Normann (1993) são constituídas por cinco componentes principais: 1) *Segmento de mercado* – os tipos de clientes específicos para quem o sistema total de serviços foi projetado; 2) *Conceito de serviço* – constituindo-se pelos benefícios oferecidos para o cliente. Alguns dos benefícios são físicos, outros são psicológicos ou emocionais. Alguns são mais importantes (serviço núcleo) e outros são de caráter mais periférico; 3) *Sistema de prestação de serviço* – embora com características muito diferentes, é o equivalente ao sistema de produção e distribuição das empresas manufaturadas; 4) *Imagem* – em longo prazo, a imagem depende principalmente do que proporciona a empresa e quais são seus clientes de fato; em curto prazo a imagem pode ser usada como uma ferramenta para a criação de uma nova realidade; 5) *Cultura e filosofia* – isto abrange o princípio global no qual o processo social leva ao sistema de prestação de serviços e benefícios aos clientes.

Os prestadores de serviços de GL devem compreender esses princípios básicos sobre o marketing de serviços para ofertar um serviço de qualidade que atenda os interesses dos clientes e possibilite a sua competitividade no mercado.

Mercado de trabalho e planejamento estratégico em GL

Entendemos que essa área de atuação é de especificidade da Educação Física, porém, normalmente encontram-se prestadores de serviços enquanto pessoas jurídicas identificados como empresas especializadas em diversas áreas de consultoria, como: eventos esportivos e de lazer; ergonomia; medicina e saúde no trabalho; Fisioterapia no trabalho; ou mesmo como Ginástica Laboral.

[Maciel^b](#) entende a GL como a prática de exercícios físicos específicos e preventivos, planejados de acordo com as características de cada tarefa laboral, realizados durante a jornada de trabalho; essa prática tem como objetivo geral a preparação ou compensação dos aspectos biopsicossociais do indivíduo.

Desse modo, esses prestadores de serviços têm como meta promover a qualidade de vida e a saúde aos trabalhadores. Assim, devem atuar pró-ativamente, por exemplo, no combate às doenças ocupacionais como os distúrbios osteomusculoligamentares relacionados ao trabalho e o estresse. Paralelamente ao alcance desses objetivos (a saúde e a integridade do ser humano deve estar em primeiro lugar) as empresas poderão obter alguns benefícios, como a redução dos gastos médicos, acidentes de trabalho, absenteísmo, e possivelmente o aumento da lucratividade, dentre outros ([MACIEL, 2008](#)).

Em virtude da crescente demanda e importância da área, a mesma já conta com uma entidade específica que vem trabalhando para promover uma maior valorização e profissionalismo, a Associação Brasileira de Ginástica Laboral (ABGL). Essa entidade vem atuando junto aos Crefs, a sociedade Civil e Instituições de Ensino Superior, discutindo as normas e legislações referentes à área, oferecendo suporte aos profissionais de Educação Física, e também, procurando fortalecer este campo profissional.

Porém, como toda área emergente, ainda há algumas questões que precisam ser superadas, como, por exemplo, a identificação e o conhecimento do perfil das empresas atuantes na área. Essas empresas ao se registrarem nas “Juntas Comerciais” de seus respectivos Estados e ao obterem a classificação nacional de atividade econômica (CNAE), pela Receita Federal, podem apresentar uma ou mais áreas de atuação que não são diretamente relacionadas à GL, dificultando assim, a identificação e o conseqüente levantamento do número real de empresas “ativas” (fato igualmente observado para o encerramento das atividades – fechamento da empresa). Outras vezes, as empresas “específicas” de GL não se “registram” nos Conselhos Regionais de Educação Física, dificultando o seu “mapeamento”.

Atualmente o mercado nessa área tem se apresentado bastante competitivo. Segundo dados do departamento nacional do [Serviço Social da Indústria](#) (SESI), até o final do ano de 2003, essa instituição atendia através do programa “Sesi ginástica na empresa”, 554,8 mil trabalhadores em 1.304 empresas em todo o território nacional ([SESI, 2004](#)); dados mais

recentes dessa mesma instituição apontam que cerca de 700 mil trabalhadores de aproximadamente 2.500 empresas são atendidos, envolvendo uma equipe de aproximadamente dois mil profissionais, entre formados e estagiários de Educação Física (SESI/DN, 2009). Segundo levantamento realizado pelo [Conselho Regional de Educação Física do Estado de São Paulo](#) (CREF/SP, 2009) foi identificada a existência de 114 empresas que oferecem GL nesse Estado.

Outros dados relevantes a respeito desse mercado, foram identificados por [Kallas](#) (2006), ao realizar uma pesquisa para identificar quais práticas corporais eram adotadas por empresas no Brasil. Essa autora relata que os prestadores de serviços relacionados à GL estavam concentrados principalmente no Estado de São Paulo, sendo 45% das empresas que participaram da amostragem estavam situadas na capital paulista, enquanto que 23,5% no interior do Estado, sendo o restante das empresas distribuídas por outros Estados.

Em geral as empresas ao se inserirem no mercado, têm como principal perspectiva atender as grandes e médias empresas, tradicionalmente as indústrias, e, atualmente as empresas de processamento de dados (bancos e similares) e *Call Centers*. Em virtude da crescente demanda, vários novos empreendedores se lançam no mercado, porém, sem realizar um estudo mercadológico, de forma a identificar os seus prováveis clientes e concorrentes, bem como o potencial de crescimento da área.

É aconselhável que os prestadores de serviços de GL elaborem um planejamento estratégico (PE), pois, será algo de suma importância para a sua “sobrevivência” no mercado. Segundo [Silva](#) (2005) o PE consiste no processo de formulação de estratégias visando maximizar oportunidades e minimizar ameaças ambientais, fazendo uso dos pontos fortes e eliminando os pontos fracos necessários a consecução de uma missão; considera a empresa como um todo, e também a relação da empresa com o ambiente.

A elaboração do PE auxilia a empresa crescer em tamanho e complexidade, à medida que aumenta o número de decisões e ações, obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia-a-dia, que têm relevância estratégica e de longo

prazo. Assim, a partir de um determinado momento, somente um plano-mestre estratégico, permitirá avaliar corretamente as decisões e ações corretas a serem assumidas pela empresa.

Outro aspecto importante da elaboração do PE é preparar as empresas para enfrentar futuras instabilidades do mercado, as quais poderão trazer grandes prejuízos ou até mesmo proporcionar a sua falência³, caso não estiverem preparadas para enfrentar momentos difíceis como o atualmente vivenciado pela crise econômica globalizada desde o ano de 2008.

Em essência, o PE significa formar condições para tomada de decisões, criando barreiras competitivas duráveis em relação ao ambiente empresarial em que o negócio participa. Em suma, a ênfase do PE é preparar a empresa para mudanças ambientais, favoráveis e desfavoráveis, que poderão ocorrer no mercado.

Assim sendo, a primeira medida a ser tomada pelos prestadores de serviços de GL deveria ser a aquisição de informações sobre o mercado potencial que se quer atuar; entendendo que este, deve ser definido a partir da existência de uma oportunidade atual ou futura. No entanto, para que se concretize de fato a oportunidade, não basta apenas a existência de uma necessidade, é preciso que essa seja percebida pelo consumidor, e que o mesmo tenha condições de adquirir o serviço que o atenda.

[Kotler](#) (1995) sugere realizar algumas perguntas para se conhecer o mercado: 1. O que o mercado compra? (objeto da compra); 2. Por que compra? (objetivo da compra); 3. Quem compra? (organização para compra); 4. Como compra? (operações de organização); 5. Quando compra? (ocasiões para compra); 6. Onde compra? (locais para compra). Além de seguir essas orientações, os prestadores de serviços de GL também precisam saber quais são os principais concorrentes, seus pontos fracos e fortes, preço cobrado, estrutura de atendimento etc.

Identificadas essas questões, outra medida que os prestadores de serviços de GL poderiam estipular para ser mais eficazes em suas ações, seria a segmentação do mercado. Segmentar significa identificar um nicho de mercado específico, que teria uma maior demanda para

³ Ou ao contrário, promover uma oportunidade de crescimento àquelas se preparam para essas situações.

comprar determinado serviço. Isso quer dizer que esses prestadores de serviços deveriam concentrar inicialmente os esforços em um mercado específico em que se quer atuar, por exemplo, uma determinada região, ramo de atividade econômica, etc., para depois de explorada essas alternativas, partir para outro nicho.

Para isso, poderia ser feito um levantamento junto a determinados órgãos especializados - Superintendência Regional do Trabalho; Previdência Social; sindicatos dentre outros -, para saber quais ramos econômicos, regiões e empresas apresentam um índice elevado de afastamentos, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais aos quais poderiam oferecer os serviços compatíveis às suas necessidades. Uma outra possibilidade seria mapear uma área e fazer um trabalho de marketing direto com as empresas nessa região, divulgando os seus serviços.

Considerações finais

Os prestadores de serviços de GL deveriam realizar uma análise do mercado de trabalho para prepararem-se para atuar de maneira mais eficaz, focando não somente as grandes e médias empresas, mas, também as MPE, principalmente na área de serviços. O verdadeiro empreendedor de sucesso é aquele que se prepara pró-ativamente, realizando um estudo prévio sobre o mercado que pretende atuar, bem como elabora um planejamento estratégico que lhe permita adaptar-se e expandir o seu negócio de maneira segura e competitiva.

Assim, cada idéia de negócio merece um estudo sobre análise do mercado e competitividade, seus processos operacionais, avaliação financeira do empreendimento e dos resultados operacionais. Um estudo que apresente um plano estratégico de marketing, legislação e aspectos legais, possíveis concorrentes, mostra quais são as atitudes empreendedoras para se alcançar o sucesso. Dessa forma, os prestadores de serviços em GL deveriam levar em consideração essas ações ao estabelecerem as metas do seu negócio.

Referências

[ALVES](#), J.H.F. Ginástica laborativa: Métodos para prescrição de exercícios terapêuticos no trabalho.

[Revista Fisioterapia Brasil](#). v. 1, nº 1, p. 19-22, set/out, 2000.

[CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA/SÃO PAULO](#) (CREF4/SP). [Revista Cref/SP](#), Ano X, nº 23, maio, p. 26, 2009.

[COSTA](#), L. P. da. Fundamentos do lazer e esporte na empresa. In: [Esporte e lazer na empresa](#). Brasília: MEC/SEED, 1990.

[CHU](#), C.; [DWYER](#), S. Employer role in integrative workplace health management: a new model in progress. [Disease Management and Health Outcomes](#), [Adis International](#), v. 10, n.3, p.175-186, 2002. European Agency

[CURY](#), C. R. J; [ZINGONI](#), P. [Lazer e cidadania](#). . Brasília: SESI/DN, 2006.

[FIORINI](#), S. L. C. [Qualidade de vida no trabalho e mudança organizacional planejada: Um estudo de caso em um banco de varejo estatal](#). 2000, Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte, 2000.

[KALLAS](#), D. [Guia Brasileiro de práticas corporais e qualidade de vida no trabalho](#). São Paulo, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento/Associação Brasileira de Qualidade de vida de vida, 2006.

[KOTLER](#), P. [Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle](#). 4ª edição, São Paulo, Atlas, 1995.

[LIMONGI-FRANÇA](#). A.C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. [Revista Brasileira de Medicina Psicossomática](#), Rio de Janeiro: Científica Nacional, v.1, abr./mai/jun, 1997.

[MACIEL](#), M.G. [Lazer corporativo: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos](#). São Paulo, Phorte, 2009.

_____. (b). [Ginástica Laboral e Ergonomia](#). São Paulo, Editora Fontoura (no prelo).

_____. [Ginástica laboral: instrumento de produtividade e saúde nas empresas](#). Rio de Janeiro, Shape Editora, 2008.

[MARTINS](#), C. O; [MICHELS](#), G. Programas de Promoção da Saúde do Trabalhador: Exemplos de Sucesso. [Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano](#), v.5. n.1. p. 85-90, 2003.

[NORMANN](#), R. **Administração de serviços: Estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo, Atlas, 1993.

[ROBERTS](#), S. More employers see risks, costs of obesity. **Business Insurance**; Chicago; v. 36. n.16, p.32, 2002.

[SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS \(SEBRAE\)](#). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008**. Brasília/DF, 2008.

_____. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília/DF, 2007.

[SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA \(SESI\)](#). **Boletim informativo**, SESI/DN, p. 6-9, out, 2004.

_____. **Informações fornecidas pelo Programa SESI Lazer Ativo**; UCEL - SESI/DN, 2009.

[SILVA](#), L. C. G. **Curso sobre marketing e Planejamento estratégico**. (s.n.d) Belo Horizonte, 2005.

[VEIGA](#), R. T. **Gestão de serviços de lazer**. Brasília/DF: SESI/DN, 2006.

Endereço:

Marcos Gonçalves Maciel
Rua Rio Mossoró 549 Riacho das Pedras
Contagem MG Brasil
32265-220
Telefone: (31) 3352.0815
e-mail: marcosgmaciел@hotmail.com

Recebido em: 21 de maio de 2009.
Aceito em: 06 de outubro de 2009.



Motriz. Revista de Educação Física. UNESP, Rio Claro, SP, Brasil - eISSN: 1980-6574 - está licenciada sob [Licença Creative Commons](#)