

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PRÁTICA DA RETENÇÃO DE CLIENTES  
EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA E DE CONDICIONAMENTO  
FÍSICO LOCALIZADAS EM CAXIAS DO SUL – RS**

**MAURÍCIO MICHELLI**

**Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan**

**Caxias do Sul**

**2008**

**MAURÍCIO MICHELLI**

**A PRÁTICA DA RETENÇÃO DE CLIENTES  
EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA E DE CONDICIONAMENTO  
FÍSICO LOCALIZADAS EM CAXIAS DO SUL – RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan

**Caxias do Sul**

**2008**

**MAURÍCIO MICHELLI**

**A PRÁTICA DA RETENÇÃO DE CLIENTES  
EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA E DE CONDICIONAMENTO  
FÍSICO LOCALIZADAS EM CAXIAS DO SUL – RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Conceito Final.....**

**Aprovado em.....de.....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Avaliador 1 – Prof. Dr. Deonir De Toni – Universidade de Caxias do Sul

---

Avaliador 2 – Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea – Universidade de Caxias do Sul

---

Avaliador 3 – Prof. Dr. Márcio de Souza Pires – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios

Porto Alegre – RS

## **DEDICATÓRIA**

A todos que me inspiraram e proporcionaram este grande passo em minha carreira acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade de Caxias do Sul (UCS), pela bolsa parcial de estudos para aprimoramento acadêmico, a mim conferida.

Ao Instituto de Medicina do Esporte (IME) da UCS, pela estrutura de informática disponibilizada, e pelo apoio dos colegas de trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa (PPGA) da UCS, coordenação, professores e funcionários, pelo alto nível de aprendizado e acesso ao ambiente acadêmico, em especial, ao meu orientador, prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, pelas contribuições oferecidas a este trabalho, e pela tranquilidade a mim transmitidas.

Aos gestores das academias de ginástica e de condicionamento físico, participantes da pesquisa, pela disponibilidade e receptividade.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e pelas trocas de experiências e de idéias, cada um a seu tempo, e a seu modo.

À minha namorada Yáskara Arrial Palma, pelos incentivos psicológicos e pela ajuda incondicional em todo o período do mestrado.

E, finalmente, à minha família, em especial à minha mãe, Marilene Clamer Michelli, ao meu pai, Adelino Michelli, e ao meu irmão Marcos José Michelli, simplesmente por serem compreensivos comigo durante todo esse processo.

## **EPÍGRAFE**

“Não há saber maior ou saber menor, há saberes diferentes.”

Paulo Freire

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de <i>fitness</i> .....	16
Figura 2 – Características sócio-econômicas do município de Caxias do Sul – RS.....	22
Figura 3 – Estratificação social em Caxias do Sul – RS.....	23
Figura 4 – Critérios de avaliação para o pacote de serviços.....	30
Figura 5 – Dimensões da qualidade em serviços e imagem da empresa .....	33
Figura 6 – Ciclo de serviço .....	36
Figura 7 – Confirmação e desconfirmação das expectativas .....	37
Figura 8 – Fatores que influenciam as expectativas de serviço .....	39
Figura 9 – As cinco lacunas da qualidade em serviços.....	41
Figura 10 – Modelo de expectativas <i>versus</i> satisfação .....	43
Figura 11 – Relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida .....	44
Figura 12 – Valor percebido pelo cliente – equação 1.....	45
Figura 13 – Valor percebido pelo cliente – equação 2.....	46
Figura 14 – Valor percebido pelo cliente – equação 3.....	46
Figura 15 – Efeito econômico da lealdade ao longo do tempo.....	48
Figura 16 – A escada da lealdade .....	53
Figura 17 – Relação não-linear entre retenção e satisfação do cliente .....	54
Figura 18 – Categorias e subcategorias temáticas de análise .....	66

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Características físicas do município de Caxias do Sul – RS.....	21
Tabela 2 – Perfil das academias e dos gestores entrevistados .....	64



## RESUMO

O presente trabalho aborda a prática de retenção de clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico do município de Caxias do Sul – RS. A pesquisa, de caráter exploratório, foi implementada por meio de entrevistas individuais em profundidade, mediante a aplicação de um roteiro básico de questões. Desta forma, foram entrevistados dez gestores do segmento de *fitness*, com perguntas englobando o cenário em que se encontram, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados, a percepção dos seus clientes acerca da qualidade dos serviços, o seu nível de satisfação e as possíveis ações utilizadas visando estimular a retenção de clientes. O tratamento dos dados foi realizado pela análise de conteúdo. Os resultados foram comparados com os pressupostos teóricos, e apresentados de forma a atingir os objetivos propostos. Na percepção dos entrevistados, bem como na literatura da área, há um crescente número de clientes que buscam melhorar a sua qualidade de vida, e as academias precisam se adaptar a essa realidade. Notou-se que boa parte dos gestores entrevistados se preocupa com a qualidade dos serviços, dando ênfase aos equipamentos, às instalações físicas e, principalmente, ao atendimento aos clientes. Verificou-se, por fim, que todos os gestores entrevistados valorizam a retenção de clientes, e utilizam uma série de ações para que ela seja estimulada em suas academias.

**Palavras-chave:** retenção de clientes, academias de ginástica, *fitness*.

## ABSTRACT

This work approaches client retention's practices in gymnastics and physical conditioning academies in the municipality of Caxias do Sul – RS. The research, of an exploratory nature, was implemented by means of thorough individual interviews, applying a series of basic questions. In this way, ten managers of the fitness area were interviewed with questions covering the scenario in which they are placed, the concern with the quality of services rendered, the perception of their clients with regards to the quality of the service, their level of satisfaction, and the possible actions used to stimulate client retention. Data treatment was performed through content analysis. The results were compared to the assumed theory, and presented so as to attend the proposed objectives. In the perception of the clients, as well as in the literature of the area, there are an increasing number of clients who seek the amelioration of their life quality, and the academies need to adapt themselves to this reality. It was seen that a considerable number of interviewed managers are concerned with the quality of the services rendered, giving an emphasis on the equipment, with the physical installations and, mainly, with the attention given to clients. Finally, it was verified that all the interviewed managers value client retention and use a series of actions to stimulate this in their academies.

**Key words:** client retention, gymnastic academies, fitness.

## SUMÁRIO

<b>1 COMENTÁRIOS INICIAIS</b> .....	<b>14</b>
1.1 A GINÁSTICA E O CONDICIONAMENTO FÍSICO.....	14
1.2 O CONCEITO DE <i>FITNESS</i> .....	16
1.3 EXERCÍCIOS DE GINÁSTICA E CONDICIONAMENTO FÍSICO.....	17
1.4 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A ATIVIDADE FÍSICA.....	18
1.5 CONTEXTO ECONÔMICO DO MERCADO <i>FITNESS</i> .....	19
1.5.1 Contexto mundial e nacional.....	19
1.5.2 Contexto municipal.....	20
1.5.3 Classificação econômica.....	23
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	24
1.7 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	24
1.8 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	25
1.8.1 Objetivo geral.....	25
1.8.2 Objetivos específicos.....	25
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>27</b>
2.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	27
2.1.1 Intangibilidade.....	27
2.1.2 Perecibilidade ou deteriorabilidade.....	27
2.1.3 Simultaneidade ou inseparabilidade.....	28
2.1.4 Heterogeneidade ou variabilidade.....	28
2.2 O PACOTE DE SERVIÇOS.....	29
2.3 OS SERVIÇOS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	31
2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	32
2.4.1 Definição da qualidade em serviços.....	32
2.4.2 Dimensões da qualidade em serviços.....	33
2.4.3 Determinantes da qualidade em serviços.....	34
2.5 MOMENTOS DA VERDADE E O CICLO DO SERVIÇO.....	35
2.6 A SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	36
2.6.1 O modelo de confirmação e de desconfirmação das expectativas.....	36
2.6.2 Expectativas do cliente.....	38
2.6.2.1 <i>A formação das expectativas</i> .....	38

2.6.2.2	<i>Os diferentes níveis de expectativas</i>	39
2.6.2.3	<i>A avaliação da qualidade do serviço pelos clientes</i>	40
2.7	A RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO DE CLIENTES	43
2.8	VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE	45
2.9	VALOR DO CLIENTE AO LONGO DO TEMPO	47
2.10	RETENÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES	49
2.10.1	Retenção de clientes	49
2.10.2	Lealdade de Clientes	51
2.11	A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E A RETENÇÃO DE CLIENTES	54
2.12	A RETENÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS	55
2.12.1	Relacionamento com os clientes	56
2.12.2	Instalações físicas e equipamentos	57
2.12.3	Qualidade no atendimento	57
2.12.4	Organização e higienização	58
<b>3</b>	<b>PLANO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA A PESQUISA</b>	<b>59</b>
3.1	METODOLOGIA DA PESQUISA	59
3.2	ESTRUTURA METODOLÓGICA DO TRABALHO	60
3.2.1	Revisão bibliográfica	60
3.2.2	Entrevistas individuais em profundidade	61
<b>4</b>	<b>PESQUISA QUALITATIVA</b>	<b>64</b>
4.1	FINALIZAÇÃO DO ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES	64
4.2	PERFIL DAS ACADEMIAS E DOS ENTREVISTADOS	64
4.3	ANÁLISE DE CONTEÚDO E SUA OPERACIONALIZAÇÃO	66
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	67
4.4.1	Comparação do mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul com o mercado nacional	68
4.4.1.1	<i>Diferente do restante do país</i>	68
4.4.1.2	<i>Similar ao mercado nacional</i>	69
4.4.2	Objetivos dos clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico	70
4.4.2.1	<i>Busca de qualidade de vida e saúde</i>	70
4.4.2.2	<i>Socialização</i>	71
4.4.2.3	<i>Outros objetivos</i>	72
4.4.3	Provável estratégia genérica de competitividade utilizada pela academia	73
4.4.3.1	<i>Estratégia de diferenciação</i>	73
4.4.3.2	<i>Estratégia de enfoque</i>	74

4.4.3.3	<i>Estratégia de liderança em custo</i>	75
4.4.3.4	<i>Estratégia de “meio-termo”</i>	75
4.4.4	Expectativa dos clientes quanto à qualidade dos serviços das academias	76
4.4.4.1	<i>Expectativa por qualidade superior</i>	76
4.4.4.2	<i>Inexistência de expectativa</i>	77
4.4.5	Características e determinantes da qualidade percebida dos serviços	78
4.4.5.1	<i>Conhecimento técnico</i>	78
4.4.5.2	<i>Relacionamento com os clientes</i>	79
4.4.5.3	<i>Comunicação</i>	80
4.4.5.4	<i>Equipamentos</i>	81
4.4.5.5	<i>Ambiente físico</i>	82
4.4.5.6	<i>Limpeza e organização</i>	82
4.4.5.7	<i>Outros serviços</i>	83
4.4.6	Avaliação da satisfação dos clientes	84
4.4.6.1	<i>Contato verbal direto</i>	84
4.4.6.2	<i>Contato verbal indireto</i>	85
4.4.6.3	<i>Pesquisa de satisfação</i>	85
4.4.6.4	<i>Opiniões livres</i>	86
4.4.6.5	<i>Ausência de avaliação de satisfação</i>	87
4.4.7	Prioridade adotada na estratégia de retenção de clientes	87
4.4.7.1	<i>Prioridade pela retenção de clientes</i>	87
4.4.7.2	<i>Sem prioridade</i>	88
4.4.8	Ações utilizadas pelos gestores visando a retenção de seus clientes	89
4.4.8.1	<i>Individualização do atendimento</i>	89
4.4.8.2	<i>Oferta de modalidades diferentes</i>	90
4.4.8.3	<i>Eventos e confraternizações</i>	91
4.4.8.4	<i>Brindes e promoções</i>	92
4.4.8.5	<i>Serviços adicionais</i>	92
4.5	RESUMO DOS RESULTADOS	93
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>95</b>
5.1	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	99
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
5.3	DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS	101
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES</b>	<b>109</b>

## 1 COMENTÁRIOS INICIAIS

Desde o início da minha graduação em Educação Física tenho trabalhado em academias de ginástica e de condicionamento físico, e sempre tive a preocupação de prestar um serviço de qualidade, procurando satisfazer os alunos/clientes, acreditando que, assim, os mesmos continuariam na academia por um longo período de tempo. Mesmo atuando como instrutor de musculação, ou seja, tendo uma função meramente técnica de prescrever exercícios físicos, compreendia que era muito mais fácil e menos dispendioso aplicar um treinamento a um aluno/cliente que eu já conhecia, do que para alunos novos.

Essas percepções ficaram ainda mais claras quando, depois de graduado, fui convidado a coordenar uma academia e, poucos meses depois, fiquei sócio de uma outra empresa do ramo de *fitness*. Nesse período pude entender melhor como funcionava a parte administrativa de uma empresa, e percebi que existia, também, uma importância econômica para se manter os clientes, que podia ser atrelada à parte técnica. Acreditando nisso, mesmo sem ter nenhuma formação acadêmica administrativa, o planejamento e as ações que foram realizadas nas academias em que coordenei visavam, principalmente, a retenção de clientes.

A partir desse interesse pela gestão das academias de ginástica e de condicionamento físico em que atuei, me inscrevi e fui selecionado para o mestrado em administração da Universidade de Caxias do Sul. No segundo semestre do curso, durante a disciplina de marketing de relacionamento, tive meu primeiro contato acadêmico com o assunto retenção e lealdade de clientes, motivando-me a iniciar este trabalho.

### 1.1 A GINÁSTICA E O CONDICIONAMENTO FÍSICO

Antes mesmo do surgimento das civilizações, o homem primitivo era obrigado a lutar pela sobrevivência, ora caçando, ora sendo caçado em um ambiente francamente hostil, o que, certamente, desde o início dos tempos, trouxe à sua consciência a importância do preparo físico. Talvez por essa razão a humanidade tenha registros da prática regular de atividades físicas desde as civilizações mais antigas. Segundo Costa (1996), foi na Grécia Antiga que apareceram os primeiros registros da prática de ginástica, que naquela época era chamada de calistenia (*kállos* = belo + *sthenos* = força). Reconhecidos por suas contribuições no campo da

filosofia, Sócrates, Platão e Aristóteles foram destacados atletas, os dois últimos por mais de uma vez sagrados campeões nos festivais olímpicos.

Não obstante o fato de que atividades físicas regulares continuassem sendo praticadas, sempre de acordo com as tradições dos povos, nenhuma se assemelha ao que, nos dias de hoje, é conhecido como “ginástica”. Essa realidade perdura até o início do século XIX, quando nos Estados Unidos a calistenia ressurgiu por iniciativa da Associação Cristã de Moços (ACM), quando então foi definida como:

“...um sistema de ginástica que apresenta como características a predominância de formas analíticas, a divisão dos exercícios em grupos, a associação da música ao ritmo dos movimentos, a predominância dos movimentos sobre as posições e exercícios à mão livre como também com pequenos aparelhos como halteres e bastões” (MARINHO, 1980, p. 264-265).

Com essas características, a calistenia pode ser considerada a atividade que deu origem a todas as ginásticas conhecidas nas academias contemporâneas (COSTA, 1996). Por meio da ACM, a calistenia se difundiu pelo mundo. No Brasil, a calistenia foi o referencial para as aulas de ginástica até os anos de 1960-70. Na década seguinte, surge uma nova “moda” nas academias do Rio de Janeiro, que logo se espalha pelo país: a ginástica aeróbica.

Entretanto, a ginástica aeróbica deixava a desejar no que diz respeito à força muscular, tendo em vista que visava, preferencialmente, ao condicionamento cardiorrespiratório dos praticantes. A lacuna existente foi o caminho para o surgimento das salas de halterofilismo, atualmente salas de musculação, que em pouco tempo ganharam popularidade e passaram a abrigar mais alunos do que as salas de ginástica nas academias (PINHEIRO; PINHEIRO, 2006).

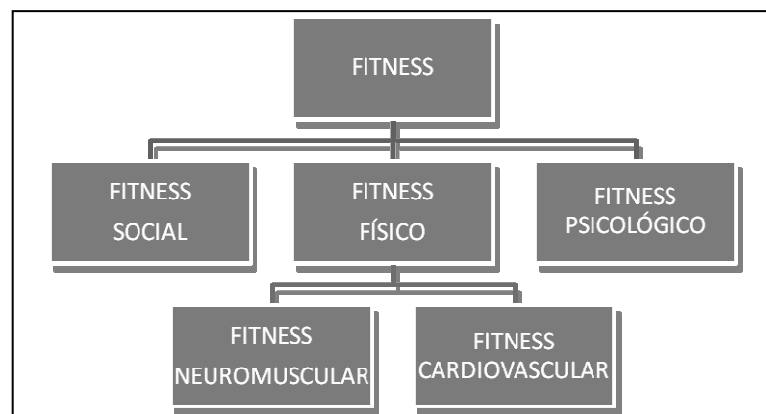
Segundo Geraldes e Dantas (1998), muitas academias representam um centro de condicionamento de alta eficiência, oferecendo e apresentando um trabalho cuidadoso, eficaz, e de caráter multidisciplinar, com vistas tanto ao desenvolvimento cardiorrespiratório, quanto à força muscular. Os mesmos autores indicam que a criação do termo fitness, pelos americanos, serviu para caracterizar os objetivos e a formulação de um planejamento de atividade física para adultos jovens, visando uma melhora na sua aptidão.

## 1.2 O CONCEITO DE *FITNESS*

Em relação ao termo *fitness*, Morrow et al. (1995) comentam que, por sua característica multifacetada, uma definição efetiva desse termo possa ser simplista, grosseira e incompleta. Comprovando essa dificuldade na conceituação, muito antes disso, Clarke (1976) tenta usar o termo afirmando ser:

*“a habilidade de suportar as tarefas diárias com vigor e atenção, sem fadiga exagerada e com ampla energia para aproveitar os períodos de folga e ainda, ser apto a enfrentar situações de emergência não previstas”.*

Para uma melhor compreensão do que seja *fitness*, certos autores (MORROW et al., 1995; SHARKEY, 1997; HOWLEY; FRANKS, 2000) admitem a possibilidade de algum tipo de classificação. Há relativo consenso na literatura que o termo *fitness* possa ser classificado em três grandes áreas, expressas na Figura 1:



**Figura 1 – Tipos de *fitness***

Fonte: Geraldles e Dantas (1998, p. 8).

Nas academias de ginástica e de condicionamento físico, o *fitness* físico parece ser o objetivo central dos clientes, muitas vezes, priorizando apenas um deles. Neste caso, as pessoas que buscam, preferencialmente, o *fitness* neuromuscular desejam, por exemplo, um melhor alinhamento postural, um aumento da força muscular após tratamento fisioterápico, ou mesmo um maior delineamento físico com fins estéticos. Por outro lado, existem clientes que priorizam o *fitness* cardiovascular, ou seja, buscam a redução do seu percentual de gordura para prevenção de doenças associadas à obesidade, ou mesmo apenas para fins estéticos.

Também se percebe que muitos clientes buscam, aumentar a sua rede de relacionamentos, ou *fitness* social, e em outros casos buscam relaxamento e prazer, na busca



pelo chamado *fitness* psicológico. É fundamental, então, que as academias percebam os objetivos de seus clientes, que muitas vezes não são explícitos, bem como avaliá-los fisicamente, a fim de otimizar o treinamento.

### 1.3 EXERCÍCIOS DE GINÁSTICA E CONDICIONAMENTO FÍSICO

A preocupação com o desempenho físico, na era contemporânea, teve seu início no período compreendido entre a Guerra Civil Americana e a Primeira Guerra Mundial, época em que os estudiosos do assunto eram médicos e seu objetivo principal se resumia em apenas gerar um corpo funcional para a batalha. O período que se seguiu, após a Segunda Grande Guerra, onde a democracia necessitava defender seus ideais perante o desafio imposto pelo nazismo e o fascismo, representou um grande salto no desenvolvimento da educação física.

O último importante período de confronto de desempenho físico entre os Estados Unidos e outras potências teve seu ápice nos estudos comparativos do Dr. Hans Kraus e associados, que compararam o desempenho dos jovens estudantes americanos com o dos estudantes europeus (austriacos, italianos e suíços) da mesma idade. O resultado dessa pesquisa demonstrou um nível de desempenho superior para os europeus, provocando a insatisfação dos dirigentes americanos a tal ponto que, em 1950, foi criado o *President's Council on Physical Fitness and Sports*, órgão que tinha como objetivo informar e alertar a população americana sobre o perigo nacional desses resultados e acionar, dinamicamente, um ofensivo programa de longo prazo, a fim de solucionar tal problema.

As guerras acabaram e a eminência de confrontos belicosos entre as grandes potências é remota, portanto, a necessidade de hegemonia física restringe-se, quase que exclusivamente, às olimpíadas e, no entanto, percebemos um interesse crescente voltado para a prática da atividade física. (GERALDES; DANTAS, 1998).

Até a década de 80, a prescrição de exercícios de ginástica em academias era pouco aceita pela comunidade científica. Porém, a principal revista especializada em medicina desportiva dos Estados Unidos, a *American College of Sports Medicine* (ACSM) expôs a sua posição frente os avanços da área, recomendando o volume, a intensidade e as características dos exercícios de ginástica e de condicionamento físico visando desenvolver e manter a saúde em adultos jovens (POLLOCK et al., 1998).

Os resultados desses trabalhos mostraram que a atividade física, para que produza efeitos benéficos em seus praticantes, necessita ser escolhida, aprendida, apreciada e, principalmente, dosada em intensidade e volume. Também precisa ser adequada para cada tipo de participante, de grupo de participantes e dos objetivos propostos. Além dos princípios científicos do treinamento desportivo, outros importantes critérios devem ser empregados e respeitados. Na realidade, não interessa a modalidade proporcionada pela academia (*aerobics*, corrida, ciclos, *step training*, musculação e outros), o que interessa é se o serviço tem uma verdadeira fundamentação científica e, principalmente, se o profissional tem bom senso no momento da escolha do método de trabalho, visando atender à realidade e às necessidades das pessoas (GERALDES; DANTAS, 1998).

#### 1.4 A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A ATIVIDADE FÍSICA

De acordo com Pohl (1997), no decorrer dos últimos três séculos, profundas modificações ocorreram no processo produtivo, dentre as principais, a revolução industrial e a automação. Isto fez com que a relação do homem com o corpo fosse modificada e a substituição do trabalhador por máquinas e equipamentos passasse a ser realizada de uma forma cada vez mais intrínseca. No entanto, estas condições de trabalho exigem um aperfeiçoamento constante e qualificado, remetendo as pessoas a diversas transformações radicais na relação do homem com o trabalho, com o mundo que o cerca e, principalmente, com seu próprio corpo.

Na visão de Barros e Guimarães (1999), no início do século passado, quando a produção industrial foi adquirindo paulatinamente maior importância na economia, surgiram vários estudos que tentaram responder a questões inerentes ao processo homem-trabalho. Para tanto, a tecnologia faz com que os trabalhadores vivam em um ritmo acelerado, onde lidar com máquinas, com equipamentos e, mais recentemente com a informática, acarreta conseqüências negativas à integridade do trabalhador (CARVALHO, 1998).

Com isto, uma das formas que emerge como solução viável na busca pela qualidade de vida é a formação permanente, ou seja, Educação e Saúde, que de acordo com Menestrina (1993), é centrada na junção dessas duas áreas com o intuito da auto-realização humana, sendo caracterizada como um trânsito entre as mais diversas áreas do conhecimento. Entre as áreas relacionadas está a medicina, a educação física e a fisioterapia, entre outras.

Dentre as várias doenças que acometem o homem moderno, a hipocinesia é considerada como sendo a maior responsável, indiretamente, da *causa mortis* nos países civilizados. Nos últimos 25 anos, segundo Gerald e Dantas (1998), a medicina, e, sobretudo a fisiologia, tiveram um avanço enorme em relação às outras ciências. No entanto, as doenças ligadas à hipocinesia ainda são as maiores responsáveis pela mortalidade nos Estados Unidos (250.000 óbitos/ano). Este fato, além de consternador, gera um imenso prejuízo para a economia, tanto a doméstica quanto a do país, uma vez que indivíduos produtivos deixam de produzir precocemente.

## 1.5 CONTEXTO ECONÔMICO DO MERCADO *FITNESS*

### 1.5.1 Contexto mundial e nacional

Segundo pesquisa realizada pela *International Health Racquet & Sports Club Association* (IHRSA, 2006), o mercado mundial de *fitness* é liderado pelos Estados Unidos (EUA), uma vez que cerca de 20 % da população frequenta este tipo de estabelecimento. Esta participação corresponde a mais de 29.000 *health and sportclubs*<sup>1</sup>, gerando um faturamento anual de US\$17,5 bilhões.

No Brasil, a Associação Brasileira de Academias (ACAD) foi criada em 1999, filiando-se à IHRSA em outubro de 2000, em São Paulo, durante o evento *IHRSA Latin American Conference & Trade Show*. A ACAD utiliza os dados da IHRSA para trazer informações do mercado internacional de academias aos seus associados. Com base nos dados da IHRSA (2006), o Brasil está posicionado em quarto lugar no mercado mundial, com um faturamento anual de US\$ 1,2 bilhões e contando com cerca de 20.000 academias. Pode-se inferir, então, que há no país uma proliferação de pequenos negócios, com faturamento reduzido. O país tem um número de academias próximo ao dos EUA, embora com um faturamento total bem menor.

Ainda segundo a IHRSA (2006), para o ramo de *fitness* há um número estimado de 3,4 milhões de usuários, ou seja, aproximadamente 2% da população brasileira. Somente no

---

<sup>1</sup> Designação das academias de condicionamento físico e ginástica nos EUA.

estado de São Paulo (SP), há 6.500 academias, sendo que cerca de 1.000 delas atuando, também, ou unicamente, como escolinha de natação e atendendo a aproximadamente 300 mil pessoas. Há indícios de que cerca de 5.800 academias, do total estimado do país, tratam-se de pequenos negócios, geralmente sem registro e sem vínculo sindical.

Em outros países da América Latina, como, por exemplo, no México, existem 1.800 academias, 3.000 na Argentina e 400 no Chile, o que demonstra a peculiaridade do caso brasileiro e seu extraordinário potencial de mercado. Mais de 90% do setor na América Latina é constituída, essencialmente, por operadores individuais de academias, a maioria com menos de 1.000 clientes, montadas a partir de economia pessoal e de recursos familiares. Há menos de 15 anos surgiram as unidades de maior porte e começaram a ser constituídas as primeiras redes de academias com gestão profissionalizada no México, no Brasil, no Chile e na Argentina (BERGALLO, 2003).

É visível a grande escala e o ritmo de crescimento do mercado brasileiro de academias, porém, prevalece a opção pela mão-de-obra intensiva no lugar do capital intensivo, permitindo antever grandes mudanças estruturais para os próximos anos. Segundo Bergallo (2004), a indústria do *fitness* é parte integrante do segmento de serviços na economia, e se conecta a três outros setores bem estabelecidos, os serviços de estética, de entretenimento e de saúde.

### 1.5.2 Contexto municipal

No *site* oficial da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, são encontradas as características físicas do município apresentadas na Tabela 1:

<b>Características Físicas</b>	
Área	1.588,4 km <sup>2</sup>
Densidade	205 hab/km <sup>2</sup>
Altitude	760m a 800m acima do nível do mar
Clima	Subtropical de altitude
Temperatura	Mínima de -8°C e máxima de +35°C
Temperatura média	+16°C
Umidade relativa do ar média	84%
Precipitação Pluviométrica	2.174 mm/ano

**Tabela 1 – Características físicas do município de Caxias do Sul - RS**

Fonte: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2008a).

Com base nesses dados, verifica-se que o município possui uma densidade populacional acima da média brasileira, que é de 21 hab/km<sup>2</sup>, e da média do estado do Rio Grande do Sul, RS, em torno de 25 hab/km<sup>2</sup>. Quanto ao clima, denominado de subtropical de altitude, a cidade apresenta temperaturas médias inferiores à grande maioria dos municípios brasileiros, principalmente devido à latitude, como também por localizar-se na região serrana do estado do RS. Outra informação relevante para este estudo, pois um maior volume de chuvas poderia dificultar o deslocamento dos clientes até as academias, é o índice pluviométrico anual, bastante próximo à média nacional, ambos com cerca de 2.000 mm.

Além das características físicas, entre outras informações, o *site* oficial da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul fornece as características sócio-econômicas da cidade, como o Produto Interno Bruto (PIB), e o percentual de participação da indústria, comércio e serviços na economia, conforme a Figura 2.

<b>Características Sócio-Econômicas</b>	
<b>População (2006)</b>	<b>Eleitores (2006)</b>
412.053 habitantes	284.391 eleitores 147.376 mulheres 137.015 homens
<b>PIB (Produto Interno Bruto) (2004)</b>	<b>Renda Percapita (2004)</b>
R\$ 8,1 milhões, equivalente a 5,68% do PIB Estadual	R\$ 20.485,00, representa 150,4% da média do Estado.
<b>Setores da Economia</b>	<b>Composição do Setor Industrial</b>
Indústria: 50,01% (6.665 empresas)	Metal Mecânico
Comércio e Serviços: 38% (21.923)	Material de Transporte
Agropecuária: 4,51% (444)	Mobiliário
	Produtos Alimentícios
	Bebidas

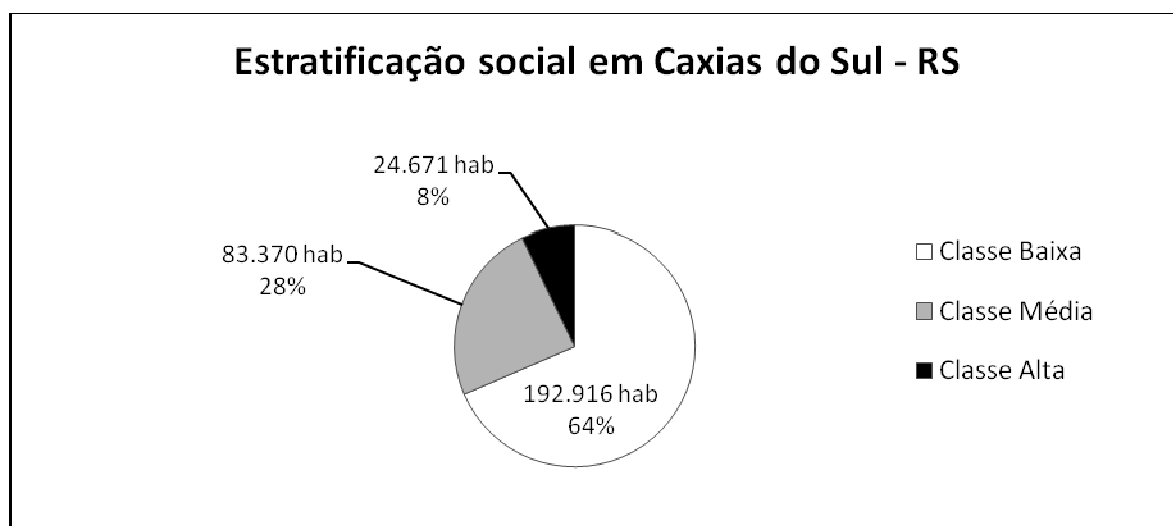
**Figura 2 – Características sócio-econômicas do município de Caxias do Sul – RS**

Fonte: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2008b).

A partir desses dados, e de outros apresentados pelo IBGE (2005) quanto ao Produto Interno Bruto (PIB) dos municípios, observa-se que a cidade apresenta um PIB *per capita*

acima da média do estado do RS, e pouco maior que o da capital, Porto Alegre, com R\$ 19.582,00. Percebe-se, também, a predominância do setor industrial no município, o qual ocupa o 29º lugar no *ranking* brasileiro, embora o setor de serviços, o qual as academias estão inseridas, também tenha uma boa colocação, em 41º no mesmo *ranking*, quanto ao valor adicionado bruto de cada setor.

Em relação ao rendimento da população economicamente ativa, ou seja, com 10 anos ou mais de idade<sup>2</sup>, o IBGE (2001) apresenta uma classificação baseada em salários mínimos que, comparada com a classificação brasileira em estratos sociais (GAZETA MERCANTIL, 2002), foi convertida em gráfico, e é apresentada na Figura 3:



**Figura 3 – Estratificação social em Caxias do Sul – RS**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do IBGE (2001) e Gazeta Mercantil (2002).

Este gráfico demonstra que 28% da população ativa do município, ou seja, mais de 83.000 habitantes, possui rendimentos acima de quatro e abaixo de dez salários mínimos, portanto pertencentes à classe média (GAZETA MERCANTIL, 2002). Esta população pode ser considerada como clientes “em potencial” para as academias, embora pessoas de classe alta também frequentem esse serviços.

Além disso, outros dados do IBGE (2001) mostram que, das 192.916 pessoas ativas, estratificadas como classe baixa no município (64% da população), mais de 75.000

---

<sup>2</sup> Critério adotado pelo IBGE.

habitantes, ou seja, 25% do total, recebem entre um e três salários mínimos, e também poderiam freqüentar academias que atendessem a esse segmento de mercado.

Em termos econômicos, isso indica que mais de 170.000 pessoas teriam condições financeiras para freqüentar as academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul – RS, bastando às empresas escolher estrategicamente o segmento de mercado que desejam atender.

### **1.5.3 Classificação econômica**

Considerando a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0), desenvolvida pela Comissão Nacional de Classificação, as academias de ginástica e condicionamento físico pertencem à classe 9313-1: “Atividades de Condicionamento Físico”, e hierarquicamente ligados ao grupo 931: “Atividades Esportivas”, à divisão 93: “Atividades Esportivas e de Recreação e Lazer”, e à Seção R: “Artes, Cultura, Esporte e Recreação” (IBGE, 2007).

Toscano (2001) discorda dessa classificação, afirmando que as academias de ginástica deveriam ser enquadradas como um serviço de saúde primário, de prevenção de doenças, principalmente quando fizerem parte de um centro multiprofissional de assistência à saúde.

No entanto, na impossibilidade de se tornar um serviço público, pois demanda investimentos e interesse governamental, as academias de ginástica, espalhadas por todas as cidades do Brasil, assumem importância determinante nessa área. Pode-se afirmar que, hoje em dia, muitas academias representam um centro de condicionamento de alta eficiência, oferecendo e apresentando um trabalho cuidadoso, eficaz, e de caráter multidisciplinar, já que muitas delas possuem departamentos de avaliação funcional, clínica médica e de nutrição.

Estes serviços não se restringem às academias maiores e mais bem equipadas, pois são oferecidos pela maioria das academias com profissionais competentes. Teórica e praticamente, os indivíduos mais habilitados para coordenar a prática de atividades físicas, de qualquer tipo, são os professores de educação física, cuja formação é, ou deveria ser, adequada para tal fim (GERALDES; DANTAS, 1998).

## 1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, o município possui 303 empresas desenvolvendo atividades esportivas e de lazer, ainda com base na classificação anterior do CNAE, tais como: ginástica, musculação e alongamento, realizados em academias, centros de saúde e outros locais (RAIS, 2005).

Quanto ao porte dessas empresas, de acordo com o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), somente 103 delas possuem a RAIS positiva – quando a empresa declara ter funcionários registrados, sendo que os outros 200 estabelecimentos não possuem funcionários (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2005). Através desses números, nota-se que o município acompanha os registros nacionais, os quais caracterizam esse ramo de negócio com prevalência de pequenos empreendimentos.

Outra informação local relevante, e que contribuiu para a delimitação da pesquisa, foi encontrada nos relatórios da Secretaria Municipal da Fazenda, mais especificamente no cadastro dos contribuintes de Imposto Sobre Serviços (ISS) da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. Nestes documentos, foram encontrados 73 estabelecimentos denominados “Academia de Ginástica” (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL, 2006).

Além desses documentos, foram excluídas da pesquisa as academias de clubes, universidades, hotéis, empresas e condomínios, pois suas atividades principais não são propriamente de ginástica e de condicionamento físico. Outro critério adotado foi que as academias participantes possuíssem ambas as atividades estudadas, de ginástica e de condicionamento físico, sendo excluídas as que ofereciam apenas uma delas, para uma melhor homogeneidade dos clientes.

## 1.7 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Devido ao crescimento dos serviços prestados pelas academias de ginástica e de condicionamento físico e às exigências cada vez maiores do mercado, há uma tendência para uma maior profissionalização na administração das academias. Os estudos acadêmicos deste fenômeno econômico-social também estão crescendo, juntamente com a demanda por eles, tanto em nível mundial quanto nacional. Existe uma grande necessidade de pesquisas



acadêmicas na área de *fitness*, principalmente com o objetivo de analisar este mercado e o comportamento do consumidor.

O acompanhamento da evolução das taxas de retenção de clientes já é uma preocupação presente entre os participantes do setor nos EUA e na Inglaterra. De acordo com a IHRSA (2006), o setor apresentou, em 2002, uma taxa média de retenção de clientes de 66%. Cabe salientar que as maiores cadeias ou redes de academias apresentam uma taxa de retenção de 75%, enquanto que, nas menores, é de 65%.

Por atender às necessidades e aos desejos das pessoas, este tipo de serviço interessa diretamente ao pesquisador de marketing voltado para a área. E o marketing de relacionamento é ainda mais próximo desse contexto, pois considera, também, as relações do cliente com o prestador do serviço. O interesse no fortalecimento desta relação pode levar a novos estudos, entre eles, as diferentes estratégias e ações que os administradores de academias podem utilizar para satisfazer os seus clientes na direção de atraí-los e mantê-los ao longo do tempo no seu empreendimento, a fim de consolidar o seu negócio, fazendo da retenção de clientes uma estratégia adequada.

## 1.8 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.8.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar se as academias de ginástica e de condicionamento físico, localizadas na cidade de Caxias do Sul – RS utilizam práticas ou ações voltadas à retenção de clientes.

### 1.8.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos para o estudo, foram identificados:

- a) Proceder a uma avaliação inicial do mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico na cidade de Caxias do Sul – RS;
- b) Verificar a preocupação dos gestores quanto à qualidade dos serviços prestados;

- c) Verificar o conhecimento dos gestores quanto ao nível de satisfação de seus clientes, e como é feito tal gerenciamento;
- d) Analisar a prioridade dada pelas academias à retenção de clientes;
- e) Identificar as ações utilizadas pelas academias visando a retenção de clientes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS**

Há uma relativa convergência entre os autores ao estabelecer as principais características dos serviços. Quatro características diferem serviços de produtos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; GIANESI; CORRÊA, 1996; KOTLER, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2000; BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; GRÖNROOS, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Estas características serão tratadas nas quatro subseções a seguir.

#### **2.1.1 Intangibilidade**

Os serviços são intangíveis. Ao contrário de produtos físicos ou bens tangíveis, os serviços não podem ser vistos, sentidos fisicamente, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; KOTLER, 2000). Por isso, Giansesi e Corrêa (1996, p. 32) comentam que os serviços “são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas”. Grönroos (2003) complementa a definição da característica da intangibilidade dos serviços dizendo que, normalmente, um serviço é percebido de maneira subjetiva.

#### **2.1.2 Perecibilidade ou deteriorabilidade**

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) conferem aos serviços uma capacidade perecível com o tempo. Como um serviço não pode ser estocado ou armazenado, conseqüentemente, se não for utilizado, estará perdido. “Uma vez que o serviço é uma ação ou realização, e não um artigo tangível que o cliente guarda, ele é perecível e não pode ser estocado” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 20).

Quando a demanda dos serviços é estável, a característica da perecibilidade não se configura como um problema. Porém, quando a demanda oscila, as empresas prestadoras de

serviços enfrentam alguns problemas (KOTLER, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). Sendo assim, um dos maiores desafios gerenciais no setor de serviços é administrar a utilização total da capacidade de atendimento, tendo em vista que a demanda dos clientes apresenta variações consideráveis, não permitindo a possibilidade de formar estoques para absorver tais flutuações (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

### **2.1.3 Simultaneidade ou inseparabilidade**

Enquanto a maior parte dos bens físicos ou produtos é produzida antecipadamente para então ser vendida e consumida, os serviços são vendidos primeiramente e, a partir disso, produzidos e consumidos simultaneamente (KOTLER, 2000; ZEITHAML; BITNER, 2003; KOTLER; KELLER, 2006). Assim, o cliente não é apenas um receptor dos serviços, mas também um recurso próprio do processo de produção, o que se traduz mediante sua participação efetiva (GRÖNROOS, 2003). “O cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações” (GIANESI; CORRÊA, 1996, p. 33).

No entanto, salienta-se que, pelo fato de produção e consumo serem simultâneos, muitas oportunidades para intervenções do controle de qualidade são perdidas ou, até mesmo, inviabilizadas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

### **2.1.4 Heterogeneidade ou variabilidade**

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a heterogeneidade diz respeito ao potencial de alta variabilidade que os serviços apresentam em relação ao seu desempenho. “Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis” (KOTLER, 2000, p. 452). Um serviço prestado a um cliente não é exatamente este mesmo serviço prestado ao próximo cliente (GRÖNROOS, 2003). Pela presença de pessoas na prestação de serviços, principalmente no sistema operacional, seja dos colaboradores, seja dos clientes, torna-se difícil controlar a variabilidade tanto no processo quanto no resultado final dos serviços (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Essa característica gera uma das maiores dificuldades para a gestão de serviços, que é a manutenção de um nível de qualidade uniforme dos serviços produzidos e entregues aos clientes (GRÖNROOS, 2003). “Entretanto, nem todas as variações na entrega de serviço são necessariamente negativas, e as modernas empresas de serviço estão começando a reconhecer o valor de se personalizar pelo menos alguns aspectos da oferta de serviço segundo as necessidades e expectativas dos clientes” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 19).

## 2.2 O PACOTE DE SERVIÇOS

O pacote de serviços, apresentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), consiste em um conjunto de características notadas pelo cliente e que formam a base para a percepção do serviço. Os elementos do pacote de serviços são:

- a) **Instalações de apoio:** são os recursos físicos que devem estar à disposição dos clientes antes de se ofertar um serviço. Aspectos importantes: localização, decoração das instalações, equipamento de apoio, adequação da arquitetura e *layout* das instalações. Ex.: a academia como um todo, assim como seus vestiários;
- b) **Bens facilitadores:** material adquirido ou consumido pelo cliente, fornecido pelo provedor dos serviços. Considera-se: a consistência, a quantidade e a seleção adequada para cada tipo de serviço. Ex.: tipos de equipamentos alocados na academia e número de aparelhos ergométricos;
- c) **Informações:** dados ou informações provenientes do cliente, utilizadas pelo provedor de serviços para adequar o serviço às necessidades do cliente. Ex.: número de clientes que utilizam a academia em cada dia da semana e quantos utilizam os vestiários;
- d) **Serviços explícitos:** benefícios rapidamente percebidos pelo cliente. São características essenciais ou intrínsecas aos serviços. Aspectos considerados: treinamento (capacitação e aperfeiçoamento) do pessoal, abrangência do serviço em comparação com outros fatores, consistência e disponibilidade. Ex: Melhorias físicas geradas pelo treinamento;
- e) **Serviços implícitos:** benefícios psicológicos que o cliente pode sentir vagamente ou características extrínsecas dos serviços. Considera-se: atitude do prestador de

serviços, ambiente, tempo de espera, *status*, sensação de bem-estar, privacidade e segurança e conveniência. Ex: simpatia e comunicação adequada dos professores e atendentes, reduzida espera pelos equipamentos para a realização dos exercícios, e estacionamento próprio.

As características do pacote de serviços percebidas pelo cliente, possuem diversos critérios de avaliação, melhor entendidos através da Figura 4.

<b>Características do Pacote de Serviços</b>	<b>Crítérios de Avaliação</b>
Instalações de apoio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Localização</li> <li>2. Decoração interior</li> <li>3. Equipamento de apoio</li> <li>4. Adequação da arquitetura</li> <li>5. <i>Layout</i> das instalações</li> </ol>
Bens facilitadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consistência</li> <li>2. Quantidade</li> <li>3. Seleção</li> </ol>
Informações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidade</li> <li>2. Quantidade</li> <li>3. Qualidade</li> </ol>
Serviços explícitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Treinamento do pessoal</li> <li>2. Abrangência</li> <li>3. Consistência</li> <li>4. Disponibilidade</li> </ol>
Serviços implícitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atitude do serviço</li> <li>2. Ambiente</li> <li>3. Espera</li> <li>4. <i>Status</i></li> <li>5. Sensação de bem-estar</li> <li>6. Privacidade e segurança</li> <li>7. Conveniência</li> </ol>

**Figura 4 – Critérios de avaliação para o pacote de serviços**

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 45).

### 2.3 OS SERVIÇOS COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Uma vantagem competitiva sustentável existe quando a estratégia de criação de valor adotada por uma empresa não está sendo implementada pelos concorrentes atuais ou potenciais, e quando tais competidores não são capazes de imitar, nem por meio da duplicação nem da substituição, os benefícios provenientes de tal estratégia (ROWE; BARNES, 1998).

De acordo com Porter (1989), uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo é o esteio fundamental para um desempenho organizacional acima da média. Neste sentido, o autor amplia a discussão afirmando que tal vantagem competitiva pode advir de três estratégias genéricas, que são, respectivamente: liderança em custo, diferenciação e enfoque (escolha de um ambiente competitivo estrito). O grande perigo é a não-definição, por parte da empresa, de qual estratégia adotar. A indefinição estratégica ou a tentativa de alcançar um meio-termo fará com que a empresa venha a não possuir qualquer vantagem competitiva, a qual está intimamente relacionada com a criação de valor para o cliente.

Além disso, Albrecht e Bradford (1992) afirmam que é preciso, inicialmente, conhecer melhor os clientes, culminando com a oferta de algum benefício que tenha valor real para o público-alvo da empresa. A excelência dos serviços, sob a ótica dos clientes, também é uma fonte poderosa de vantagem competitiva, uma vez que o serviço agrega valor através do relacionamento interpessoal e suporte prestado ao cliente (BAND, 1997). Dessa forma, alcançar e manter um nível superior de serviço que confira à empresa uma vantagem competitiva deve iniciar pelo entendimento das necessidades e desejos dos clientes e pelo gerenciamento do atendimento aos mesmos (ALBRECHT, 1994a).

Por outro lado, para que uma organização seja detentora de uma vantagem competitiva, deve apresentar o que Hamel e Prahalad (1995) denominam competência essencial (*core competence*), ou seja, um conjunto de habilidades e elementos tecnológicos, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. As competências essenciais, portanto, servem de suporte ao valor percebido pelo cliente e devem resultar em uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente.

## 2.4 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Grönroos (2003), o interesse pela qualidade em serviços surgiu no final da década de 1970 e tem atraído muitos pesquisadores e praticantes. O conceito de Qualidade Percebida de Serviço (QPS) e o Modelo de Qualidade Percebida de Serviços (MQPS) foram baseados em pesquisa sobre o comportamento do consumidor e os efeitos das expectativas relativas ao desempenho das ofertas em avaliações pós-consumo realizadas pelo autor em 1982. O foco da pesquisa sobre a qualidade em serviços tem variado com o passar dos anos, mas o MQPS continua sendo relevante para a maioria das pesquisas de qualidade de serviço em curso, reforça o autor.

### 2.4.1 Definição da qualidade em serviços

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade em serviços pode ser definida como a amplitude da discrepância entre as percepções e expectativas dos clientes. Neste sentido, Grönroos (1998) comenta que a qualidade percebida de um serviço é um construto anterior à satisfação do cliente, com base no valor atribuído ao nível de qualidade vivenciado.

Denton (1991) discute a importância do gerenciamento efetivo da qualidade e da produtividade criando a expressão “qualitatividade”. Para ele, não se deveria separar os aspectos referentes à produção dos serviços aos da qualidade dos serviços, mas entender a “qualitatividade” como fomentadora da satisfação dos clientes e do sucesso do negócio. Grönroos (2003), ressalta que os clientes muitas vezes consideram a qualidade dos serviços muito além dos aspectos técnicos oferecidos pelas empresas. Para o autor, os programas de qualidade devem levar em conta que é preciso definir qualidade do mesmo modo que os clientes o fazem, lembrando sempre que o que conta é a qualidade percebida pelos clientes.

Como a qualidade dos serviços influencia as intenções e o comportamento dos clientes, com impacto no desempenho organizacional, é importante para as empresas descobrir o nível adequado de qualidade dos serviços, que proporcionaria a retenção de clientes, além das iniciativas que deveriam ser adotadas para encorajar os clientes a recomendar o provedor de serviços (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

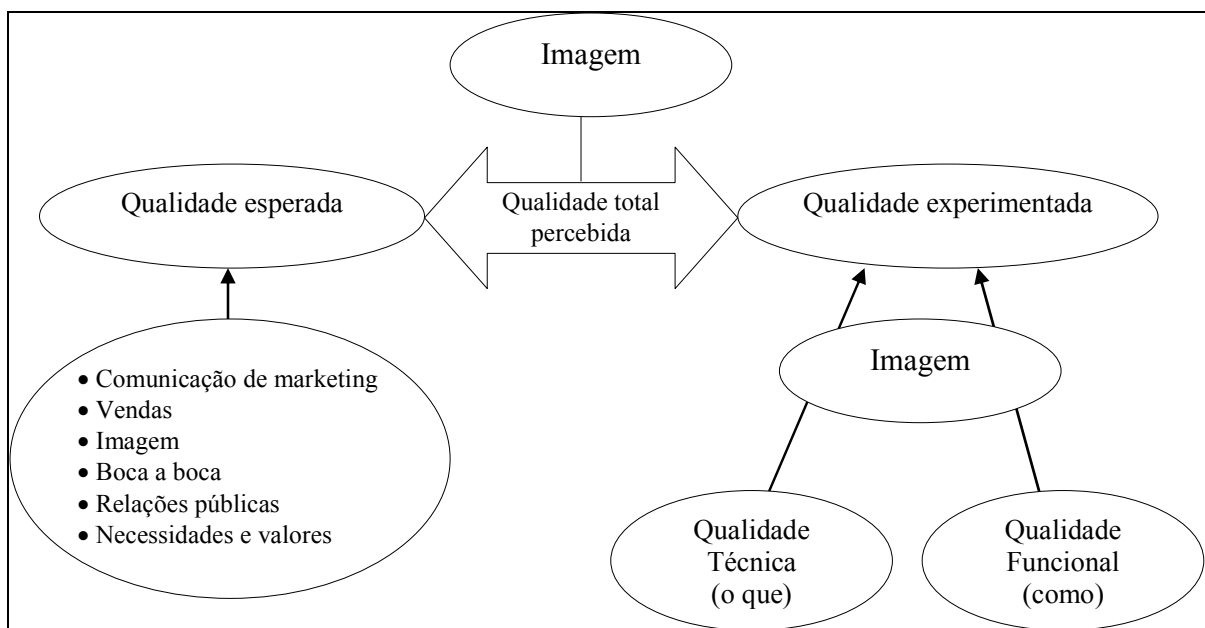


### 2.4.2 Dimensões da qualidade em serviços

A percepção da qualidade de um serviço pelos clientes, conforme Grönroos (2003), contempla duas dimensões: a técnica, ou de resultado técnico, e a funcional, ou relacionada ao processo. Na interação entre clientes e a empresa, ou nos momentos da verdade em que há contato entre as duas partes, as duas dimensões sempre estarão presentes e, dependendo da atividade, uma delas será preponderante na análise do cliente.

A dimensão técnica está relacionada a “o que” fica com o cliente ao final do serviço prestado, enquanto que a dimensão funcional a “como” ele recebe o serviço e experimenta o processo simultâneo de produção e consumo (GRÖNROOS, 2003). Grönroos (2003) comenta que a dimensão funcional é muito mais subjetiva, e de difícil avaliação, em comparação à dimensão técnica, quando se deseja medir a qualidade do serviço percebido.

Outra observação feita por esse autor é que a imagem da empresa é da maior importância para a percepção da qualidade: se o cliente tiver uma boa imagem da empresa, ele poderá perdoar pequenos erros, mas se a imagem for negativa, qualquer pequeno vacilo pode ser visto como uma grande falha. A Figura 5 mostra mais claramente as dimensões citadas, bem como a influência direta da imagem na percepção da qualidade em serviços.



**Figura 5 – Dimensões da qualidade em serviços e imagem da empresa**

Fonte: Grönroos (2003, p. 90).

Para que a empresa possa conquistar uma posição competitiva mais forte, Grönroos (2003) afirma que ela precisa definir qual das dimensões, técnica ou funcional, será a parte vital na sua estratégia. Normalmente, as empresas acreditam que devem concentrar seus esforços nas considerações técnicas, mas isso pode ser conseguido por outros concorrentes com relativa facilidade e rapidez, deixando de ser uma vantagem competitiva. Para obterem um diferencial competitivo, as organizações precisam agregar valor à dimensão funcional, ou seja, na forma como estão prestando o serviço. Melhorar as interações comprador-vendedor é a base para programas de qualidade, embora não se deve esquecer de aperfeiçoar também a qualidade técnica, que mantém a empresa funcionando.

### 2.4.3 Determinantes da qualidade em serviços

Além de afirmar que os serviços possuem fatores que interferem na avaliação da qualidade por uma série de determinantes, Grönroos (2003) apresenta os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) que sugeriram inicialmente dez determinantes da qualidade em serviços. Em estudos posteriores, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) reduziram esse determinantes para cinco, os quais podem ser utilizados tanto ao se abordar a dimensão técnica, quanto a funcional.

- a) **Tangíveis ou visíveis:** estão relacionados à atratividade das instalações, aparência física dos funcionários, equipamentos e materiais utilizados por uma empresa de serviços;
- b) **Confiabilidade ou credibilidade:** significa que a empresa entrega os serviços de forma coerente com o que ofereceu, no prazo estipulado, por exemplo;
- c) **Capacidade de resposta ou prontidão:** significa que os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes e atendê-los com presteza;
- d) **Segurança ou domínio:** significa que os funcionários são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas e demandas dos clientes;
- e) **Empatia:** significa que a empresa entende os problemas dos clientes e executa os serviços tendo em vista seus melhores interesses, bem como lhes dá atenção especial e individual.

De um ponto de vista gerencial, ao se tentar entender o que constitui um dado serviço, os cinco determinantes constituem um valioso ponto de partida para verificar conceitualmente quais aspectos melhor caracterizam o serviço a ser prestado.

## 2.5 MOMENTOS DA VERDADE E O CICLO DO SERVIÇO

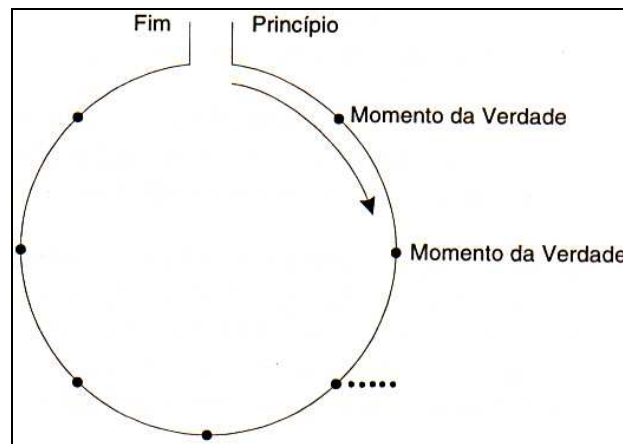
Os instantes de interação cliente-empresa são cruciais para o prestador de serviços, o que exige uma reação mais pró-ativa por parte do pessoal de linha-de-frente. Para Carlzon (1994, p. 62): “[...] o achatamento da pirâmide organizacional costuma dar bons resultados. [...] eliminar os níveis hierárquicos de responsabilidade para ser capaz de reagir direta e rapidamente às necessidades dos usuários. [...] cada colaborador tem autoridade para analisar a situação, determinar a ação apropriada e verificar se tal ação foi executada sozinho ou com a ajuda de outros”.

Devido à interação com o cliente nas operações de serviços, pode-se dizer que durante a produção do serviço ocorre um encontro entre a empresa e o cliente. Esse “encontro de serviço” é o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço e envolve todos os aspectos de envolvidos no processo, incluindo pessoal de contato, ambiente físico, equipamentos, e outros. No entanto, um encontro de serviço é composto de vários momentos de interação que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre cliente e empresa ao longo do processo de produção do serviço são chamados de “momentos da verdade” (CARLZON, 1994; GIANESI; CORRÊA, 1996).

Segundo Grönroos (2003), os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade”, pois representam oportunidades para o prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. Além da seqüência em que os momentos da verdade são percebidos, Albrecht e Bradford (1992) consideram que existem momentos fundamentais da verdade, que precisam ser identificados e considerados com mais atenção pelas empresas, pois são eles que mantêm a fidelidade dos clientes.

Aproveitar um momento da verdade deve ser uma responsabilidade do pessoal de linha-de-frente, porém, capacitá-los e habilitá-los é uma responsabilidade gerencial. “[...] o hábito de assumir riscos deve ser difundido por toda a organização”, e “[...] o direito de errar não equivale ao direito de ser incompetente” (CARLZON, 1994, p. 78-79).

A seqüência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado é chamada de ciclo de serviço, ou seja, uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço (ALBRECHT, 1992). Essa cadeia contínua de momentos da verdade, as quais, formam o ciclo de serviço é apresentada na figura 6:



**Figura 6 – Ciclo do serviço**

Fonte: Albrecht (1994b, p. 14).

É interessante observar que essa seqüência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo do serviço corresponde a um encontro de serviço (ALBRECHT, 1992).

## 2.6 A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Dentre os diversos modelos existentes na literatura que abordam a satisfação de clientes, para este trabalho, utilizou-se o paradigma da satisfação de clientes baseado nas expectativas dos clientes e, conseqüentemente, na confirmação e/ou desconfirmação destas expectativas (OLIVER, 1980).

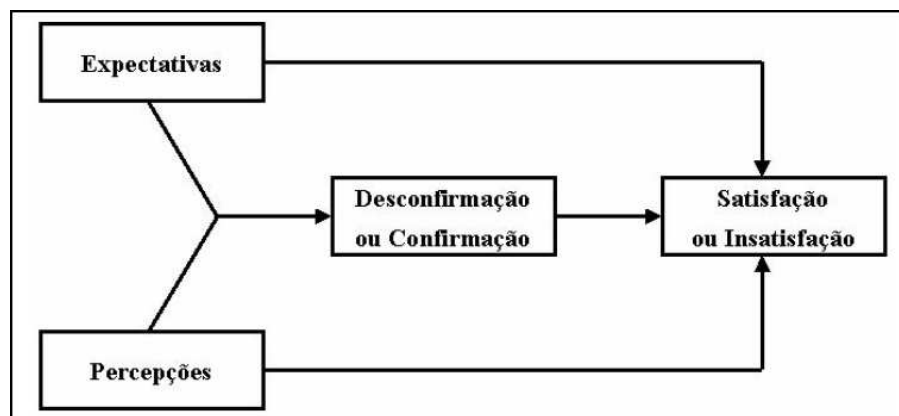
### 2.6.1 O modelo de confirmação e de desconfirmação das expectativas

De forma simples, o processo de confirmação emerge quando o desempenho percebido equivale ao padrão de comparação ou às expectativas do cliente, enquanto o

processo de desconfirmação surge quando o desempenho percebido difere do padrão ou das expectativas do cliente (OLIVER, 1997). Segundo o autor, o cliente pode ter as suas expectativas confirmadas e sentir-se satisfeito, quando o serviço atende exatamente ao que ele esperava. Por outro lado, se as suas expectativas quanto ao serviço não forem atendidas a contento, ele terá uma desconfirmação negativa do serviço, e se sentirá insatisfeito. E, se o serviço excedeu às suas expectativas, ele terá uma desconfirmação positiva do serviço, relatando estar muito satisfeito, surpreso ou encantado com o mesmo.

Em uma definição formal, Oliver (1997) afirma que satisfação trata-se da avaliação de uma característica de um produto ou serviço, ou o próprio produto ou serviço, indicando que com eles se atinge um determinado nível de prazer proporcionado pelo seu consumo. Já para Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do comprador.

Dessa forma, a satisfação pode ser definida como o sentimento do consumidor quanto aos resultados provenientes do consumo em relação a um padrão de prazer ou desprazer (OLIVER, 1999). As expectativas dos clientes, suas percepções acerca dos serviços prestados, a desconfirmação ou a confirmação das mesmas, assim como a geração de sentimentos de satisfação ou insatisfação são demonstradas por Oliver (1997) conforme a Figura 7.



**Figura 7 – Confirmação e desconfirmação das expectativas**

Fonte: Oliver (1997, p. 110).

Percebe-se, então, que a satisfação ou a insatisfação dos clientes, segundo este modelo, advém da confirmação ou desconfirmação das expectativas do cliente pelo serviço, juntamente com suas percepções acerca da prestação do mesmo, pela empresa.

## 2.6.2 Expectativas do cliente

Os clientes possuem diferentes tipos de expectativas sobre diferentes tipos de serviço e também possuem diferentes expectativas sobre diferentes fornecedores de serviço que estão oferecendo os mesmos benefícios. Por causa do número elevado de variáveis envolvidas, é difícil saber com clareza o que os clientes esperam dos serviços, restando aos fornecedores compreenderem as expectativas que os clientes têm em relação às suas ofertas específicas de serviço.

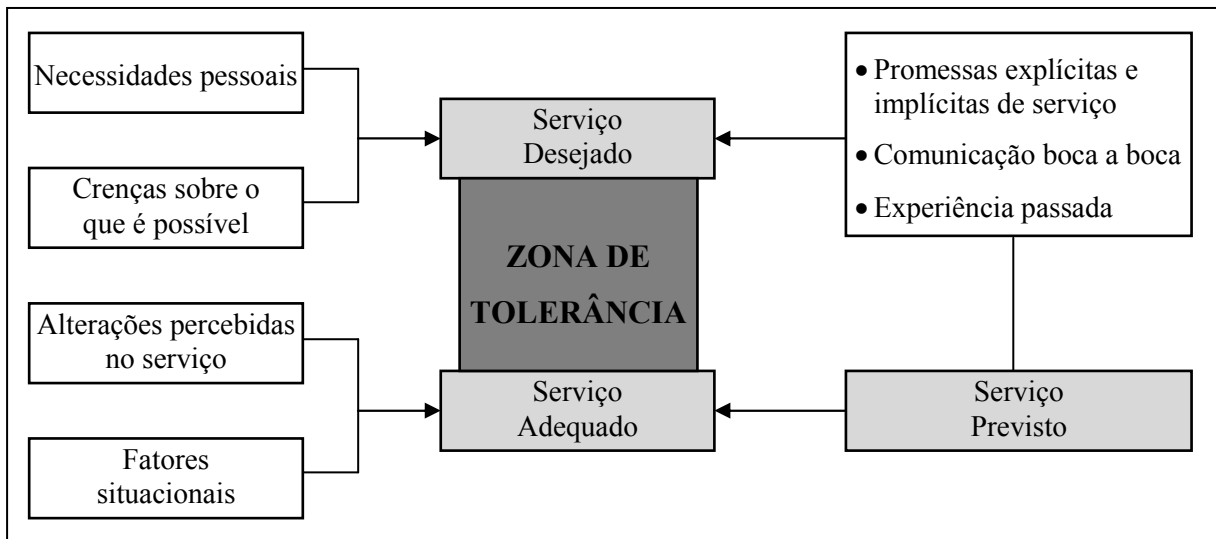
### 2.6.2.1 A formação das expectativas

Ao avaliar a qualidade de um serviço, os clientes o estão fazendo em função de algum padrão interno que já existia antes da experiência com o serviço, sendo esse padrão interno a base para as expectativas do cliente. Lovelock e Wright (2001, p. 103) afirmam que “as expectativas das pessoas sobre os serviços são mais influenciadas por suas próprias experiências anteriores como clientes: com um determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo, ou com serviços afins em ramos diferentes”. Caso o cliente não tenha uma experiência pessoal relevante, ele pode se basear em suas expectativas pré-compra em fatores como a propaganda, reputação e comunicação boca a boca.

As expectativas são fundamentais às respostas de satisfação do cliente por dois motivos: por desempenharem um papel antecipatório e por proverem um padrão ou referência comparativa para julgamentos posteriores sobre a *performance* de um produto ou de um serviço (SZYMANSKI; HENARD, 2001). Além disso, no caso da prestação de serviços, a subjetividade é bastante acentuada em relação à percepção de qualidade por parte do cliente, devido à ambigüidade muito elevada em relação à *performance*, principalmente pela incidência das características da simultaneidade e da heterogeneidade (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

### 2.6.2.2 Os diferentes níveis de expectativas

Segundo Lovelock e Wright (2001), as expectativas do cliente envolvem elementos diferentes: o serviço desejado, o serviço adequado, o serviço previsto e uma zona de tolerância, conforme se observa na Figura 8.



**Figura 8 – Fatores que influenciam as expectativas de serviço**

Fonte: Lovelock e Wright (2001, p. 101).

Com base nos elementos apresentados, Lovelock e Wright (2001) explicam que serviço desejado se refere à combinação entre o que os clientes acreditam que possa e o que deve ser entregue para satisfazer suas necessidades pessoais. O serviço adequado pode ser explicado como o nível mínimo que os clientes aceitarão de modo que não se sintam insatisfeitos. Ambas são diretamente influenciadas pelo chamado serviço previsto, ou o que os clientes efetivamente esperam receber no momento de um determinado encontro de serviço, conforme promessas explícitas e implícitas, experiências passadas e o que obtiveram de informações pela comunicação boca a boca.

Além disso, de acordo com o nível ótimo de qualidade que se deve prestar deve levar em conta, além das expectativas do cliente, a estratégia da empresa. Para um gestor de serviços que deseja ser o melhor do mercado e atender a clientes que desejam alto padrão de qualidade nos serviços, é preciso que antes sejam criadas as expectativas nos seus clientes potenciais, para que posteriormente sejam atendidas e percebidas por eles como excelentes. Por outro lado, uma empresa que visa prestar serviços a níveis mais baixos de qualidade,

precisa reduzir as expectativas passadas aos seus clientes, e não desviar-se do nível real de qualidade prestado.

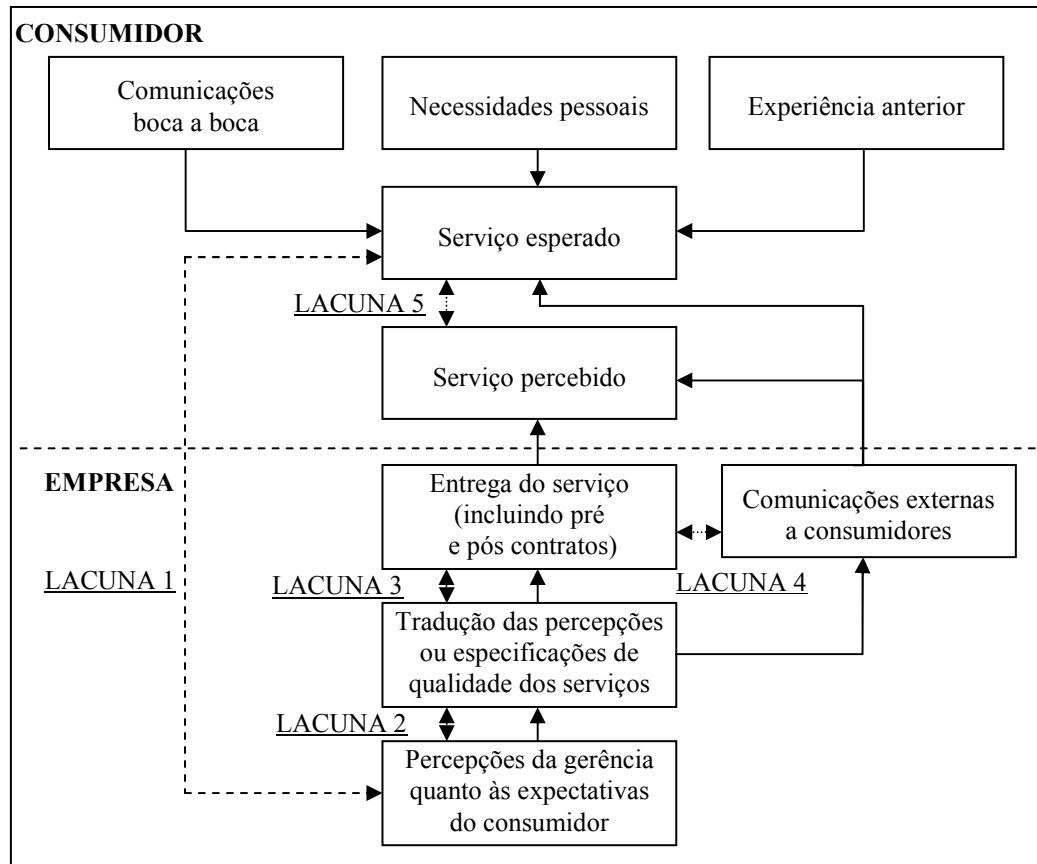
Ainda quanto ao nível de qualidade ideal que deve ser prestado, Grönroos (2003, p. 130), diz que existe uma regra básica: “os clientes devem receber sempre um pouco a mais daquilo que esperam”. Isso fará com que o cliente torne-se mais fiel e comente suas experiências com outras pessoas. Existem críticos a essa regra básica, que dizem que ela levaria a um aumento cada vez maior das expectativas dos clientes, em uma espiral ascendente pouco lucrativa. Entretanto, o autor sugere que se ofereça sempre aos clientes algo que os surpreenda, que gere um efeito surpresa, conduzindo o cliente a ter um sentimento positivo do serviço, mesmo a baixo custo.

#### *2.6.2.3 A avaliação da qualidade do serviço pelos clientes*

Os clientes possuem uma expectativa sobre a qualidade do serviço antes de efetuarem a compra de um serviço, seja com base em necessidades individuais, recomendações de terceiros, experiências passadas ou propaganda de um fornecedor de serviço. Após comprarem e utilizarem o serviço, os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Entretanto, caso a entrega do serviço fique dentro da sua zona de tolerância, acharão que ele é adequado, porém se a qualidade real estiver abaixo do nível de serviço adequado esperado pelos clientes, ocorrerá uma discrepância, uma lacuna na qualidade entre o desempenho do fornecedor de serviço e as expectativas do cliente.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), existem cinco lacunas entre os elementos da qualidade em serviços que permitem detectar problemas de qualidade, mostradas na Figura 9.





**Figura 9 – As cinco lacunas da qualidade em serviços**

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 44).

De acordo com Grönroos (2003), as lacunas da qualidade em serviços são o resultado de inconsistências no processo de gerenciamento da qualidade. Estas cinco lacunas estudadas pelo autor são melhor explicadas abaixo:

**LACUNA 1** – A lacuna da percepção da administração, na qual a gerência percebe as expectativas do cliente erroneamente. Geralmente isso acontece devido à falta de conhecimento sobre as expectativas dos clientes, muitas vezes por falta de pesquisas consistentes sobre os desejos e necessidades dos mesmos. Nesse caso é preciso tomar providências, abrindo ou melhorando os canais internos de informação.

**LACUNA 2** – A lacuna da especificação da qualidade, ou seja, as especificações de qualidade de serviço não são consistentes com as percepções da gerência quanto às expectativas de qualidade. Se as informações acerca das expectativas dos clientes estiverem chegando à gerência de forma correta, esta lacuna pode surgir quando a questão da qualidade não é uma grande prioridade pela cúpula da administração, ou, ainda, quando não há um comprometimento com as especificações de qualidade por

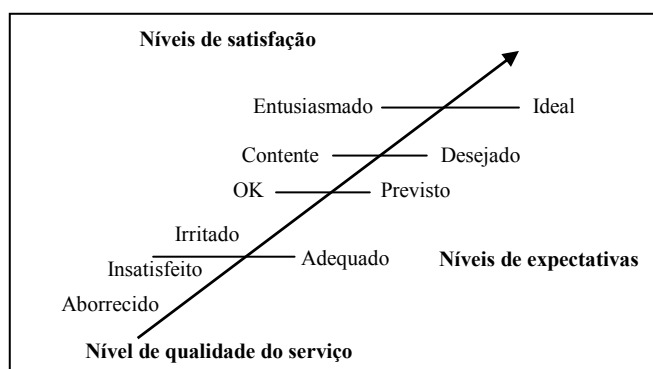
parte dos que estão prestando os serviços. Para evitar que isso aconteça, o planejamento de qualidade não deve ser “de cima para baixo”, sem a colaboração daqueles que realmente produzem o serviço. Além disso, especificações de qualidade muito rígidas prejudicam a flexibilidade, e reduzem a disposição dos funcionários de tomar providências flexíveis que envolvam riscos.

**LACUNA 3** – A lacuna da entrega do serviço, a qual as especificações de qualidade não são cumpridas pelo desempenho no processo de produção e entrega do serviço. Esta lacuna pode aparecer por diversos motivos, sendo que, muitas vezes, possui mais de uma causa, concomitantemente. Apesar disso, os motivos para o aparecimento dessa lacuna pode ser dividida em três categorias: (i) quando os supervisores não incentivam e apoiam o comportamento de qualidade; (ii) quando o prestador direto dos serviços percebe que o cliente necessita ter as suas necessidades e desejos atendidos, mas não está autorizado a mudar as especificações de qualidade da empresa; (iii) quando a tecnologia ou os sistemas de trabalho que a empresa utiliza não convém aos funcionários, ou não permitem que eles forneçam o serviço com as especificações de qualidade exigidas. De qualquer forma, para corrigir essa lacuna, é necessário que se descubra qual a razão, ou razões, para o seu aparecimento, e melhorar o sistema de recompensas, se for o caso, melhorar o treinamento de funcionários, para que eles fiquem conscientes das limitações de desempenho devidas, ou ainda, fazer as alterações necessárias na tecnologia existente.

**LACUNA 4** – A lacuna da comunicação de mercado, ou seja, as promessas feitas não são consistentes com o serviço entregue. Esta lacuna pode ocorrer por causa de dificuldades entre o planejamento e a execução das comunicações de mercado, ou pela propensão da empresa para prometer demais em toda a sua publicidade e comunicação. A solução para o primeiro motivo do aparecimento da lacuna, está em realizar o planejamento em conjunto com quem irá executar a comunicação de mercado, facilitando o entendimento e, para a segunda razão, pode ser melhores procedimentos de planejamento, e uma supervisão maior por parte da gerência.

**LACUNA 5** – A lacuna da qualidade percebida de serviço, a qual o serviço percebido ou experimentado pelo cliente não é condizente com o serviço esperado. Esta lacuna acontece, quando qualquer uma das lacunas anteriores aparece, ou mesmo, uma combinação delas.

A análise das lacunas é um modo direto e adequado para identificar inconsistências entre o prestador de serviços e as percepções do cliente quanto ao desempenho do serviço. Desse modo, a probabilidade da boa qualidade percebida de serviço aumentará e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. Isso reforça o que foi analisado até então, ou seja, a qualidade dos serviços tem uma estreita relação com as expectativas dos clientes e com seus níveis de satisfação, conforme explicitado na Figura 10.



**Figura 10 – Modelo de expectativas *versus* satisfação**

Fonte: Kurtz e Clow (1998).

Segundo Kurtz e Clow (1998), os clientes que estão entusiasmados com a qualidade de serviço recebido serão os que mais recomendarão o fornecedor a outros clientes, e os menos propensos a trocar de fornecedor, ou seja, os mais fiéis. É interessante observar, também, que o nível adequado de expectativas dos clientes está pouco acima do nível de insatisfação, mas abaixo do nível “irritado”. Nesse caso, é preciso tomar providências rapidamente, aumentando o nível de qualidade do serviço oferecido, para que não haja deserção de clientes.

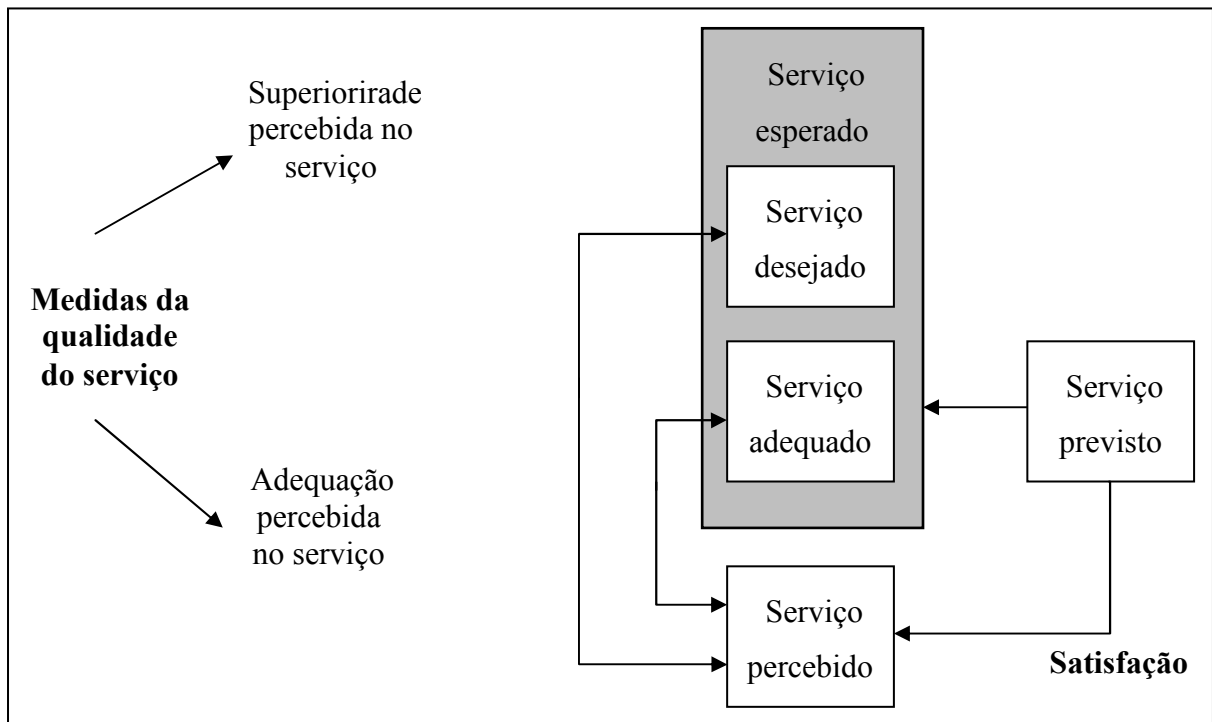
## 2.7 A RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Lovelock e Wright (2001), a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente ao adquiri-lo. Assim, se os clientes percebem a entrega do serviço como melhor do que esperado ficarão contentes; porém, se ela estiver abaixo das expectativas, ficarão enraivecidos e julgarão a qualidade de acordo com seu grau de satisfação com o serviço. Num primeiro momento, pode-se pensar em igualar qualidade à satisfação do cliente, conforme os autores definem com a fórmula:

$$\text{QUALIDADE} = \text{SATISFAÇÃO} = \text{SERVIÇO PERCEBIDO} / \text{SERVIÇO ESPERADO}$$

Porém, embora a qualidade do serviço e a satisfação do cliente sejam conceitos afins, não são exatamente a mesma coisa, como ressaltam Lovelock e Wright (2001). Acredita-se que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço, enquanto as percepções sobre a qualidade se baseiam mais em avaliações de longo prazo dos serviços de uma empresa. Sendo assim, os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro, o que influenciará suas percepções da qualidade do serviço. Contudo, as opiniões sobre a qualidade não dependem somente da experiência, pois quando temos serviços que nunca foram consumidos, muitas vezes os clientes baseiam seus julgamentos de qualidade em recomendações boca a boca ou na imagem da empresa.

Entretanto, os autores lembram que os clientes devem, de fato, experimentar um serviço antes de poderem ficar satisfeitos ou insatisfeitos com o resultado. A Figura 11 mostra essa relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade do serviço.



**Figura 11 – Relação entre expectativas, satisfação do cliente e qualidade percebida**

Fonte: Lovelock e Wright (2001, p. 107).

## 2.8 VALOR PERCEBIDO PELO CLIENTE

Para Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios). Seguindo outra linha de raciocínio, Grönroos (2003, p. 178) afirma que “o valor é percebido pelos clientes em seus processos internos e em interações com fornecedores e prestadores de serviço ao consumirem ou fazerem uso de serviços, bens, informações, contatos pessoais, recuperação e outros elementos de relacionamentos contínuos”. O autor tenta explicar melhor esse conceito através de três equações, as quais têm o objetivo de detectar e eliminar elementos destruidores de valor, localizar e reforçar os elementos aprimoradores de valor, assim como desenvolver modos de calcular o valor percebido pelos clientes.

A primeira equação de Valor Percebido pelo Cliente (VPC1) explorada por Grönroos, (2003) é expressa na Figura 12. Através dela, o autor procura demonstrar que valor é criado por elementos em episódios distintos e singulares, bem como por percepções do relacionamento em si. Em um relacionamento, então, existem elementos inerentemente criadores de valor que são chamados de benefícios do relacionamento. Esses benefícios variam com o tempo e podem ser de nível alto, baixo ou algo entre eles.

$$\text{VPC1} = \frac{\text{Benefícios do episódio} + \text{Benefícios do relacionamento}}{\text{Sacrifício do episódio} + \text{Sacrifício do relacionamento}}$$

**Figura 12 – Valor percebido pelo cliente – equação 1**

Fonte: Grönroos (2003, p. 179).

A segunda equação (VPC2), apresentada na Figura 13, aborda o assunto de forma diferente, dividindo os benefícios em solução central e serviços adicionais. A solução central refere-se à percepção dos clientes acerca da dimensão técnica de qualidade, enquanto que os benefícios adicionais são relacionados à dimensão de qualidade funcional. O denominador da equação é dividido em preço, percebido a curto prazo, e custos de relacionamento, que surgem com o tempo. Para aumentar o valor percebido pelo cliente, o autor aconselha reduzir

o denominador da equação, diminuindo os custos de relacionamento, embora também seja possível melhorar o serviço central ou os serviços adicionais.

$$\text{VPC2} = \frac{\text{Solução central} + \text{Serviços adicionais}}{\text{Preço} + \text{Custos de relacionamento}}$$

**Figura 13 – Valor percebido pelo cliente – equação 2**

Fonte Grönroos (2003, p. 179).

A terceira equação (VPC3), apresentada na Figura 14, leva em conta o valor central, ou seja, os benefícios de uma solução central comparados com o preço pago por aquela solução, e uma parcela de valor agregado, criado por serviços adicionais no relacionamento comparados com os custos de relacionamento que ocorrem com o tempo. Um valor agregado positivo contribui para um aumento no valor percebido pelo cliente total, assim como um valor agregado negativo diminui o valor percebido pelo cliente.

$$\text{VPC3} = \text{Valor central} + \text{ou} - \text{Valor agregado}$$

**Figura 14 – Valor percebido pelo cliente – equação 3**

Fonte: Grönroos (2003, p. 179).

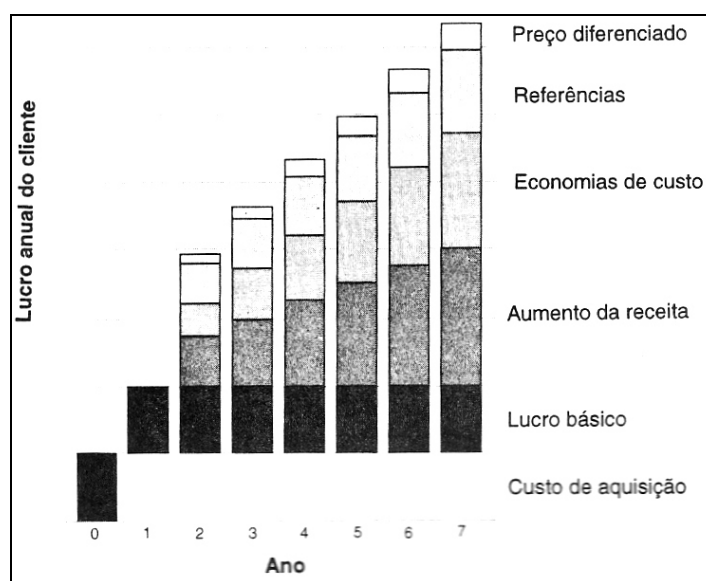
No mesmo sentido, Kotler (2000) se refere ao valor agregado como o resultado da diferença entre o valor total esperado (conjunto de benefícios) e o custo total para o consumidor (sacrifícios), e que pode ser interpretado como o lucro do consumidor na transação da troca. Assim, também para esse autor, o valor percebido pelo cliente é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

## 2.9 VALOR DO CLIENTE AO LONGO DO TEMPO

A visão do fenômeno da retenção e da lealdade de clientes como um laço resultante de uma série de interações e experiências compartilhadas entre cliente e prestador de serviços traz para os gestores a necessidade de focar em relacionamentos de longo prazo (GRÖNROOS, 1994). Segundo Rust, Zeithaml e Lemon (2000), existe uma forte relação entre o valor gerado por um negócio com o valor que emerge dos relacionamentos da empresa com seus clientes. As empresas podem, inclusive, calcular essa geração de valor dimensionando a viabilidade e a atratividade dos serviços prestados com indicadores econômico-financeiros (HOEKSTRA; HUIZINGH, 1999).

O modelo conceitual apresentado por Hoekstra e Huizingh (1999) objetiva calcular a geração de valor do cliente através do seu relacionamento com a empresa, levando em conta o lucro obtido no passado com o cliente e a quantia potencial a ser recebida pelo provedor durante os períodos restantes da relação. Além disso, o modelo apresentado procura integrar esses dados às percepções dos clientes e dos provedores. Uma das conclusões do estudo, é que os dados dos clientes inclusos em um banco de dados, além de fornecer informações gerais sobre os clientes, podem ajudar a definir as estratégias de retenção dos mesmos, mas é preciso que sejam analisados sob um olhar de interação com a empresa.

Aprofundando a análise sobre o valor do cliente ao longo do tempo para as empresas, Grönroos (2003) cita um estudo realizado pela *Bain & Company*, o qual foi baseado em diversos setores de serviço (REICHHELD, 1996). Entre outras revelações do estudo, que mostra os efeitos benéficos causados pelo relacionamento mais longo das empresas com os clientes, está o crescimento constante do lucro médio por cliente nos cinco primeiros anos. Embora toda a empresa tenha suas singularidades, Reichheld (1996) afirma que o modelo genérico demonstrado na figura 15 capta a maioria dos efeitos econômicos mais importantes da lealdade dos clientes: custo de aquisição, aumento da receita, economia de custos, referências e preço diferenciado.



**Figura 15 – Efeito econômico da lealdade ao longo do tempo**

Fonte: Reichheld (1996, p. 42).

Ao analisar a figura, Reichheld (1996) afirma que, obviamente, há um custo inicial para a aquisição do cliente, seja por publicidade dirigida, comissões de vendas, e outros custos indiretos, por exemplo. Após o primeiro ano, o cliente gera um lucro básico à empresa, através de sua compra, inalterado pelo tempo, lealdade, eficiência ou qualquer outra consideração.

À medida que o cliente permanece na empresa, aparece uma das vantagens da retenção de clientes, que é a tendência dos gastos do cliente aumentarem com o tempo, talvez por uma maior familiarização com os produtos ou serviços oferecidos. Essa maior familiarização com os produtos ou serviços gera uma economia de custos à empresa, pois quando os clientes conhecem melhor o negócio, eles passam a ser mais eficientes, desperdiçando menos tempo com solicitações de serviços que a empresa não oferece, além de tornarem-se menos dependentes dos funcionários para obter informações e conselhos.

Outro efeito positivo da manutenção do cliente por algum tempo é que ele dará, cada vez mais, melhores referências sobre a empresa a outras pessoas. Além disso, os clientes que aparecem por recomendação pessoal de clientes antigos, tendem a ser de maior qualidade, ou seja, a ser mais rentáveis e a utilizar a empresa também por um maior período de tempo do que aqueles que respondem a anúncios publicitários, ou a promoções de preços.



Finalmente, segundo o autor, na maioria dos setores, os clientes mais antigos pagam preços maiores do que os novos clientes. Isso acontece, muitas vezes, devido aos descontos dados pelas empresas aos novos clientes. Por outro lado, os clientes que estão na empresa há algum tempo, estão mais familiarizados com os produtos e serviços diferenciados da empresa, apresentando, assim, maior interesse em adquirí-los.

Embora pareça ser de total interesse da empresa desenvolver relacionamentos de longo prazo com todos os seus clientes, Hoekstra e Huizingh (1999) alertam que, seja qual for a perspectiva, estratégica ou econômico-financeira, talvez isso não seja possível. Os autores afirmam que também é preciso analisar se o relacionamento com o cliente realmente vale a pena para mantê-lo a longo prazo, pois algumas relações podem oferecer um custo muito alto para a empresa.

## 2.10 RETENÇÃO E LEALDADE DE CLIENTES

De acordo com Milan (2006), o mercado apresenta um crescente nível de competitividade e o grande desafio passa a ser o de reconhecer os clientes, fazendo com que eles tomem conhecimento do valor que têm para a empresa, e que a mesma, conseqüentemente, valoriza a preferência que lhes foi conferida. Reichheld (1993) aponta, ainda, para uma possível etapa decorrente da retenção de clientes: a lealdade, e os benefícios decorrentes dela refletem os motivos pelos quais um competidor é mais lucrativo do que outro. Para o autor, os lucros são importantes porque permitem à empresa melhorar a geração de valor, além de propiciar incentivos para que os clientes permaneçam retidos e, se possível, leais à empresa.

### 2.10.1 Retenção de clientes

A manutenção de um bom relacionamento cliente/empresa tem relação direta com a sua fidelização e a taxa de retenção de clientes está intimamente relacionada à lucratividade (KOTLER, 2002; PECK et al., 1999; REICHHELD, 1990). Supõe-se que, com o fortalecimento do relacionamento do cliente com a empresa, o lucro e a rentabilidade possam aumentar (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Reichheld e Sasser Jr. (1990) afirmam que as

empresas podem ampliar o lucro em até 100% se diminuïrem a perda de clientes em apenas 5%. Por outro lado, a deserção de clientes tem um significado claro, ou seja, a queda nos lucros futuros. Aprofundando ainda mais a discussão, Reichheld (1996) comenta que as empresas trabalham com um nível de deserção em uma faixa entre 10% a 30% ao ano. E o autor, complementa, dizendo que, por meio da diminuição da taxa de evasão, ou perda de clientes, é possível e plausível que se atinja um crescimento nas receitas ou geração de caixa e, conseqüentemente, no lucro da empresa.

Quanto à comparação do custo de manutenção dos clientes em relação à aquisição de novos clientes, Kotler (2000) afirma que manter os clientes atuais pode custar até cinco vezes menos que atrair novos clientes. Confirmando essa estimativa, Shapiro e Sviokla (1994) lembram que um cliente retido e/ou leal consome menos recursos de marketing, vendas e de suporte, além de consumir (comprar) mais serviços e/ou produtos. Para Gerson (1999), o custo para se conseguir um cliente novo é, em média, cinco a sete vezes maior do que o custo para manter um cliente já existente. O mesmo autor enfatiza que muitas empresas compreendem o custo de obter um cliente, mas não entendem o custo de perdê-lo. Assim, pode-se concluir que gerenciar a retenção dos clientes torna-se um componente fundamental para se assegurar a saúde, inclusive financeira, de uma organização.

Como uma definição para a retenção de clientes, a literatura sugere ser a manutenção da preferência do cliente por determinado fornecedor, de modo que a exclusividade não se torne uma característica obrigatória, mas que seja configurada uma intenção da repetição de compras ao longo do tempo, havendo ou não um vínculo emocional com o fornecedor, com a marca, produto ou serviço (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; RUST; ZAHORIK, 1993; VAVRA, 1994; VAVRA; PRUDEN, 1995; REICHHELD, 1996; OLIVER, 1997; REICHHELD; MARKEY Jr., 2000; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Sendo assim, Rust, Zeithaml e Lemon (2000) afirmam que as ações direcionadas à retenção de clientes devem almejar: (i) a maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras; (ii) a maximização do volume dessas compras futuras; e (iii) a minimização da probabilidade do cliente comprar de um outro fornecedor.

No ambiente de serviços, Bolton (1998) identificou que clientes que desenvolvem e mantêm um relacionamento duradouro com um provedor de serviços apresentam níveis de satisfação cumulativa mais elevados, e que a satisfação afeta a longevidade do relacionamento de diversas maneiras: (i) a satisfação cumulativa precedente afeta diretamente a longevidade do relacionamento; (ii) clientes com experiência acumulada junto ao provedor de serviços

atribuem um peso maior à sua satisfação cumulativa; (iii) o efeito das perdas percebidas, derivado de transações ou de falhas na prestação do serviço, ao longo do tempo, é ponderado diretamente pelo nível de satisfação anterior, criando efeitos de contraste e de assimilação; e (iv) há considerável heterogeneidade entre os clientes, uma vez que uns são mais tolerantes do que outros, em função da utilidade que atribuem ao serviço, preservando as empresas que lhes propiciam um nível de satisfação elevado.

Em um cenário de alta competitividade, com várias opções de produtos e/ou serviços e novas estratégias a todo momento se despontando, tudo tem que ser feito para diminuir o índice de abandono ou de perda dos clientes. Nesse sentido, abaixo são demonstrados quatro passos básicos na tentativa de reduzir esse índice (REICHHELD, 1993; REICHHELD, 1996; KOTLER, 2000):

- a) A empresa deve definir e calcular seu índice (ou taxa) de retenção, buscando comparar entre períodos, o número de clientes existentes;
- b) A empresa deve identificar as causas dos problemas com os clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas;
- c) A empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes;
- d) A empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono, pois desde que ele seja menor que o lucro perdido, justifica investir nele.

Portanto, cabe à empresa planejar e implantar ações, de forma sistematizada, para descobrir o seu atual índice de retenção ou de perda de clientes. Com essas informações, o gestor tem melhores condições de calcular os custos da retenção dos clientes, e se são justificáveis esses investimentos.

### **2.10.2 Lealdade de Clientes**

Oliver (1997) afirma que a lealdade é um compromisso profundamente arraigado do cliente ou do consumidor ao comprar, usar ou consumir novamente um determinado produto ou serviço. Além disso, essa preferência permanece ao longo do tempo, mesmo que influências situacionais e esforços dos concorrentes tenham potencial para provocar um comportamento de mudança ou troca. Por conseguinte, Vavra (1993) destaca que quanto maior for o tempo que uma empresa mantiver um cliente leal, mais lucrativo este cliente

poderá vir a se tornar, e mais dependente se tornará de seus produtos ou serviços, criando uma maior resistência a ofertas com preços mais baixos de outras empresas.

Ellis apud Milan (2006) enfatiza o papel do comprometimento neste contexto, defendendo que a definição de lealdade deve ser resultante do entendimento de quatro componentes básicos: (i) do vínculo emocional (*lealdade afetiva*); (ii) da necessidade do cliente ou consumidor estar em consonância com as normas vigentes na sociedade (*complacência social*); (iii) do desejo de manter a preferência e o investimento em uma determinada marca, produto ou serviço (*alto sacrifício*); e (iv) da falta de alternativas (*poucas alternativas*).

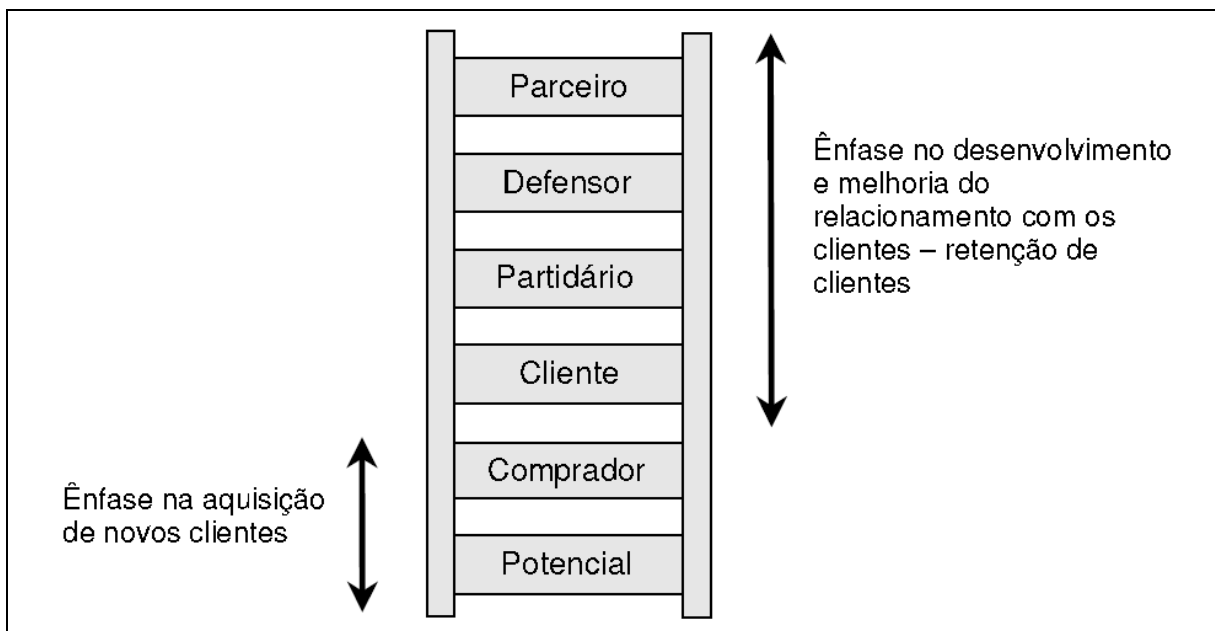
Jacoby e Chestnut (1978), já diferenciavam no final da década de 80 a verdadeira lealdade (*true loyalty*), na qual é exercida a repetição de compra com comprometimento do cliente em relação ao objeto de troca, da lealdade espúria (*spurious loyalty*), na qual há a repetição de compra, porém, sem a incidência de qualquer tipo de comprometimento do cliente. East, Sinclair e Gendall (2000) estudaram a atitude e aspectos de comportamento dos clientes para a lealdade utilizando o modelo de lealdade de Dick e Basu (1994), comprovando que ambos contribuem para lealdade. Contudo, os estudos também mostraram que a lealdade é multi-causal, e não dependem apenas de atitude e do comportamento dos clientes.

Para Oliver (1999), por sua vez, a lealdade se desenvolve em quatro fases ou estágios distintos, obedecendo a seguinte seqüência:

- a) **Lealdade cognitiva:** o cliente define a sua preferência a partir das alternativas existentes no mercado;
- b) **Lealdade afetiva:** o cliente possui uma atitude positiva em relação à marca, e desenvolve experiências sucessivas e acumuladas com a empresa, de forma satisfatória, embora ainda não tenha a verdadeira lealdade;
- c) **Lealdade conativa:** o cliente passa a ter uma intenção comportamental em relação ao produto, embora instintiva. É caracterizado um profundo compromisso no que se refere à compra;
- d) **Lealdade de ação (atitudinal):** o cliente possui a intenção e pratica a ação da compra, de forma efetiva.

A construção da lealdade nos relacionamentos é um processo a longo-prazo e há alguns estágios no seu desenvolvimento. Para cada estágio há a necessidade de diferentes

estratégias de ação no sentido de tornar os clientes mais lucrativos em clientes fiéis e leais à marca. Pode-se considerar o conjunto de consumidores ou usuários de produtos ou serviços conforme uma escala proposta por Christopher, Payne e Ballantyne (1991), e denominada “escada de lealdade”. Uma visão da escada de lealdade, publicada por Peck et al. (1999) é apresentada na figura 16.



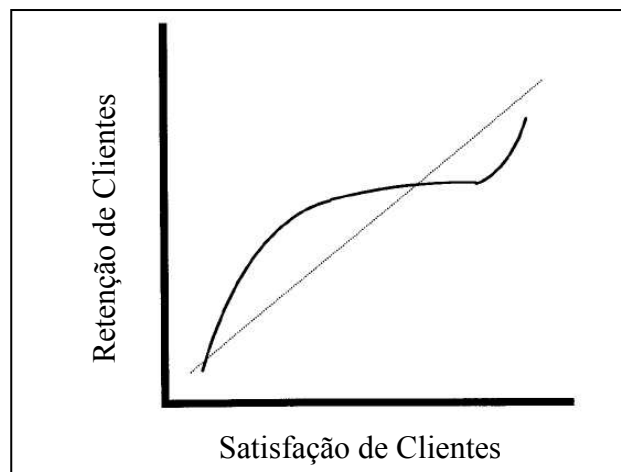
**Figura 16 – A escada de lealdade**

Fonte: Peck et al. (1999, p. 45).

Nesta escada, no primeiro degrau está o consumidor potencial, ou seja, o conjunto de pessoas ou empresas que uma organização pode atrair para que realize negócios com ela. O comprador é alguém que fez negócios apenas uma vez com a organização. O cliente é alguém que já faz negócios com a organização há algum tempo, mas que adota uma posição neutra ou negativa em relação a ela. O partidário é alguém que aprecia uma organização, mas somente a apóia passivamente. O defensor é alguém que recomenda uma organização para outras pessoas. O parceiro é alguém ou alguma empresa que tem um relacionamento de parceria com uma organização (PECK et alii, 1999).

## 2.11 A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E A RETENÇÃO DE CLIENTES

A literatura apresenta uma relação estreita entre a satisfação dos clientes e a retenção dos mesmos. Anderson e Mittal (2000) comentam, em sua abordagem sobre a cadeia de satisfação-lucro, que a satisfação de clientes leva as empresas a um maior índice de retenção e, conseqüentemente, a um aumento na sua lucratividade. Os autores alertam, ainda, que a ligação entre a satisfação e a retenção de clientes é assimétrica e não linear, conforme ilustrado na Figura 16. Essas características podem levar a enganos estratégicos dos administradores, no momento em que consideram, erradamente e de forma linear, que a satisfação está crescendo constantemente, esperando níveis iguais de retenção.



**Figura 17 – Relação não-linear entre retenção e satisfação do cliente**

Fonte: Anderson e Mittal (2000).

Por outro lado, a insatisfação dos clientes tem um maior impacto sobre as intenções de recompra do que a satisfação (ANDERSON; MITTAL, 2000). De acordo com Anderson (1998), a insatisfação dos clientes os leva a expressar suas queixas ou trocar de fornecedor. Ao corrigir os erros cometidos, a empresa tende a aumentar seus níveis de satisfação através da diminuição do índice de queixas, com um conseqüente aumento na retenção de seus clientes.

Para Kotler (2000) as informações advindas dos clientes são de suma importância. Segundo o autor, a satisfação é a chave para a retenção de clientes e, portanto, os mesmos devem ser ouvidos constantemente. Além disso, dependendo do mercado em que a empresa

está inserida, e a segmentação de mercado escolhida, haverá uma importância diferente da satisfação dos clientes em relação à sua retenção (ANDERSON; MITTAL, 2000).

Outro aspecto importante a se considerar, principalmente no setor de serviços, é a propaganda boca a boca, pois as recomendações pessoais a respeito de um provedor de serviços influenciam fortemente no processo de decisão dos clientes (GREMLER; BROWN, 1999). Em uma pesquisa com clientes americanos e suecos, Anderson (1998) revelou que a propaganda boca-a-boca negativa, ou seja, advinda de clientes insatisfeitos, é mais evidente do que a propaganda boca-a-boca positiva, proveniente de clientes satisfeitos. Entretanto, outras hipóteses deste mesmo estudo mostraram que essas diferenças não são tão grandes ou significativas.

## 2.12 A RETENÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS

Segundo Armiliato (2006), se a estratégia da academia é melhorar a retenção de clientes, é preciso se organizar antecipadamente, elaborando outras opções de compra para os clientes ativos, assim como preparar e orientar os coordenadores a organizar eventos em que os alunos que participam somem pontos e ganhem prêmios, por exemplo. O momento certo de se preocupar com isso deve ter uma antecedência que seja possível raciocinar utilizando a razão, o equilíbrio e as experiências anteriores.

Mais do que simplesmente um local para prática de exercícios físicos, as academias são vistas, atualmente, como significado de saúde, qualidade de vida e melhoria do bem-estar das pessoas. Neste sentido, quanto melhor o local e o ambiente, mais essa visão se fortalece, proporcionando uma maior retenção de clientes, e até mesmo, fidelização. E, quando se fala em melhor local e ambiente, compreende-se instalações, equipamentos, qualidade no atendimento e higienização (HENRIQUES, 2006).

De acordo com Laino (2005), o grande desafio dos administradores de academias, como profissionais de serviço, não reside somente no fato de dar aos clientes potenciais uma razão para fazer negócio, mas também oferecer incentivos aos clientes atuais para permanecerem retidos, e/ou fiéis e, até mesmo, aumentarem a sua frequência na academia, por meio de um relacionamento mais estável.

### 2.12.1 Relacionamento com os clientes

A manutenção dos clientes, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, a cada dia que passa, torna-se mais complexa. Assim, as estratégias de relacionamento com os clientes adquirem maior relevância para as academias que devem entender a importância de obter um alto índice de retenção de clientes e maior lucratividade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes exige uma gestão sistemática dos relacionamentos (LAINO, 2005). Segundo Laino (2005), os clientes exigem que o fornecedor de serviços ofereça flexibilidade, disponibilidade, criatividade e preços competitivos, sendo necessárias novas técnicas para descobrir esses atributos. Para facilitar esse processo, a autora sugere um programa de retenção e de fidelização de clientes baseado em cinco aspectos:

- a) A academia deve ter total conhecimento do perfil do seu cliente: informações obtidas de diversas fontes e armazenadas em banco de dados;
- b) O programa de retenção e/ou de fidelização deve ter apoio da cúpula da empresa;
- c) As estratégias do programa devem ser focadas no consumidor, buscando um comprometimento com os mesmos;
- d) O programa de retenção ou de fidelização deve ser percebido como uma possível vantagem competitiva para que a academia continue sustentável no mercado;
- e) A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada, com pessoas responsáveis pela implementação e pela manutenção do programa, de forma a existir um relacionamento claro com os clientes.

Além disso, é de extrema importância que a percepção dos usuários dos serviços seja pesquisada constantemente, de forma que as academias possam avaliar os benefícios que mais agregam valor e possam reestruturar seus programas para encantar, surpreender e reter ou fidelizar seus clientes, focando em prioridades adequadas (LAINO, 2005).



### 2.12.2 Instalações físicas e equipamentos

Segundo Saba (2006), o espaço interno das academias deve ser amplo e agradável, de forma a facilitar o convívio entre as pessoas. Como dicas importantes para um ambiente que favoreça o bem-estar dos clientes e a amizade entre os freqüentadores, o autor sugere:

- a) Corredores de acesso aos ambientes largos e iluminados;
- b) Iluminação e ventilação, bem como as cores escolhidas, de acordo com o objetivo de cada ambiente da academia;
- c) Pisos anti-derrapantes e corrimãos laterais, visando à segurança dos usuários;
- d) Acesso facilitado, inclusive com rampas ou elevadores para portadores de necessidades especiais;
- e) Isolamento acústico, tanto entre os ambientes, quanto visando a proteger de barulhos indesejáveis do ambiente externo.

O autor ressalta que a sala de musculação representa o coração da academia, que precisa ser bem planejada e dimensionada, e que é a área que mais tende a crescer devido ao mercado em expansão, nesse setor.

Quanto à escolha dos equipamentos de musculação e condicionamento físico, Saba (2006) sugere aos gestores que priorizem a qualidade técnica, com aparelhos que proporcionem altos níveis de (*performance*) e segurança. Além disso, é preciso ter conhecimento sobre a assistência técnica e garantia das máquinas, principalmente quanto ao tempo para a manutenção, pois o conserto precisa ser rápido.

### 2.12.3 Qualidade no atendimento

De acordo com Saba (2006), o capital humano das academias tem um valor inestimável, e todos os funcionários precisam estar envolvidos em realizar um bom atendimento. O autor sugere, ainda, um sistema integrado entre todas as áreas da academia para unificar a filosofia de trabalho e proporcionar qualidade no atendimento, visando à aderência ao exercício e à retenção ou fidelização do cliente.

O bom atendimento dos professores depende, primeiramente, do conhecimento técnico adquirido a partir de uma formação sólida, e disposto a capacitar-se das novidades que aparecem no mercado. Também é preciso que o profissional esteja sempre munido de informações consistentes, atualizadas e com respaldo científico. Outras qualidades importantes são a simpatia, a cordialidade, a motivação, a confiança e o compromisso com o bem-estar dos alunos (SABA, 2006).

No caso dos recepcionistas, Saba (2006) afirma que são de extrema importância para a primeira impressão que os clientes têm de uma academia. O autor também indica que eles precisam conhecer a fundo todos os serviços que são prestados, e que estejam comprometidos em atender a todos com cordialidade. Para isso, é preciso que o recrutamento seja seletivo e que haja treinamento constante dos mesmos.

#### **2.12.4 Organização e higienização**

A organização dos equipamentos precisa ser acompanhada de perto pelos gestores, afim de que todos limpem e arrumem de maneira uniforme (SABA, 2006). Quanto à higienização, que muitas vezes é vista como um aspecto secundário nas academias, comumente exerce um forte poder restritivo nas pessoas, ou seja, as pessoas não escolhem qual academia frequentar somente porque ela é limpa, mas preferem não frequentar uma academia higienizada inadequadamente, ferindo dois princípios geralmente almejados pelos clientes: a saúde e o bem-estar (HENRIQUES, 2006).

Quanto à qualidade dos alimentos oferecidos dentro das academias, quando for o caso, Henriques (2006) sugere que é preciso minimizar os riscos de infecção alimentar através de alimentos ingeridos dentro do estabelecimento. Segundo ele, essa deve ser uma preocupação constante dos administradores que optam por ter uma lanchonete dentro da academia. Este aspecto também pode ser explorado como um diferencial, uma preocupação com a saúde dos clientes.

### **3 PLANO METODOLÓGICO UTILIZADO PARA A PESQUISA**

Conforme Castro (1977), a metodologia é algo muito importante no contexto da pesquisa científica porque se refere ao método científico a ser adotado, o qual aborda as regras disciplinares da ciência, fornecendo as diretrizes e as orientações de como proceder e pesquisar, quais as técnicas a serem utilizadas, e em que seqüência.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o método se configura em um meio de acesso às descobertas, e está intimamente relacionado aos objetivos de investigação. Para tanto, o método aborda o conjunto de processos pelos quais torna-se possível conhecer determinada realidade ou desenvolver certos procedimentos ou ações. Ou seja, o plano metodológico define como a pesquisa será implementada em cada uma de suas fases e etapas, considerando-se o seu propósito.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (2001), as duas últimas décadas têm se caracterizado por uma busca de novos caminhos nas pesquisas sociais, devido ao panorama de pesquisa nessa área apresentar-se extremamente complexo, o que tem resultado em uma multiplicidade de procedimentos, técnicas, pressupostos e lógicas de investigação. Os autores apontam uma visível desorientação dos pesquisadores no âmbito das ciências sociais, mas afirmam que, ainda assim, é possível realizar pesquisas rigorosas e sistemáticas atendendo aos requisitos da tradição científica. Neste capítulo, é apresentada uma explanação sobre a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

#### **3.1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Esta pesquisa procura explorar um assunto relativamente novo em ciências sociais, ou seja, a gestão de academias de ginástica e de condicionamento físico em relação à retenção de clientes. Portanto, segundo Leite (2004), ela pode ser classificada como sendo uma pesquisa exploratória, quanto aos seus objetivos, pois se baseia mais no empirismo, sem a elaboração de hipóteses de pesquisa, explorando algo que ainda não é considerado ciência, mas que serve de base a outros tipos de pesquisa. O autor destaca a importância desse tipo de pesquisa, afirmando que o fundamento científico da mesma se justifica pela bibliografia escassa sobre o tema escolhido.

Por sua característica exploratória, buscando informações no ambiente corporativo a fim de enriquecer o conhecimento científico da área, foi escolhida uma abordagem qualitativa, para o estudo. Estudos qualitativos são processos de investigação elaborados para possibilitar uma melhor compreensão de uma dada problemática social em contextos locais (SANTOS, 1994). O pesquisador esboça um retrato complexo e holístico da situação, analisando narrativas e depoimentos dos atores sociais, conduzindo seu estudo em um ambiente real. A pesquisa qualitativa é uma metodologia com fins exploratórios, não-estruturada ou semi-estruturada, que visa ampliar a compreensão sobre a natureza geral de um problema (MALHOTRA, 2001; AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Gil (1999), o estudo pode ser classificado como estudo de campo, pois procurou o aprofundamento de uma realidade específica através de entrevistas com informantes-chave, ou seja, gestores de academias de ginástica e de condicionamento físico, captando as explicações e interpretações do que ocorre na realidade em estudo, neste caso, a retenção de clientes. Também sobre o estudo de campo, Marconi e Lakatos (2001) explicam que a sua utilização tem o intuito de levantar informações sobre o problema estudado através de fatos e fenômenos, tanto na coleta de dados a eles referentes, quanto no registro de variáveis relevantes para efeito de análise.

## 3.2 ESTRUTURA METODOLÓGICA DO TRABALHO

O plano metodológico adotado para o desenvolvimento do trabalho compreende duas fases distintas, porém, complementares. A primeira fase compreende a revisão bibliográfica, e a segunda fase configura-se por uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas individuais em profundidade, com sua respectiva análise de conteúdo.

### 3.2.1 Revisão bibliográfica

Segundo Laville e Dione (1999, p. 112), “a revisão bibliográfica serve para que o pesquisador encontre, essencialmente, os saberes e as pesquisas relacionadas ao seu trabalho, assim como para alimentar os seus conhecimentos, afinar suas perspectivas teóricas, precisar e alimentar o seu aparelho conceitual”.

Desta forma, o referencial teórico deste trabalho procurou evidenciar três grandes áreas de estudo, bem como assuntos complementares: a qualidade em serviços, a satisfação de clientes e a retenção de clientes.

### 3.2.2 Entrevistas individuais em profundidade

As entrevistas individuais em profundidade vêm se caracterizando como um dos principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas, principalmente pelo fato do pesquisador ter a oportunidade de aprofundar o entendimento em torno do objeto de pesquisa. Embora o número de entrevistados seja pequeno, o envolvimento do pesquisador com as pessoas que detêm as informações é relevante (RIBEIRO; MILAN, 2004).

Para o planejamento das entrevistas individuais em profundidade foram utilizadas as etapas propostas por Ribeiro apud Milan (2006):

- a) **Determinação da fonte de dados:** a fonte de dados escolhida é a fonte de dados primária, ou seja, os dados foram coletados diretamente com os proprietários e/ou responsáveis diretos pela gestão das academias;
- b) **Definição da técnica de coleta de dados:** a técnica de coleta de dados empregada é a entrevista individual em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, com a utilização de um roteiro básico de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004), apresentados no Apêndice A;
- c) **Determinação da população da pesquisa, tamanho de amostra e processo de amostragem:** a população da pesquisa é compreendida por empresários, ou os responsáveis diretos pela gestão de academias de ginástica e de condicionamento físico da cidade de Caxias do Sul. O tamanho da amostra<sup>3</sup> e a amostragem, de acordo com Richardson e Peres (1999), é não-probabilística intencional ou de seleção racional, pois os autores sugerem que “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas

---

<sup>3</sup> Segundo Yin (2005), o termo amostra não é adequado em estudos qualitativos, pois não é possível fazer generalizações de tipo estatístico.

no plano e nos objetivos formulados pelo pesquisador”. Neste sentido, houve a preocupação de contemplar academias de diversos tamanhos, em diferentes locais da cidade, tentando obter diferentes perspectivas acerca do mesmo tema. Além disso, para contribuir com a escolha das academias, foi entrevistado um dos fundadores da rede de cooperação de academias da cidade – PULSAR. Este entrevistado, professor de educação física, empresário do ramo de *fitness* há cinco anos, auxiliou na seleção dos participantes iniciais (entrevistados), sugerindo uma ordenação dos sujeitos envolvidos. Posteriormente, à medida que novos aspectos relevantes da situação foram identificados, outros participantes foram incluídos, encerrando-se a coleta quando se observou que as informações obtidas estavam suficientemente confirmadas, ficando cada vez mais raro o surgimento de novos dados (LINCOLN; GUBA apud ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2001);

- d) **Coleta de dados:** cada participante foi entrevistado individualmente, em uma única sessão (RIBEIRO; MILAN, 2004). A entrevista foi gravada em meio magnético, para posterior transcrição, análise e interpretação. Foi elaborado e empregado um roteiro básico de questões, conforme sugerido por Ribeiro e Milan (2004), o qual apresenta a seguinte estrutura: (i) introdução; (ii) perguntas iniciais; (iii) perguntas centrais; (iv) pergunta resumo; (v) pergunta final; e (vi) agradecimentos. Destaca-se que, na introdução, foi realizada uma breve explanação dos objetivos da pesquisa e de como o trabalho foi desenvolvido, além de se coletar informações sobre o perfil da academia e do entrevistado, assegurando a cada participante total sigilo e anonimato em relação às suas colocações;
- e) **Análise e interpretação dos resultados:** após a transcrição das entrevistas, procedeu-se a análise e a interpretação dos resultados, valendo-se da técnica da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é organizada cronologicamente em três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Considerando a ótica do pesquisador, é estabelecido como critério de identificação dos dados para análise, o valor das observações e sua relevância para os objetivos propostos pelo estudo (WOLCOTT, 1994);

- f) **Apresentação dos resultados e conclusões:** são apresentados os resultados e as respectivas conclusões pertinentes às entrevistas individuais em profundidade, logicamente, levando em consideração os objetivos propostos no trabalho.

## 4 PESQUISA QUALITATIVA

Este capítulo apresenta a pesquisa qualitativa realizada, abordando a finalização do roteiro básico de questões utilizado para o estudo, caracterizando o perfil das academias e dos entrevistados, finalizando com a análise e a interpretação dos dados coletados, comparando-os com os pressupostos teóricos, de acordo com os objetivos do trabalho.

### 4.1 FINALIZAÇÃO DO ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

O processo de finalização do roteiro básico de questões foi efetivado mediante pré-teste. Em um primeiro momento, foi construído um roteiro de questões com suporte na literatura, vislumbrando os objetivos estabelecidos pela pesquisa.

Esta primeira versão do roteiro de questões foi aplicada a um empresário do setor de *fitness*, seguindo os mesmos procedimentos sugeridos pela literatura pertinente, e utilizados neste estudo. Os dados deste pré-teste não foram considerados na pesquisa, embora ele tenha servido para a realização de pequenos ajustes na forma e na ordenação das perguntas.

### 4.2 PERFIL DAS ACADEMIAS E DOS ENTREVISTADOS

A fim de explicitar o perfil das academias, buscou-se informações relacionadas à administração das mesmas com a utilização de um questionário. Alguns dados do questionário foram tabulados e são apresentados na Tabela 2. Para evitar uma caracterização individual de cada entrevistado, visando o sigilo da pesquisa informado aos participantes no momento da realização da entrevista, algumas informações não serão apresentadas. Ao todo foram entrevistados dez gestores de academias de ginástica e de condicionamento físico.



<b>Entrevistados</b>	<b>Tempo no Mercado</b>	<b>Tamanho (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Nº Médio de Clientes</b>	<b>Nº de Instrutores</b>	<b>Formação do Entrevistado</b>
1	11 anos	300	250	4	Educação Física <sup>4</sup>
2	20 anos	500	265	6	Educação Física <sup>4</sup>
3	31 anos	800	100	4	Educação Física <sup>4</sup>
4	20 anos	600	600	7	Educação Física <sup>4</sup>
5	3 anos	200	110	6	Educação Física <sup>4</sup>
6	10 anos	600	250	11	Educação Física
7	6 anos	450	230	8	Administração <sup>5</sup>
8	5 anos	900	200	4	Filosofia <sup>4</sup>
9	3 anos	420	250	9	Educação Física
10	2 anos	1.300	700	12	Educação Física e Fisioterapia <sup>4</sup>

**Tabela 2 – Perfil das academias e dos gestores entrevistados**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com base nesses dados, segundo a classificação proposta por Pereira (1996), oito das dez academias de ginástica e de condicionamento físico entrevistadas são de pequeno porte, ou seja, contam com menos de 300 clientes, e as outras duas são classificadas como sendo de médio porte. Pode-se inferir, então, que o número de clientes das academias na cidade de Caxias do Sul – RS confirmam os dados da IHRSA (2006) referentes ao tamanho das academias do Brasil, que em sua maioria, são de pequenos empreendimentos.

Além disso, a maioria das academias que compreende a amostra pesquisada está há menos de 15 anos no mercado, o que comprova o crescimento do setor, principalmente a partir da década de 90. Em um estudo similar com academias, em um município também de médio porte do estado de Minas Gerais (MG), Andrade e Lima (2003) encontraram dados semelhantes em relação ao tempo no mercado, ao número de clientes e ao número de

<sup>4</sup> Possui cursos de curta duração na área de Gestão ou de Marketing.

<sup>5</sup> Possui MBA em Gestão.

funcionários. É importante notar, também, a área de formação dos entrevistados, mostrando que a administração das academias acontece, em essência, com base no empreendedorismo nato do dono do estabelecimento ou do gestor principal, auxiliado por cursos de curta duração.

#### 4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO E SUA OPERACIONALIZAÇÃO

Posterior à coleta de dados, ou seja, às gravações das entrevistas individuais em profundidade, as informações foram transcritas e digitadas em editor de texto. Esta transcrição, então, foi submetida à análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2004), ocorre em três diferentes fases: (i) pré-análise, que é a fase de organização propriamente dita, e tem como objetivo tornar operacionais e sistematizar as idéias iniciais, conduzindo a um esquema do desenvolvimento das operações, num plano de análise; (ii) exploração do material, que consiste em operações de codificação, desconto ou enumeração do material; e (iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, na qual os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significados e válidos, sendo que o analista pode propor inferências e adiantar interpretações.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foram criadas as categorias e subcategorias temáticas, baseadas nas questões norteadoras da entrevista e nos dados obtidos durante a leitura, a análise e a interpretação das mesmas (WOLCOTT, 1994). As categorias e subcategorias de análise se encontram resumidas na Figura 17. Posteriormente, segue uma explicação mais detalhada de cada unidade de análise, ilustrada com falas de alguns respondentes, com os principais excertos das entrevistas, e comparada com o referencial teórico correspondente.

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Subcategorias de Análise</b>
1. Comparação do mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul com o mercado nacional	a) Diferente do restante do país b) Similar ao mercado nacional
2. Objetivos dos clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico	a) Busca de qualidade de vida e saúde b) Socialização c) Outros objetivos
3. Provável estratégia genérica de competitividade utilizada pela academia	a) Estratégia de diferenciação b) Estratégia de enfoque c) Estratégia de liderança em custo d) Estratégia de “meio-termo”
4. Expectativa dos clientes quanto à qualidade dos serviços das academias	a) Expectativa por qualidade superior b) Inexistência de expectativa
5. Características e determinantes da qualidade percebida dos serviços	a) Conhecimento técnico b) Relacionamento com os clientes c) Comunicação d) Equipamentos e) Ambiente físico f) Limpeza e organização g) Outros serviços
6. Avaliação da satisfação dos clientes	a) Contato verbal direto b) Contato verbal indireto c) Pesquisa de satisfação d) Opiniões livres e) Ausência de avaliação de satisfação
7. Prioridade adotada na estratégia de retenção de clientes	a) Prioridade pela retenção de clientes b) Sem prioridade
8. Ações utilizadas pelos gestores visando a retenção de seus clientes	a) Individualização do atendimento b) Oferta de modalidades diferentes c) Eventos e confraternizações d) Brindes e promoções e) Serviços adicionais

**Figura 18 – Categorias e subcategorias temáticas de análise**

Fonte: Elaborada pelo autor.

#### 4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O principal desafio em investigações qualitativas está na utilização dos dados, e o provimento de uma análise e interpretação aprofundada (WOLCOTT, 1994). Para Zanelli (2002), é recomendável fornecer tantos detalhes quanto for possível, para que possíveis usuários possam julgar a utilidade daquelas descobertas em outro contexto, podendo conferir-lhe transferibilidade. Todavia, os dados não falam por si, e devem ser articulados com os

referenciais teóricos e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente.

Para tanto, procurou-se analisar e interpretar os dados provenientes das entrevistas individuais em profundidade, considerando a ótica dos gestores das academias de ginástica e de condicionamento físico. Optou-se pela apresentação parcial das respostas mais condizentes com as subcategorias encontradas, logo comparando com as referências bibliográficas afins, visando uma maior facilidade no entendimento dos principais resultados.

#### **4.4.1 Comparação do mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul com o mercado nacional**

Nesta categoria de análise, procurou-se descobrir o conhecimento dos gestores sobre o mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico. Foi solicitado que os respondentes fizessem uma comparação entre os mercados local e nacional, a fim de ampliar o escopo de entendimento e facilitar a compreensão. Foram encontradas duas subcategorias de análise:

##### *4.4.1.1 Diferente do restante do país*

Percebe-se, nesta subcategoria de análise, que parte dos entrevistados afirmou que o comportamento dos clientes no município em estudo difere do restante do país, mostrando que as diferenças regionais são consideradas pelos gestores.

[...] a gente ia pro Rio de Janeiro [...] a realidade é tão diferente, que nunca a gente podia usar o que víamos no curso com nossos clientes aqui, então a gente tinha que fazer uma mudança muito drástica, radical quase, pra poder adaptar ao nosso cliente (ENTREVISTADO 3).

[...] Caxias do Sul se difere um pouco do resto do Brasil, por ser uma região de mais frio, o mercado é menor, isso tenho constatado há tempo, no Brasil existe uma moda fitness mais forte, que ainda não iniciou em Caxias do Sul. Ainda em Caxias, a academia é supérflua, qualquer movimentação, qualquer recessão, ou aviso financeiro, primeira coisa que se corta aqui em Caxias é a academia, isso é fato, enquanto que em regiões mais quentes, tipo Florianópolis, Rio de Janeiro, lá todo mundo faz academia (ENTREVISTADO 7).

[...] Caxias do Sul é uma coisa típica, aqui o pessoal não cuida muito, não tem o culto do corpo como tem o brasileiro em regiões mais quentes [...] é uma cidade onde eles preferem ir jantar, ir a uma pizzaria do que ir pra uma academia (ENTREVISTADO 8).

Eu acho que o grande pólo tá no Rio de Janeiro, São Paulo, e mais nas cidades que tem mais a ver com litoral, com sol, mais culto ao corpo, sabe, e aqui em Caxias acho que é mais complicado pela nossa gastronomia, pela forma que a gente vive, né, o pessoal não dá tanta importância pra isso (ENTREVISTADO 9).

No caso do Entrevistado 3, as diferenças entre o mercado nacional e o mercado de Caxias do Sul – RS, não foram explicitadas, mas os Entrevistados 7, 8 e 9 se referem ao clima, mais especificamente ao frio, como principal causa da diminuição da ida das pessoas às academias, ou o seu afastamento temporário, durante os meses mais frios.

Realmente, conforme o IBGE (2006), o clima subtropical de altitude da região serrana, assim como a latitude maior do município, faz com que as temperaturas médias sejam inferiores à média nacional. Isso pode fazer com que aumentem as dificuldades de deslocamento das pessoas até a academia, oferecendo certo desconforto com o excesso de vestimentas exigido para esse deslocamento, ou mesmo necessário dentro da academia. Outra circunstância peculiar ao clima, em especial ao frio da região, é que poucas academias da cidade proporcionam aos seus clientes, principalmente devido ao custo operacional da obra, uma adaptação da estrutura física para um maior aquecimento do ambiente.

#### *4.4.1.2 Similar ao mercado nacional*

Dois entrevistados afirmaram que as academias de ginástica e de condicionamento localizaas em Caxias do Sul têm características parecidas com as academias do restante do país, afirmando que:

[...] eu acho que é mais ou menos meio padrão, e tal. Acho que é parecido (ENTREVISTADO 1).

Tanto em nível de Brasil, como em Caxias, é similar [o comportamento das pessoas] (ENTREVISTADO 2).

Entretanto, os Entrevistados 1 e 2 afirmaram que não existem diferenças entre as realidades, referindo-se aos desejos, às expectativas e às características similares dos clientes locais, comparados com os clientes de academias de outras regiões, às quais têm conhecimento.

#### **4.4.2 Objetivos dos clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico**

Esta categoria de análise engloba os depoimentos dos entrevistados quanto à sua percepção no que se refere aos objetivos dos clientes ao frequentar as academias de ginástica e de condicionamento físico em Caxias do Sul – RS. Foram encontradas três subcategorias, sendo que duas delas foram bastante citadas, conforme segue.

##### *4.4.2.1 Busca de qualidade de vida e saúde*

Percebe-se que quatro gestores, entre os entrevistados, citaram que os clientes estão preocupando-se mais com a sua qualidade de vida, conseqüentemente com a sua saúde.

Hoje, o pessoal, o aluno, o cliente, não vem pra cá por questão [apenas] de estética. Claro, alguns ainda sim, mas mais pela questão de qualidade de vida (ENTREVISTADO 2).

[...] então a maioria [das pessoas] nessa idade é por problema de saúde (ENTREVISTADO 3).

Muitas pessoas vêm pela dor, ela vêm porque precisam mesmo, por obesidade, ou por saúde (ENTREVISTADO 8).

[...] as pessoas estão procurando mais em função de saúde mesmo (ENTREVISTADO 10).

O Entrevistado 2 relata que está percebendo uma mudança na forma de pensar das pessoas, confirmando o que escreve Bergallo (2003), quando afirma que o público principal das academias há alguns anos era constituído, basicamente, por adolescentes e adultos jovens até 35 anos de idade, que procuravam as academias por motivações hedonistas, em busca de beleza e diversão.

Na última década, o autor observa que há uma tendência para um aumento dos clientes situados numa faixa de idade acima de 35 anos, com objetivos mais voltados para a preservação e para a recuperação da saúde, consoante aos Entrevistados 3, 8 e 10. Neste sentido, Geraldês e Dantas (1998) defendem que, nos dias atuais, o maior motivo e incentivo para a prática da atividade física reside na sua relevância, como coadjuvante, na aquisição e manutenção da saúde.

#### 4.4.2.2 Socialização

Segundo dois entrevistados, um dos motivos dos alunos irem à academia de ginástica é o convívio com outras pessoas, ou seja, a socialização.

A questão de socialização, ou a pessoa é muito sozinha, ela quer conversar [...] hoje o pessoal não vai tanto pra erguer peso, pra fazer força, que hoje o objetivo é a socialização, ter um amigo [...] onde ela encontre amigos (ENTREVISTADO 2).

[...] eles vêm atrás de um convívio social ENTREVISTADO 8).

Confirmando o que disseram ambos os Entrevistados (2 e 8), Cardoso (2003) afirma que há um número cada vez maior de clientes que procuram as academias com intuito de socialização, e que vem aumentando a demanda por locais em que as pessoas possam se entreter, comunicar-se e exercitar-se com total segurança, comandados e amparados por empresas e profissionais especializados. Desta forma, as academias definitivamente passaram a ter importância vital no mundo atual, não sendo apenas vistas como “templos de malhação”, mas também, como uma fonte de alegria e de prazer.

Esta nova função das academias, também emerge em outros países, pois em sua tese de doutorado na Espanha, Sena (2005, p. 51) afirma que:

Ir ao centro de *fitness* é, hoje, um acto de socialização como outro qualquer. Noutros tempos, o centro de fitness era um local para minorias, mas hoje é um local de culto e é socialmente aceite e elogiado o acto de ir ao centro de fitness. Estes locais passaram até a dispor de grandes salas de estar, bares, restaurantes, grandes zonas para as pessoas estarem sentadas sem fazer nenhum tipo de actividade física, a decoração é um aspecto muito cuidado e ultrapassa em muitos casos as preocupações funcionais dos espaços. A valorização social que tem a frequência de determinados locais alastrou-se para os *health clubs* e outro tipo de

instalações desportivas. Alguns centros de fitness são locais de encontro e de realização de reuniões formais ou informais de negócios, ou procura de influências.

Portanto, a busca por locais que permitam, ou mesmo, incentivem a socialização das pessoas, é uma preocupação que transcende os limites geográficos nacionais, inclusive como locais de encontro para fechamento de negócios.

#### 4.4.2.3 Outros objetivos

Foram também citados outros dois objetivos, sendo que um dos entrevistados criticou a busca das pessoas pelo exercício “da moda” nas academias, e outro entrevistado indicou que as pessoas procuram as academias para diminuir o estresse.

[...] eu acho que tudo virou modismo, é uma coisa muito séria, modismo, a clientela não pára e pensa, isso é bom para mim, ou isso não é bom para mim, alguém tá fazendo lá, eu vou fazer também (ENTREVISTADO 3).

O que a pessoa quer quando vai numa academia? Ela quer um momento pra relaxar, para se desestressar (ENTREVISTADO 7).

Embora não critique os modismos, Sena (2005) confirma o que disse o Entrevistado 3, e comenta que dentro dos centros de *fitness* existem atividades que estão na moda, sobretudo, aulas de grupo de marca registrada, que criaram uma forte presença nos meios de comunicação através de um marketing agressivo. Relacionando o lazer com a atividade física, Marques (2005) afirma que muitas pessoas procuram atividades novas nas academias, que combinam os exercícios físicos com danças e lutas. Essas modalidades trazem um estímulo adicional ao aluno, motivando-o a permanecer por um tempo maior na academia, trazendo também os benefícios saudáveis dos exercícios.

Por outro lado, Oliveira apud Marques (2005), assim como o Entrevistado 3, critica essas atividades nas academias classificando-as de “modinhas”, afirmando que tendem a modelar o corpo, tratando-o somente como um produto para ser aperfeiçoado. No entanto, no mesmo trabalho, Méier apud Marques (2005) ameniza isso, dizendo que os profissionais têm



se esforçado para dar maior credibilidade aos modismos, tornando as modalidades mais seguras.

Quanto ao comentário do Entrevistado 7, sobre o objetivo de relaxamento de alguns clientes, Howley e Franks (2000) afirmam que existem respostas agudas do exercício ao estresse psicológico, principalmente se os exercícios tiverem intensidades leves ou moderadas. Além disso, os efeitos dos exercícios a longo prazo podem reduzir os agentes estressantes crônicos, reduzindo a ansiedade, a depressão e, até mesmo, o próprio estresse ao exercício, através de um melhor condicionamento físico (HOWLEY; FRANKS, 2000).

#### **4.4.3 Provável estratégia genérica de competitividade utilizada pela academia**

Esta categoria de análise procura descobrir a estratégia competitiva escolhida por cada um dos gestores entrevistados, visando estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. Foram encontradas quatro subcategorias de análise.

##### *4.4.3.1 Estratégia de diferenciação*

Alguns entrevistados, apesar de possuírem pouca formação administrativa, afirmaram que procuram diferenciar-se dos concorrentes para destacarem-se no mercado, conseqüentemente, pode-se dizer que estão utilizando a estratégia competitiva de diferenciação. Segue abaixo os excertos encontrados a respeito:

Procuo não ter nada que o meu concorrente tem, tudo que ele tem eu procuro não ter, procuro ter aquilo que ele não tem [...] procuro ser sempre diferente (ENTREVISTADO 3).

Todo o trabalho é pensado exatamente para isso [...] o que nós estamos fazendo de diferente, em que nós somos diferentes (ENTREVISTADO 4).

[...] mas a gente tem que procurar sempre fazer um trabalho pra ter um diferencial, sempre ser diferente em alguma coisa (ENTREVISTADO 10).

Os Entrevistados 3, 4 e 10, de acordo com as suas citações, provavelmente utilizam a estratégia de diferenciação proposta por Porter (1989), caracterizada por empresas que

buscam ser únicas, diferenciadas, ao longo de algumas dimensões (atributos ou aspectos) amplamente valorizadas pelos clientes. Os gestores escolhem os atributos ou aspectos que os clientes julgam como diferenciais, tornando-se singulares no mercado. De acordo com o autor, a estratégia de diferenciação é atraente, principalmente, quando as necessidades e as preferências dos clientes são diversas demais para serem satisfeitas por produtos e/ou serviços padronizados.

#### *4.4.3.2 Estratégia de enfoque*

A estratégia de enfoque estudada por Porter (1993) pode estar sendo utilizada por um dos entrevistados, que declarou na entrevista:

Eu considero uma estrutura boa, assim, pro padrão de Caxias, eu acho que é mais ainda [...] quase todos os meus aparelhos são importados [...] e têm as outras que estão correndo atrás ( ENTREVISTADO 6).

De acordo com Porter (1989), a estratégia de enfoque envolve a escolha de um ambiente competitivo estreito, buscando adaptar sua estratégia a um segmento selecionado ou grupo de segmentos, excluindo outros. Se os concorrentes estão com desempenho inferior à satisfação das necessidades, dos desejos, ou das expectativas de um segmento de mercado particular, surge a possibilidade para o enfoque na diferenciação.

No caso do Entrevistado 6, oferecer equipamentos importados lhe permite ter a mensalidade média superior<sup>6</sup> a dos outros entrevistados. Seu mercado-alvo se restringe às pessoas de maior poder aquisitivo, mais exigentes, não atendidas pelas demais academias. Isto pode caracterizar o uso da estratégia enfoque de diferenciação, ou seja, explorando as necessidades e/ou desejos especiais dos clientes, e aproveitando a subutilização de expectativas não atendidas pela concorrência.

---

<sup>6</sup> Não divulgado por motivos éticos.

#### 4.4.3.3 *Estratégia de liderança em custo*

Esta subcategoria de análise traz os excertos dos entrevistados quanto à utilização da estratégia de custo pelas academias, ou seja, reduzir o custo operacional ao máximo, obtendo uma possível vantagem competitiva através de um menor preço cobrado pelos serviços oferecidos, oportunizada pela liderança em custos (os menores dentre a concorrência).. É importante salientar que poucas academias assumem utilizar essa estratégia, provavelmente por saberem que estarão associando sua imagem a uma menor qualidade dos serviços, embora alguns reclamem da utilização da mesma pelos seus concorrentes.

A questão do preço também é importante [referindo-se a preços menores no mercado] (ENTREVISTADO ).

[...] o pessoal vê muito preço (ENTREVISTADO 5).

[...] até saem [alguns clientes] por causa do preço, mas depois eles vão voltar, porque hoje em dia dá para contar nos dedos as academias que fazem um trabalho mais diferenciado (ENTREVISTADO 6).

Não entro em guerra de preços, não sei nem o preço das [academias] concorrentes (ENTREVISTADO 7).

Percebe-se que o Entrevistado 2, nos seus comentários, afirma que utiliza o preço como uma estratégia, apesar de não afirmar essa utilização de forma tão clara. O Entrevistado 5, da mesma forma, afirma que os clientes das academias dão valor ao preço na hora de escolher a academia, embora não declare que não utiliza essa estratégia. Para o Entrevistado 6, alguns clientes até podem ir para outra academia com menor preço, mas confia na qualidade dos seus serviços e, mais uma vez, é possível notar que fez a sua escolha por outra estratégia, a de enfoque. Embora declare nem saber o preço dos demais concorrentes, o Entrevistado 7, por sua vez, queixa-se que as outras academias estimulam uma “guerra de preços”, ou seja, procuram oferecer serviços com preços mais baixos, visando conquistar e manter os clientes, exatamente como a estratégia de liderança custos sugere.

#### 4.4.3.4 *Estratégia de “meio-termo”*

A estratégia de “meio-termo” (PORTER, 1993), pode estar sendo utilizada por um dos entrevistados, que afirmou:

Eu estou trabalhando com pessoas recomendadas pelo médico, problemas de saúde, na prevenção, e com pessoas de mais idade [...] eu comecei faz uns dois anos, mas é uma coisa muito lenta pra mudar essa mentalidade (ENTREVISTADO 8).

Diferentemente dos demais respondentes, o Entrevistado 8 afirma que está procurando trabalhar com um grupo restrito de clientes, com recomendação médica, em uma faixa etária superior (acima de 50 anos), mas não exclui outros segmentos com um volume maior de clientes potenciais, como é o caso das pessoas mais jovens e de meia idade, interessadas na prevenção de doenças.

Nesse caso, o gestor pode estar utilizando uma estratégia que Porter (1993) denomina de “meio-termo”, ou seja, quando uma empresa se engaja em estratégias genéricas diversas, simultaneamente. Desta forma, a empresa tenderá a ter um desempenho abaixo da média, pois seus concorrentes possuem diferenças em relação a custos e/ou preços, por decorrência, ao enfoque adotado ou à diferenciação.

#### **4.4.4 Expectativa dos clientes quanto à qualidade dos serviços das academias**

Também relacionada aos clientes de academias de ginástica e de condicionamento físico, esta categoria procura mostrar a visão dos gestores quanto às expectativas dos clientes em relação à qualidade dos serviços, ao optar por alguma academia. Foram encontradas duas subcategorias de análise.

##### *4.4.4.1 Expectativa por qualidade superior*

Quatro entrevistados afirmaram que os clientes de academias de ginástica e de condicionamento físico possuem expectativas de qualidade superior das academias, sendo que alguns, inclusive, assumiram que necessitam fazer mudanças no seu negócio, para atender a essas expectativas.

Eu acho que a tendência dessa exigência [dos clientes por qualidade] é ser cada vez maior. Eu acho que ela já é bem maior do que era há um tempo atrás (ENTREVISTADO 1).

[...] a gente fica a dever [...] é uma deficiência nossa, o maquinário às vezes não é o ideal pra se oferecer (ENTREVISTADO 5).

[...] mas tem muita coisa para fazer, para melhorar (ENTREVISTADO 2).

Eu poderia até ter, de repente, algumas coisas a mais, complementares (ENTREVISTADO 9).

Na citação do Entrevistado 1, percebe-se que o nível de expectativa dos clientes está sendo avaliado segundo as necessidades e os desejos dos mesmos, e isto precisa ser feito sempre, pois as suas expectativas mudam constantemente. Além disso, segundo este entrevistado, está havendo um aumento constante da exigência dos clientes, ou seja, do nível de serviços desejado. Isto impele os gestores a melhorarem a qualidade dos serviços, mantendo os clientes na zona de tolerância, e o serviço seja considerado como adequado. Os outros três Entrevistados (2, 5 e 9) se referem a algumas mudanças e implementações que consideram necessárias em suas academias, principalmente em relação à estrutura física e equipamentos. Essas alterações, quando percebidas pelo cliente, farão com que o serviço seja considerado adequado (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

#### 4.4.4.2 Inexistência de expectativa

Entretanto, dois entrevistados disseram que os clientes do setor *fitness* desconhecem ou não valorizam a qualidade a eles oferecida, portanto, não possuindo expectativas quanto à qualidade. Esses entrevistados disseram:

O pessoal não tem muito claro o que é um trabalho de qualidade e o que não é, porque eles têm pouco conhecimento de causa (ENTREVISTADO 5).

O problema, ainda, é que o pessoal não valoriza, não conhece muito, então, aos poucos, a gente tem que colocar na cabeça das pessoas [informar, mostrar] (ENTREVISTADO 6).

As críticas feitas aos clientes, pelos gestores, quanto ao desconhecimento da qualidade oferecida, podem ser referidas à falta de expectativas anteriores, e Lovelock e Wright (2001) afirmam que os clientes se baseiam, na maioria das vezes, na propaganda, na reputação e na

comunicação boca a boca, criando as suas expectativas pré-compra. Para academias que desejam oferecer serviços de excelência, é preciso que antes sejam entendidas as expectativas dos clientes, para que, posteriormente sejam atendidas, provendo um nível adequado de satisfação (OLIVER, 1997).

Além disso, pode estar acontecendo uma lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado. Isso ocorre quando o cliente não consegue perceber a qualidade do serviço, mesmo que a empresa se esforce para tal, no mesmo nível de suas expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), o que pode resultar em sua insatisfação (OLIVER, 1997).

#### **4.4.5 Características e determinantes da qualidade percebida dos serviços**

Esta categoria de análise visa conhecer dos gestores, quais os serviços oferecidos pela academia correspondem às características mais relevantes do “Pacote de Serviços Oferecidos” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005), e quais se relacionam aos “Determinantes da Qualidade Percebida de Serviços” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Nesta direção, foram encontradas sete subcategorias de análise.

##### *4.4.5.1 Conhecimento técnico*

Percebe-se que há uma grande preocupação com o atendimento técnico nas academias de ginástica e de condicionamento físico, pois nove dos dez entrevistados citaram a importância da capacidade técnica do pessoal de contato direto com os clientes.

Conhecimento técnico, acho que é primordial [...], então, em relação ao treinamento físico, eu tenho um pouco mais de cuidado com isso (ENTREVISTADO 1).

[...] acho que a qualificação técnica é muito importante, o equipamento humano (ENTREVISTADO 2).

[...] o serviço, o atendimento, a minha atividade como professora [são serviços fundamentais] (ENTREVISTADO 3).

Eu considero que os profissionais que trabalham aqui dentro são profissionais muito capacitados (ENTREVISTADO 4).

[...] a gente começa fazendo um trabalho de base para os profissionais poderem oferecer qualidade, nós temos muito workshop dentro da academia,

com profissionais especializados, [...] criar uma base de cunho científico e de entendimento do trabalho para oferecer aos clientes (ENTREVISTADO 5).

Primeiramente, atendimento, treinamento dos funcionários, não só da parte técnica, que é fundamental também [mas de todos] (ENTREVISTADO 7).

A parte técnica é a minha preocupação [...] com uma eficiência da parte técnica, do treinamento (ENTREVISTADO 8).

[...] o atendimento [é importante], desde a secretária, recepção lá na frente, e aqui dentro na sala de musculação (ENTREVISTADO 9).

[...] a qualificação dos profissionais, a parte técnica (ENTREVISTADO 10).

Dentro do pacote de serviços, esta subcategoria de análise corresponde aos “serviços explícitos”, pois é um benefício rapidamente percebido pelo cliente. Ao ser comparada com os determinantes da qualidade percebida, pode ser relacionada à “segurança / domínio”, pois nas academias de ginástica e de condicionamento físico, os professores precisam ter segurança e domínio do seu conhecimento técnico, no momento de ensinar os exercícios e acompanhar os seus alunos.

Além disso, professores com conhecimento técnico elevado tendem a fazer os seus alunos treinarem melhor e, assim, atingirem os seus objetivos mais rapidamente. O bom atendimento dos professores depende, primeiramente, do conhecimento técnico adquirido a partir de uma formação sólida, e disposição de se capacitar continuamente em relação às novidades que aparecem no mercado. Também é preciso que o profissional esteja sempre munido de informações consistentes, atualizadas e com respaldo científico (SABA, 2006).

#### *4.4.5.2 Relacionamento com os clientes*

Metade dos respondentes mencionou a necessidade da academia em ter um bom relacionamento com os clientes.

A parte do respeito, de como é tratado o cliente [...] dando muita ênfase em respeito, em cordialidade, em tornar o ambiente o mais saudável possível em todos os aspectos (ENTREVISTADO 1).

[...] vejo aquilo que vai ser bom, o que vai trazer benefícios para o meu cliente (ENTREVISTADO 3).

Primeiro eu acho que é já na recepção, assim, quando chega o aluno, ele já tem que se sentir bem [...] o atendimento é muito importante (ENTREVISTADO 6).

[...] tem que ter um bom atendimento [...] da recepção, proprietário, diretoria, todo mundo [...] o aluno quer chegar aqui e ser bem recebido, um sorriso, um bom-dia (ENTREVISTADO 7).

O aluno tem que ser bem atendido, se sentir como se estivesse em casa (ENTREVISTADO 10).

Pode-se perceber que o Entrevistado 3 está preocupado com o bem-estar dos seus clientes, e que os Entrevistados 1 e 6 entendem que é preciso atender aos clientes com cortesia e respeito. Além disso, o Entrevistado 10 associa um bom atendimento com a sensação do cliente em “sentir-se em casa”.

Esta subcategoria de análise está ligada aos “serviços implícitos” do pacote de serviços, pois se refere aos benefícios psicológicos sentidos vagamente pelos clientes, como a simpatia dos professores e funcionários, por exemplo. Ao associar essa subcategoria aos determinantes da qualidade percebida, vê-se que a “empatia” engloba a atenção especial e individual dada ao cliente, bem como o entendimento dos seus interesses ou expectativas.

Nas academias de ginástica e de condicionamento físico, os professores possuem um relacionamento bastante próximo com o cliente, criando vínculos sociais e laços emocionais fortes, fazendo muitas vezes com que o cliente permaneça principalmente por causa da sua presença. De acordo com Saba (2006), o capital humano das academias tem um valor inestimável, e todos os funcionários precisam estar envolvidos em realizar um bom atendimento.

#### *4.4.5.3 Comunicação*

Nesta subcategoria de análise, foram encontrados cinco depoimentos relacionados à troca de informações entre clientes e os gestores das academias de ginástica e de condicionamento físico.

Procura-se saber o máximo possível, [...] se ele tá atingindo o objetivo (ENTREVISTADO 1).

Eu procuro detalhar pro pessoal entender que aquilo ali é assim, assim [informações detalhadas] (ENTREVISTADO 3).

[...] estar atento àquilo que é prometido, que é vendido para o aluno (ENTREVISTADO 4).



[Deve-se] estimular o aluno, fazer ele treinar, e mostrar pra ele que aquilo é importante [...] trocando os treinamentos [customização / personalização] (ENTREVISTADO 6).

[...] fazer avaliação, teste de resistência, observar quando começa qualquer problema de dor, no joelho, qualquer problema procurar saná-lo (ENTREVISTADO 8).

Quanto ao pacote de serviços, percebe-se aqui a atitude do prestador de serviços para comunicar ou agir perante as situações que surgem, o que uma característica inerente aos “serviços implícitos”. No caso dos determinantes da qualidade percebida, pode-se associar a “confiabilidade / credibilidade”, quando os Entrevistados 1 e 4 declaram sua preocupação com a coerência do que foi prometido, com o que é oferecido e entregue aos clientes. Foi encontrado, também, o determinante “capacidade de resposta / prontidão”, quando os Entrevistados 3, 6 e 8 comentaram sobre a sua disposição em ajudar aos clientes, atendendo-os com presteza e responsividade.

#### *4.4.5.4 Equipamentos*

Nesta subcategoria de análise, quatro dos entrevistados destacaram a qualidade dos equipamentos como um dos aspectos importantes à qualidade total dos serviços prestados.

Os investimentos em nível de equipamentos também são bem importantes (ENTREVISTADO 4).

A gente tem que ter um bom equipamento [...] eu comecei a comprar os aparelhos importados (ENTREVISTADO 6).

[...] e a qualidade dos equipamentos [é essencial] (ENTREVISTADO 7).

Equipamentos de qualidade, sempre em bom funcionamento, equipamentos potentes (ENTREVISTADO 10).

Neste caso, de acordo com o pacote de serviços, os “bens facilitadores”, ou seja, o material adquirido pelo gestor da academia para que o aluno faça seus exercícios físicos surgiu como um aspecto muito relevante em relação à qualidade dos serviços prestados. Esses equipamentos podem ser associados, também, ao determinante da qualidade “tangíveis / visíveis”, pois são os materiais utilizados pelas academias para proporcionar os serviços, ou seja, a atividade física em si, aos seus clientes, “tangibilizando” a qualidade dos serviços.

#### 4.4.5.5 Ambiente físico

Outro ponto considerado por quatro dos gestores entrevistados foi o investimento no ambiente físico (instalações), ou seja, a necessidade de haver uma estrutura apropriada e a arquitetura / decoração da academia.

Nós ampliamos e na verdade, fizemos uma fachada, agora em fevereiro de 2007, [...] daí nós investimos [...], resolvemos pegar um arquiteto pra fazer essa fachada (ENTREVISTADO 2).

Em primeiro lugar, o prédio, que eu acho que é de muita qualidade, já que foi construído pra ser uma academia de ginástica, pela ventilação, pela iluminação (ENTREVISTADO 3).

[...] também [deve-se disponibilizar] um bom vestiário (ENTREVISTADO 6).

[...] salas boas, com boa ventilação. Isto é um fator muito importante (ENTREVISTADO 8).

Portanto, tais elementos compõem as “instalações de apoio” no pacote de serviços, ou seja, os recursos físicos que estão à disposição dos clientes antes de se ofertar os serviços. Esta subcategoria de análise, assim como a anterior, também corresponde ao determinante da qualidade percebida “tangíveis / visíveis”, pois é relacionada à atratividade e à adequação das instalações. Segundo Saba (2006), o espaço interno das academias deve ser amplo e agradável, com corredores de acesso largos e iluminados, com pisos antiderrapantes e escadas com corrimãos laterais, além de isolamento acústico entre ambientes com diferentes objetivos.

#### 4.4.5.6 Limpeza e organização

Também considerada por quatro dos entrevistados, segundo eles, a limpeza e a organização precisa ter qualidade superior para atender às expectativas dos clientes.

Higiene, manutenção, organização [são fundamentais] (ENTREVISTADO 4).

Tem toda a limpeza da academia [além de outros elementos importantes] (ENTREVISTADO 6).

Limpeza todo mundo nota [...] o aluno presta muito atenção nisso (ENTREVISTADO 7).

[...] a limpeza do ambiente também conta bastante (ENTREVISTADO 10).

Esta subcategoria de análise pode ser associada, no pacote de serviços, aos “serviços implícitos”, devido à sensação de bem-estar quando se frequenta um ambiente limpo e agradável, e ao determinante da qualidade “tangíveis / visíveis”, pois também estão relacionados à atratividade e à adequação das instalações. A higienização, de acordo com Henriques (2006), muitas vezes, é vista como um aspecto secundário nas academias, mas comumente exerce um forte poder restritivo nas pessoas, quando avaliada de forma negativa. Os clientes não escolhem qual academia frequentar somente porque ela é limpa, mas preferem não frequentar uma academia mal higienizada, ferindo dois princípios geralmente almejados pelos clientes: a saúde e o bem-estar;

#### *4.4.5.7 Outros serviços*

Para três entrevistados, a criação de serviços-extras, além dos serviços destinados aos exercícios físicos, pode ser um diferencial da academia. Neste sentido, foi comentado que:

[...] um bar que a pessoa possa tomar seu suplemento alimentar, tomar um suco (ENTREVISTADO 6).

Nós temos sauna, estética, que compõe o salão de beleza e uma loja, que vende produtos de academia, então, isso faz com que uma coisa puxe a outra (ENTREVISTADO 8).

O aluno pode encontrar o que deseja, tudo no mesmo lugar, nós temos o bistrô, que é o espaço onde eles podem se socializar, com locadora. Nós [também] temos serviços de estética (ENTREVISTADO 10).

Estes serviços adicionais também se relacionam aos “serviços implícitos” no pacote de serviços, ou seja, são serviços utilizados pelo cliente na academia, no sentido de ampliar o seu bem-estar e conveniência. Quanto aos determinantes da qualidade, é outro aspecto que se associa à “capacidade de resposta / prontidão”, servindo como uma espécie de serviço ampliado.

#### 4.4.6 Avaliação da satisfação dos clientes

Nesta categoria de análise, foram considerados os depoimentos dos gestores das academias de ginástica e de condicionamento físico, quanto à sua preocupação com a satisfação dos clientes, e os recursos utilizados. A obtenção de informações a respeito das opiniões dos clientes, segundo Almeida (1995), pode ser realizada através dos seguintes recursos: pesquisa de mercado, caixinha de sugestões, pesquisa de satisfação dos clientes, *Ombudsman* (ouvidor geral), conselho consultivo de clientes e contatos pós-venda. Neste sentido, foram encontradas cinco subcategorias de análise.

##### 4.4.6.1 Contato verbal direto

Dos dez entrevistados, metade deles mencionou usar o contato direto com o cliente para descobrir o seu nível de satisfação. Os entrevistados comentaram que:

Os [clientes] mais antigos [...] as pessoas tem até mais liberdade quando tem alguma coisa para te falar (ENTREVISTADO 1).

[...] ou pergunta direto, como é que tá, e uns automaticamente já vem e falam (ENTREVISTADO 3).

A gente faz muito feedback direto para o aluno (ENTREVISTADO 6).

É feito no boca a boca, no contato direto (ENTREVISTADO 7).

[...] eu passo o dia circulando no trabalho, conversando com as pessoas [...] a melhor coisa ainda é conversar com os alunos (ENTREVISTADO 8).

No nosso dia-a-dia a gente ouve, [...] muito mais no boca a boca (ENTREVISTADO 9).

Esta forma de contato entre cliente e empresa, bastante direta, provavelmente permite que o gestor perceba mais acertadamente as expectativas do cliente, reduzindo a “lacuna 1”, da qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Por outro lado, como essa avaliação não permite uma avaliação mais consistente, é necessário que seja acompanhada por outros instrumentos, mais precisos.

#### 4.4.6.2 Contato verbal indireto

Neste quesito, três entrevistados afirmaram que recebem as informações acerca das percepções dos clientes por meio dos professores, ou seja, de forma indireta.

O aluno fala para o professor, aí a gente sempre deixa bem claro, bem transparente para o professor, que o comentário que ele ouvir, que nos traga (ENTREVISTADO 2).

Se tu não fala, sempre um comenta para o outro e alguém vem falar para nós (ENTREVISTADO 3).

[...] a gente fala para os professores perguntarem [...] daí isto [os comentários, as sugestões] é passado para a gente (ENTREVISTADO 6).

[...] ele [o cliente] fala para outro aluno ou com o professor (ENTREVISTADO 7).

Ou seja, existe uma grande possibilidade de ocorrerem problemas de comunicação nas academias, pois há um interlocutor entre o cliente e o gestor, o qual poderá “mascarar” essas informações, intencionalmente ou não.

#### 4.4.6.3 Pesquisa de satisfação

Nesta subcategoria de análise, encontram-se os seis entrevistados que mencionaram realizar pesquisas de satisfação na sua academia, visando descobrir o nível de satisfação dos clientes.

[...] com os mais novos [...] se procura fazer uma planilha (ENTREVISTADO 1).

Na metade do ano a gente fez um questionário [pesquisa] (ENTREVISTADO 3).

Toda a vez que a gente faz as reavaliações, os questionários fechados, a gente acaba ouvindo dos clientes as necessidades [oportunidades de melhoria] da academia (ENTREVISTADO 5).

Através de questionário, [...] a gente faz umas duas [vezes] por ano (ENTREVISTADO 6).

A gente faz com pesquisa [formal], a gente fez uma pesquisa no final do ano (ENTREVISTADO 9).

Nós fazemos questionários (ENTREVISTADO 10).

Diferentemente dos Entrevistados 3, 5, 6, 9 e 10, que estendem a pesquisa de satisfação a todos os clientes da academia, o Entrevistado 1 disse restringir a sua pesquisa aos clientes com pouco tempo na academia, e utiliza para os mais antigos, o contato direto.

Apesar de ser uma forma bastante utilizada pelas empresas para ouvir o cliente, a pesquisa de satisfação de clientes deve respeitar alguns critérios e procedimentos técnicos, como, por exemplo, ser construída de acordo com a estrutura determinada pelos processos da empresa (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995) e aplicada de forma que não iniba ou mascare a opinião dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). Além disso, seus resultados devem ser analisados com o intuito de gerar informações para a melhoria destes processos, e as pesquisas subsequentes devem ser planejadas no sentido de monitorar o impacto das melhorias implementadas, e aproveitar novas oportunidades, a partir dessa pesquisa.

#### 4.4.6.4 Opiniões livres

Três entrevistados afirmaram que incentivam os clientes a deixar sugestões de melhorias, ou reclamações acerca dos serviços, de forma anônima, através de opiniões livres. Os entrevistados disseram que:

Nós temos caixinhas de sugestões (ENTREVISTADO 1).

[...] [ouvimos o cliente através de] com caixinhas de sugestões (ENTREVISTADO 2).

Fazemos com caixinhas de sugestões [...] está tendo a construção de um *site*, que vai ter um *link* onde eles [os clientes] poderão também colocar o nível de satisfação, sugestões, ou reclamações (ENTREVISTADO 10).

Dos três entrevistados que disseram utilizar como recurso as opiniões livres, além da conhecida caixinha de sugestões citadas pelos Entrevistados 1 e 2, vê-se o interesse pela informatização, embora ainda incipiente, desse processo por um dos gestores, quando o Entrevistado 10 diz que pretende, através da internet, criar um canal de comunicação entre o cliente e a empresa, inovador no ramo *fitness*.

#### *4.4.6.5 Ausência de avaliação de satisfação*

Um dos entrevistados afirmou que, atualmente, não realiza nenhum tipo de avaliação da satisfação dos clientes:

Tinha sistematicamente uma avaliação, mas foi eliminada (ENTREVISTADO 4).

Somente o Entrevistado 4 se referiu a não realizar nenhum tipo de avaliação da satisfação de seus clientes, e provavelmente desconheça o nível de satisfação que a sua academia propicie aos seus alunos. Isto pode provocar dificuldades na sua gestão, no momento de tomar alguma decisão estratégica, ou de implementar determinadas ações, considerando as prioridades sob a ótica do cliente.

#### **4.4.7 Prioridade adotada na estratégia de retenção de clientes**

Apesar de estar presente indiretamente também nas categorias de análise estudadas anteriormente, o objetivo principal da pesquisa está diretamente ligado a esta unidade de análise, que versa sobre a prioridade adotada quanto à retenção de clientes, visto que todos os respondentes afirmaram que a utilizam.

Nesta categoria de análise, procurou-se mostrar os relatos dos gestores de academias de ginástica e de condicionamento físico entrevistados, no que se refere à prioridade na adoção de estratégias de retenção de clientes. As duas subcategorias de análise encontradas foram:

##### *4.4.7.1 Prioridade pela retenção de clientes*

Seis clientes priorizam a retenção de clientes, dizendo que:

A prioridade maior eu te diria que, hoje, é do pessoal que já está conosco [clientes ativos] e depois disso a gente procura prospectar novos (ENTREVISTADO 1).

A gente procura dar bastante importância para os que estão aqui, mas também estamos de olho no mercado (ENTREVISTADO 2).

[...] a questão do manter está aí, [...] a gente evita investir em mídia e tenta investir no público interno [já existente] (ENTREVISTADO 4).

A gente tenta manter os que a gente tem e devagarzinho conquistar os novos [clientes] (ENTREVISTADO 6).

Prefiro manter os meus clientes, porque um cliente que tu fideliza, tu tem ele, não vou dizer para uma vida toda, mas para três, quatro, cinco anos, todo mês ele pagando a sua mensalidade (ENTREVISTADO 7).

Eu prefiro manter quem eu tenho e, aos pouquinhos, ir buscando mais [novos clientes] (ENTREVISTADO 9).

A priorização da retenção de clientes foi explicitada pelos Entrevistados 1, 2, 4, 6, 7 e 9, o que sugere uma percepção acertada dos gestores acerca da importância de focar os seus esforços, tanto na retenção de clientes, quanto em relacionamentos de longo prazo (REICHHELD, 1993; RUST; ZAHORIK, 1993; GRÖNROOS, 1994; VAVRA, 1994; REICHHELD, 1996; REICHHELD; MARKEY Jr.; HOPTON, 2000).

Além disso, a afirmação do Entrevistado 4 sobre os investimentos no “público interno”, ou seja, os clientes atuais, vem ao encontro do que sugere Kotler (2000), quanto ao custo para a manutenção de clientes antigos ser até cinco vezes menor, em relação à conquista de novos clientes.

Nos comentários do Entrevistado 7, sobre a retenção de clientes, há uma forte relação com os estudos da *Bain & Company*, apresentado por Grönroos (2003), sobre os efeitos benéficos causados por relacionamentos mais longos, duradouros, com os clientes, entre eles, o crescimento constante do lucro médio por cliente, nos cinco primeiros anos. No entanto, os Entrevistados 1, 2 e 9, em suas afirmações, discordam parcialmente dos demais entrevistados, comentando que priorizam a retenção de clientes, mas, também, consideram muito importante a captação ou a conquista de novos clientes.

#### 4.4.7.2 Sem prioridade

Outros quatro entrevistados disseram que não dão prioridade pela retenção de clientes, nem pela conquista de novos clientes, afirmando que:



Eu acho que as duas coisas [são importantes, a retenção e a conquista de novos clientes] (ENTREVISTADO 3).

Depende, para ser sincero, existem períodos do ano que a gente muda o foco [...] no final do ano, a gente acaba tendo uma manutenção maior do que uma busca [por novos clientes] [...] o pessoal acaba viajando e caem muito os recursos financeiros [destinados] para a academia (ENTREVISTADO 5).

Eu dou importância para as duas, meio a meio [...] procuro não perder clientes quando vem visitar a academia [conquistando-os no momento da inscrição], e a gente dá importância para que a taxa de retenção seja a mais alta possível (ENTREVISTADO 8).

A gente dá importância para tudo, porque os dois são importantes [tanto a retenção como a captação de clientes] (ENTREVISTADO 10).

Apesar de não a definirem como prioridade, a retenção de clientes também está presente nos comentários dos demais entrevistados. O Entrevistado 5, por exemplo, afirma levar em conta a sazonalidade para definir a sua estratégia prioritária, afirmando que, no final do ano, prioriza a retenção de clientes, em detrimento da captação de novos clientes. Entretanto, no caso do Entrevistado 8, há uma clara preocupação com o aumento da taxa de retenção da sua academia, apesar de afirmar que se preocupa com a captação de novos clientes, na mesma proporção. De acordo com Reichheld e Sasser Jr. (1990), as empresas podem ampliar o lucro em até 100% se diminuirmos a perda de clientes em apenas 5%. Quanto aos Entrevistados 3 e 10, nota-se, claramente, que não priorizam nem a retenção de clientes nem a captação de novos clientes.

#### **4.4.8 Ações utilizadas pelos gestores visando a retenção de seus clientes**

Esta categoria de análise trata das ações que os gestores das academias de ginástica e de condicionamento físico praticam, com o objetivo de reter os seus clientes. Foram encontradas cinco subcategorias de análise:

##### *4.4.8.1 Individualização do atendimento*

Nesta subcategoria de análise, sete entrevistados enfatizaram, como forma de retenção de clientes, o atendimento individualizado (personalizado, customizado) aos alunos.

A gente trabalha muito em cima do atendimento [individualizado, personalizado] (ENTREVISTADO 1).

Tento fazer o melhor trabalho possível, o melhor atendimento possível (ENTREVISTADO 3).

[...] muito atendimento direto com o cliente, muito cuidado, um trabalho direto com os profissionais, porque eles que estão na ponta da corda lá, e tem que estar toda hora estimulando eles, não só os professores, como o pessoal da manutenção, da limpeza (ENTREVISTADO 4).

O que a gente faz, assim, é o atendimento [...] minha preocupação é o atendimento (ENTREVISTADO 6).

[...] se tu não focar bastante a questão do profissional, tratar bem e incentivar para que o aluno fique, a saída [perda ou deserção de clientes] é maior do que a entrada, e aí, então, há um esvaziamento [perda de receitas, diminuição do faturamento] (ENTREVISTADO 8).

Acho que um dos [aspectos] mais importantes é o atendimento (ENTREVISTADO 9).

Nós fazemos uma avaliação inicial, vemos os objetivos, e aí a gente quer mostrar resultado para esse aluno [individualização] (ENTREVISTADO 10).

Pode-se afirmar que esta subcategoria tem estreita relação com os “momentos da verdade” (ALBRECHT, 1992; CARLZON, 1994; GIANESI; CORRÊA, 1996; GRÖNROOS, 2003) tão comentados na literatura de serviços. De maneira ainda mais aprofundada, Albrecht e Bradford (1992) sugerem que as empresas descubram os “momentos fundamentais da verdade” nos seus serviços, considerando-os com mais atenção e profissionalismo. No caso das academias de ginástica e de condicionamento físico, o atendimento “qualificado” citado pelos Entrevistados 1, 3, 4, 6, 8 e 9, e a realização de avaliações físicas periódicas, conforme a declaração do Entrevistado 10, podem ser considerados exemplos destes “momentos fundamentais da verdade” para o contexto do estudo.

#### 4.4.8.2 *Oferta de modalidades diferentes*

Nesta subcategoria de análise, cinco gestores entrevistados se referiram à oferta de modalidades diferentes, mas complementares, como sendo uma das ações utilizadas visando a retenção de clientes.

Nós procuramos fazer com que eles utilizem o máximo possível [...] sempre tem uma aula de *jump* com localizada, ou uma aula diferente [inovação] (ENTREVISTADO 1).

[...] a pessoa vem com um objetivo, a gente tenta dar uma abertura para a pessoa fazer outras coisas [modalidades alternativas] (ENTREVISTADO 3).

Se pagar a mensalidade [em dia, no vencimento, ou adiantada, dependendo do caso], o aluno ganha alongamento, musculação, outra modalidade interna, tendo a oportunidade de circular [observar ou experimentar] dentro dessas modalidades (ENTREVISTADO 4).

[...] assim, faz a musculação e tem direito de fazer aulas de ginástica (ENTREVISTADO 8).

Eu poderia dizer que 80% dos alunos não praticam uma modalidade só, sempre praticam de duas a três modalidades [venda casada, serviços complementares] (ENTREVISTADO 10).

Percebe-se, pelos excertos das entrevistas com os gestores, que há a intenção de fazer com que os clientes utilizem outras modalidades oferecidas pela academia, além da atividade física que comumente pratica. Segundo Grönroos (2003), é importante que se ofereça sempre aos clientes algo que os surpreenda, que gere um efeito surpresa, conduzindo o cliente a ter um sentimento positivo em relação aos serviços. Isto está presente, principalmente em relação às declarações dos Entrevistados 1 e 3.

#### *4.4.8.3 Eventos e confraternizações*

Considerada como ação direcionada para a retenção de clientes por sete dos entrevistados, os eventos e confraternizações fizeram parte dos seguintes comentários:

Confraternizações, a gente faz janta de final de ano (ENTREVISTADO 2).

Eventos internos, muitos eventos internos (ENTREVISTADO 4).

A gente faz cafés temáticos, caminhadas, passeios, eventos fora da academia (ENTREVISTADO 5).

Às vezes fazemos umas jantas para manter a turma unida (ENTREVISTADO 6).

Eu faço almoços, faço churrascos em chácara. A gente faz alguns eventos desse porte [tipo] (ENTREVISTADO 7).

A gente fez festa junina, fez janta do dia dos namorados (ENTREVISTADO 9).

Nós proporcionamos atividades diferenciadas, por exemplo, essa semana vai ser a semana da caminhada externa [de rua] [...] nós temos o triatlo, que a gente faz na rua [também], a gente faz na *bike*, na natação, na corrida (ENTREVISTADO 10).

A realização de eventos e confraternizações nas academias atende a um dos motivos pelos quais os alunos procuram as academias de ginástica e de condicionamento físico, o *fitness* social (GERALDES; DANTAS, 1998). Além disso, provavelmente, alguns alunos preferiram ficar nas academias em que eles já tenham criado vínculos sociais, pois, ao trocarem de academia, precisariam formar um novo círculo de amizades.

#### 4.4.8.4 Brindes e promoções

Outra ação visando a retenção de clientes, declarada por quatro dos entrevistados, são as promoções de vendas (com vantagens financeiras) e a entrega de brindes em ocasiões especiais. Neste sentido, os entrevistados comentaram que:

[...] [quando um cliente] indica um [novo] aluno, ganha uma camiseta, aniversário da academia a gente presenteia eles [os clientes] [...] final de ano sempre faço uma lembrancinha, uma toalhinha para cada aluno [ou algo equivalente] (ENTREVISTADO 2).

[...] através de cartão presente, aulas gratuitas, meses gratuitos (ENTREVISTADO 4).

[...] pacotes de descontos, pacotes de férias, oferta de mês, mês de graça (ENTREVISTADO 5).

A gente tem aqueles 10% de desconto [descontos promocionais] (ENTREVISTADO 9).

Esta tentativa de manter os clientes através de promoções financeiras, ou com o oferecimento de brindes, pode influenciar o desejo dos clientes em ficarem na academia, inclusive, deixando-o mais satisfeito sem a realização de grandes melhorias na qualidade dos serviços oferecida.

#### 4.4.8.5 Serviços adicionais

Dois dos entrevistados disseram que oferecem serviços adicionais, com os seguintes comentários:

Nós temos sauna, estética, que compõe o salão de beleza e uma loja, que vende produtos de academia (ENTREVISTADO 8).

Nós temos o bistrô, que é o espaço onde eles podem se socializar, com locadora, nós temos serviços de estética, de RPG, pilates, [...] temos a hidroterapia (ENTREVISTADO 10).

Os serviços adicionais, ou serviços complementares, fazem com que os clientes satisfaçam outras necessidades, desejos ou expectativas na própria academia, fazendo com que permaneçam por mais tempo, por conveniência e, até mesmo, por uma questão de comodidade e conforto.

#### 4.5 RESUMO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na pesquisa podem ser melhor visualizados através da figura 18, mostrada abaixo:

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Resumo dos Resultados Encontrados</b>
1. Comparação do mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul com o mercado nacional	Os gestores de academias entrevistados, em sua maioria, considera o mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico diferente do mercado nacional, principalmente em relação ao clima mais frio e úmido do município, o que, segundo eles, além de reduzir o “culto ao corpo”, colabora para afastar os clientes das academias durante os meses de inverno.
2. Objetivos dos clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico	Segundo parte dos entrevistados, atualmente as pessoas procuram as academias de ginástica e de condicionamento físico da cidade, objetivando qualidade de vida e saúde, embora outros gestores citem, também, que muitos clientes buscam aumentar, também, a sua socialização.
3. Provável estratégia genérica de competitividade utilizada pela academia	A estratégia de diferenciação, segundo os comentários dos gestores entrevistados foi a mais citada, embora pôde-se perceber que há academias que preocupam-se com clientes que buscam um preço mais baixo pelos serviços.

4. Expectativa dos clientes quanto à qualidade dos serviços das academias	Para parte dos entrevistados, os clientes de academias de ginástica e de condicionamento físico da cidade são exigentes quanto à qualidade dos serviços, para outra parte, os clientes desconhecem ou não valorizam a qualidade a eles oferecida.
5. Características e determinantes da qualidade percebida dos serviços	Nesta categoria pôde-se perceber a preocupação dos gestores com o atendimento aos clientes, através do conhecimento técnico dos professores, e pelo bom relacionamento dos mesmos com os clientes. Houveram algumas citações quanto à relevância dada pela academia com relação à comunicação cliente-empresa, e destacou-se, também, a ênfase dada por alguns gestores para a parte física da academia, sua limpeza e organização, assim como a qualidade dos equipamentos.
6. Avaliação da satisfação dos clientes	Alguns gestores entrevistados afirmaram que procuram conversar diretamente com seus clientes para avaliar a satisfação dos mesmos com os serviços prestados, outros disseram que pedem para os professores fazerem essa avaliação. Há, ainda, academias que apenas contam com “caixinhas de sugestões” para essa avaliação, e outras que freqüentemente realizam pesquisas de satisfação com seus clientes.
7. Prioridade adotada na estratégia de retenção de clientes	Esta categoria mostra a grande preocupação dos gestores com a retenção de seus clientes, pois mesmo quando não é priorizada, faz parte de sua estratégia.
8. Ações utilizadas pelos gestores visando a retenção de seus clientes	As ações citadas foram: individualização do atendimento, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços; oferta de modalidades diferentes, buscando novos estímulos ao cliente; realização constante de eventos e confraternizações, visando uma maior socialização entre os alunos e professores; oferecimento de brindes e promoções, valorizando a presença do cliente; e implantação de serviços adicionais, satisfazendo outras necessidades dos seus clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A prática dos exercícios físicos de forma regular é considerada, por especialistas, uma das melhores formas de prevenção para diversas Doenças Crônicas Degenerativas Não-Transmissíveis (DCDNT), como a obesidade, o diabetes e a hipertensão, entre outros. O sedentarismo, além de ser um incentivador para essas doenças, há pouco tempo também foi comprovadamente considerado uma DCDNT, pois o corpo humano como um todo, ossos, músculos, coração, e a própria mente, precisa de movimento para que o processo de envelhecimento não seja acelerado.

O aumento do sedentarismo, assim como os elevados níveis de estresse na atualidade, pode ser associado à automatização de diversos processos industriais e domésticos, o que também incentivou outros estudos sobre a saúde humana. Além disso, pesquisadores de outras áreas, como a psicologia e a sociologia, percebem uma tendência das pessoas para o isolamento social, devido à informatização e à dinâmica da vida moderna.

Em relação a isso, muitas pessoas começaram a freqüentar as academias de ginástica não apenas com objetivos estéticos, mas visando manterem-se ativas, fisicamente e socialmente. Através do aumento dessa demanda no final do século passado, muitas academias entenderam que precisavam mudar a sua filosofia de trabalho, e começaram a atender as necessidades dessa população, contemplando, também, a melhora na qualidade de vida.

A partir dessa mudança, as academias precisaram aperfeiçoar os seus serviços técnicos, bem como adequar as suas instalações, com a finalidade de se adaptarem a este público ávido por condicionamento físico. Além disso, devido ao aumento da demanda, surgiram muitas academias novas no mercado, voltadas a este público-alvo, o que fez com que aumentasse a competitividade no setor. Esse novo cenário vem exigindo das academias uma gestão mais profissionalizada, com base na qualificação dos serviços, e na conseqüente tentativa de satisfazer os clientes, visando mantê-los no seu estabelecimento o maior tempo possível.

Com base nisso, este trabalho teve como objetivo explorar essa nova realidade, a retenção de clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico, buscando informações relevantes junto aos seus gestores. É preciso considerar que a pesquisa foi

realizada na cidade de Caxias do Sul – RS, e que houve a preocupação de investigar junto aos gestores, a sua opinião quanto à diferença do mercado local em relação ao mercado nacional.

Na comparação dos mercados local e nacional, alguns gestores acreditam que o mercado local acompanha os padrões do mercado nacional, comprovando o que foi encontrado em outros estudos, acerca da proximidade de ambos quanto ao porte médio, número de clientes e número de professores das academias. A pesquisa também revelou que o clima frio, característico da região serrana do RS, pode interferir na frequência dos alunos nas academias, diferentemente de outros locais com temperaturas mais altas. Entretanto, em regiões mais quentes, as melhores condições climáticas para realizar exercícios ao ar livre também podem levar a uma redução da assiduidade, nivelando as duas realidades.

Outra diferença encontrada em relação ao clima, foi a concorrência das academias com o setor de gastronomia, bastante desenvolvido no município. Isso pode ser associado a um menor culto ao corpo das pessoas residentes na cidade, segundo relatos da pesquisa. Todavia, apesar de não dispor de dados específicos a esse respeito, o setor de gastronomia provavelmente contribui com muitos clientes para o setor de *fitness*, todos dispostos a consumir as calorias ingeridas nos restaurantes e similares, através de exercícios físicos.

Quanto aos objetivos dos clientes nas academias de ginástica e de condicionamento físico de Caxias do Sul – RS, pode-se dizer que são os mesmos da população brasileira em geral, pois todos os gestores entrevistados afirmaram que os seus clientes, atualmente, tendem a preocupar-se mais com a melhora na sua qualidade de vida, física e social. Apesar disso, a quantidade de pessoas que visam prioritariamente a estética, segundo os gestores, é menor em relação ao restante do país.

Baseando-se nesses comentários, pode-se inferir que o mercado de academias de ginástica e de condicionamento físico no município em estudo é menor em relação ao restante do país, se forem consideradas as pessoas interessadas em manter a estética, mas com a mesma tendência de crescimento do segmento de mercado voltado à qualidade de vida e saúde.

Entre as estratégias utilizadas para competir nesse mercado promissor, a escolha pela estratégia de diferenciação foi a mais citada, o que mostra que as academias estão bastante preocupadas em oferecer modalidades de ginástica diversificadas, buscando inovações, e até mesmo sujeitando-se a “modismos”, procurando atender às mais diferentes necessidades, expectativas e preferências dos seus clientes.



Além disso, provavelmente devido à formação principal do gestor não ser administrativa, em uma das academias foi verificado o uso da estratégia de “meio-termo”, ou seja, procurar diversas estratégias genéricas e não alcançar nenhuma delas, o que pode levá-la a ter um desempenho abaixo da média.

Por outro lado, embora o gestor também não possua formação na área administrativa, verificou-se o uso da estratégia de enfoque por uma das academias. Oferecendo qualidade superior de equipamentos e de estrutura física, a academia procura atingir a um pequeno grupo de pessoas com maior poder aquisitivo, e um maior nível de exigência. Isso mostra que a formação em gestão pode ser importante para administrar uma academia.

Ao oferecer serviços de qualidade superior, cabe ao administrador detectar se as expectativas dos seus clientes potenciais são igualmente superiores, desenvolvendo-as, se for o caso, para que sejam percebidas, o que em alguns casos pesquisados, se percebeu que está sendo feito. Por causa da sua baixa expectativa, o cliente demora para perceber a qualidade superior oferecida, sendo necessário melhorar os canais e as ações de comunicação adotados pelas academias, para que isso aconteça. Em contrapartida, alguns gestores se referiram à sua preocupação em implementar mudanças na academia, devido ao aumento da exigência por qualidade, dos clientes.

Vários foram os serviços oferecidos pelas academias considerados importantes pelos gestores entrevistados. Na pesquisa, apareceram diversas referências ao ambiente físico, aos equipamentos, bem como ao conhecimento técnico dos professores, referindo-se ao serviço principal que as academias precisam oferecer, para se estabelecerem e se consolidarem no mercado. Entretanto, ampliando o conceito de qualidade, surgiram referências a outros aspectos que permeiam o serviço principal, e que são constantemente avaliados pelos clientes: o relacionamento da academia e de seu pessoal com os clientes, a comunicação entre ambos, a limpeza, a segurança e a organização do ambiente. Além disso, algumas academias oferecem serviços adicionais aos clientes, tais como: bar, loja de roupas, salão de estética e, até mesmo, uma locadora de filmes, buscando aumentar o nível de satisfação dos seus clientes, por meio de serviços complementares.

Para descobrir o nível de satisfação dos clientes, as academias utilizam diversas formas, sendo que a maioria prefere o contato verbal direto com os seus clientes, para verificar possíveis falhas nos serviços e procurar corrigi-las. Também bastante citado, o contato verbal indireto, com a ajuda dos professores ou demais funcionários, embora permita

ao gestor obter as informações que precisa, pode fazer com que as mensagens sofram interferências do interlocutor, segundo as suas próprias crenças e percepções, distorcendo a realidade.

Em diversas academias, os entrevistados comentaram que implementam pesquisas de satisfação periodicamente, o que pode trazer muitas informações valiosas devido ao caráter sigiloso destas pesquisas, além de ser impessoal. Por outro lado, as pesquisas de satisfação precisam ser bem planejadas antes da sua implementação, com maiores cuidados metodológicos, e passar por rigorosos testes estatísticos para serem validadas e terem fidedignidade.

Também de caráter sigiloso e impessoal, a caixinha de sugestões também aparece nas entrevistas. Embora, muitas vezes, somente contenha reclamações, sem cumprir o seu objetivo inicial de levantar sugestões, é uma solução simples, barata e, em muitos casos, eficiente. Surpreendentemente, um dos entrevistados afirmou que está informatizando esse processo, através do *site* da academia, o que não deixa de ser, por si só, uma inovação do setor.

Até esse momento procurou-se responder parcialmente ao objetivo geral da pesquisa, conhecendo o mercado do setor, discutindo a preocupação dos gestores quanto à qualidade dos serviços oferecidos, bem como o seu conhecimento quanto ao nível de satisfação dos clientes. A partir de agora, entra-se no cerne do trabalho, iniciando-se pelas estratégias adotadas frente ao mercado, para garantir a sobrevivência das empresas.

Descobriu-se na pesquisa que todos os entrevistados sabem e reconhecem a importância de manter uma taxa de retenção de clientes alta, e que eles procuram manter os clientes o maior tempo possível na academia. Entretanto, alguns gestores relataram que também se preocupam com a aquisição ou a conquista de novos clientes, mas que o fazem apenas através de promoções, ou com propaganda boca-a-boca, evitando outros tipos de ações de marketing.

Como formas de manter os clientes na academia, os entrevistados entendem como fundamental, primordialmente, um atendimento qualificado, não somente quanto aos conhecimentos técnicos por parte dos professores, mas com cortesia desde a recepção até a direção. Outra ação para retenção de clientes bastante citada é a realização de eventos e de confraternizações entre os alunos, e destes com os professores, como por exemplo: jantares, festa junina, viagens e passeios, entre outros.

Conforme citado anteriormente como estratégia competitiva, a diferenciação aparece também como uma alternativa para manter os clientes na academia, pois muitos deles, inclusive, praticam mais de uma modalidade, o que se sabe que contribui para aumentar a retenção dos clientes. Nesse caso, verificou-se que há um incentivo para que o cliente realize o maior número de modalidades possível, até mesmo vendendo pacotes promocionais, com preços especiais, e outros benefícios.

Outras ações promovidas com o objetivo de reter os clientes, são as promoções como descontos, pacotes de férias, brindes para quem trazer um amigo para treinar na academia, entre outros. Finalmente, a oferta de serviços adicionais ou complementares, além das atividades físicas propostas, como loja de roupas, estética, salão de beleza e sauna, por exemplo, pode fazer com que os clientes, por conveniência, satisfaçam suas necessidades e desejos ali mesmo, na academia.

## 5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Com base nas considerações acima, algumas sugestões pertinentes podem ser feitas aos gestores de academias de ginástica e de condicionamento físico, visando uma aumento da taxa de retenção de clientes.

Em virtude da crescente demanda por academias voltadas a proporcionar uma melhor qualidade de vida e saúde, são necessárias adaptações nos serviços prestados pelos gestores interessados em suprir essa demanda. Isto também fará com que aumente o número de academias com este fim e, conseqüentemente, da concorrência. É necessário, então, que os gestores procurem formas de agregar valor aos serviços, alcançando um maior nível de satisfação dos seus clientes, mantendo-os por mais tempo no seu estabelecimento.

Para conseguir uma vantagem competitiva sustentável, importante para se obter um desempenho organizacional acima da média, sugere-se que haja uma maior definição da estratégia competitiva escolhida, seja pela liderança em custo, pela diferenciação dos serviços ou por enfoque em algum nicho de mercado, visto que é fácil cair na “armadilha” da estratégia de “meio-termo”, ou seja, não se definir por nenhuma estratégia.

Para que haja um entendimento correto das reais necessidades e desejos dos clientes, de forma que sejam atendidos e satisfeitos, é necessário que se utilize instrumentos de

pesquisa de satisfação criteriosos e confiáveis e, imprescindivelmente, sejam feitos de forma contínua. A partir da correta compilação das informações advindas desses instrumentos, os gestores podem dirigir os seus esforços no sentido de melhorar a qualidade do que é considerado mais importante pelos seus clientes. Além disso, os dados coletados podem fazer com que sejam detectadas, com maior precisão, possíveis falhas na prestação do serviço, indicando onde, e com que prioridade, devem ocorrer as correções. É importante, também, que as modificações e implementações realizadas sejam informadas aos clientes.

Quanto à qualificação dos serviços, a primeira preocupação deve ser com o cliente, que precisa ser atendido por profissionais de educação física habilitados, com conhecimento técnico suficiente para embasar o treinamento físico adequado para os seus alunos, e que consigam motivá-los a comparecer à academia para que atinjam os resultados almejados. Portanto, é preciso que os profissionais que apresentam essas características sintam-se valorizados, motivados e sejam bem remunerados, para evitar a troca constante de professores, prejudicial ao andamento do trabalho. Além disso, é preciso que o gestor mantenha a equipe de profissionais informada sobre a estratégia administrativa adotada, para que todos saibam a missão da empresa, e comprometam-se com a visão de futuro da academia.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa, apesar da sua característica própria quanto ao aprofundamento nos estudos, possui algumas limitações, por exemplo, quanto às academias escolhidas. Se houvesse um número maior de entrevistados, ou entrevistados diferentes, há a possibilidade de que fossem encontrados resultados diferentes. Procurou-se dirimir esta possibilidade, de forma que novas entrevistas deixaram de ser feitas somente quando as respostas estavam sendo repetitivas, pouco acrescentando ao estudo.

Quanto ao referencial teórico utilizado e apresentado neste estudo, procurou-se contemplar um grande número de pesquisadores, sem um aprofundamento maior em alguma teoria específica, principalmente, devido ao caráter exploratório da pesquisa. Esse caráter exploratório trouxe outra limitação do estudo, pois há uma escassez de publicações na área, e o número de publicações sobre um determinado assunto está diretamente vinculado à quantidade de conhecimento existente sobre o mesmo.

A limitação na transferibilidade temporal, devido à característica de corte transversal da pesquisa, deve ser considerada, visto que o mercado de academias está em franca expansão e, conseqüentemente, em constante mudança. Também deve-se considerar a dificuldade na transferibilidade espacial dos dados encontrados no contexto local das academias de ginástica e de condicionamento físico, para outras realidades. Para tentar minimizar essa limitação, buscou-se mostrar que o mercado em que os gestores atuam é similar ao restante do país, apesar de apresentar diferenças regionais.

### 5.3 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISAS FUTURAS

Sugere-se estudos similares, em outras realidades, para confirmar ou refutar os resultados encontrados, com o intuito de melhorar a ciência sobre este tema. Além disso, pesquisas de natureza quantitativa, mais abrangentes, que complementem os achados deste trabalho se fazem necessárias.

Outra sugestão é a de aprofundar os estudos nas academias de ginástica e de condicionamento físico, focando especificamente em um dos assuntos abordados de forma superficial neste estudo, como a qualidade dos serviços ou a satisfação dos clientes. Neste sentido, também seria interessante buscar a opinião dos clientes sobre qualquer um destes temas, desta forma, sob uma outra ótica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- \_\_\_\_\_. Customer value. *Executive Excellence*, v. 11, n. 9, Sep. 1994a.
- \_\_\_\_\_. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994b.
- \_\_\_\_\_; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron, 1992.
- ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda J., GEWANDSNAJDER, Fernando. *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ANDERSON, Eugene W. Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, v. 1, n. 1, p. 5-17, Ago. 1998.
- \_\_\_\_\_; MITTAL, V. Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, v. 3, n. 2, p. 107-129, Nov. 2000.
- ANDRADE, Daniela M. ; LIMA, Juvencio B. Estratégias genéricas em microempresas: um estudo em academias de ginástica. In: *I Congresso Nacional de Empreendedorismo – CONEMPRES*, 2003, Florianópolis. Anais do I Congresso Nacional de Empreendedorismo (CONEMPRES). Florianópolis: UNICA – Centro de Educação Superior, 2003. v. 1. p. 1-12.
- ARMILIATO, Almeris. Administrar é preciso – viver não é preciso. *Revista da ACAD*. n. 29, p. 10, Jan.-Fev. 2006.
- BAND, William A. *Competências críticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, Celso Aleixo de; GUIMARÃES, Liliana A. M. Lesões por esforços repetitivos: L.E.R. – aspectos psicológicos. In: GRUBITS Sonia; GUIMARÃES, Liliana A. M. (org.) *Saúde mental e trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999. v. 1, p. 59-69.
- BATESON, John. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. *Marketing de serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERGALLO, Carlos H. O mercado de fitness na América Latina. In: *Revista da ACAD*. Rio de Janeiro: Set. 2003. n. 16, p. 32-33. Disponível em: [http://www.acadbrasil.com.br/revistas/16\\_2.pdf](http://www.acadbrasil.com.br/revistas/16_2.pdf). Acessado em: 09 abr. 2007.
- \_\_\_\_\_. *Uma breve panorâmica sobre a indústria do fitness*. 2004. Disponível em: [http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm). Acessado em: 16 jan. 2007.
- BOLTON, Ruth N. A dynamic model of the duration of the customer's relationship with continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 45-65, 1998.

- CARDOSO, Carlos. Marketing cultural inserido no contexto da comunicação em academias. In: *Revista da ACAD*, n. 16, p. 34-35. Set. 2003. Disponível em: [http://www.acadbrasil.com.br/revistas/16\\_2.pdf](http://www.acadbrasil.com.br/revistas/16_2.pdf). Acessado em: 20 fev. 2008.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. 11. ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CARVALHO, Yara Maria de. *O mito da atividade física e saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991.
- CLARKE, H. Harrison. *Application of measurement to health and physical education*. New Jersey: Prentice Hall, 1976.
- COSTA, Marcelo Gomes da. *Ginástica localizada*. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- DICK, Alan S.; BASU, Kunal. Customer loyalty: towards an integrated framework. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.
- EAST, Robert; SINCLAIR, Julie; GENDALL, Phil. Loyalty: definition and explanation. *ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, p. 286-290, 2000. Disponível em : <http://smib.vuw.ac.nz:8081/www/ANZMAC2000/CDSite/papers/e/East1.PDF>. Acessado em: 27 nov. 2007.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GAZETA MERCANTIL. *Classes sociais do Brasil*, 2002. Disponível em: <http://www.ai.com.br/pessoal/indices/CLASSES.HTM>. Acessado em: 06 mar. 2008.
- GERALDES, Amandio A. R.; DANTAS, Estélio H. M. O conceito de fitness e o planejamento do treinamento para a performance ótima em academias de ginástica. *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*, v. 3, n. 1, p. 29-36, 1998.
- GERSON, Richard F. *A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREMLER, Dwayne D.; BROWN, Stephen W. The loyalty ripple effect: appreciating the full value customers. *International Journal of Service Industry Management*, v. 10, n. 3, p. 271-291, 1999.
- GRÖNROOS, Christian. From scientific management to service management. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994.
- \_\_\_\_\_. Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

- \_\_\_\_\_. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HENRIQUES, Monique. Saúde e bem-estar – diferenciais proporcionados por uma boa higienização. *Revista da ACAD*, n. 30, p. 18, Mar.-Abr. 2006.
- HOEKSTRA, Janny C.; HUIZINGH, Eelko K. R. E. The lifetime value concept in customer based marketing. *Journal of Market Focused Management*, v. 3, n. 3-4, p. 257-274, 1999.
- HOWLEY, Edward T.; FRANKS, B. D. *Manual do instrutor de condicionamento físico para a saúde*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Cidades - rendimento da população economicamente ativa*. 2001. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acessado em: 8 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_. *Produto Interno Bruto dos municípios (2002–2005)*. 2005. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2005/defaulttab.shtm>. Acessado em: 18 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_. *Mapas IBGE – Mapas de uso geral*. 2006. Disponível em [ftp://geofp.ibge.gov.br/mapas/tematicos/fisico/BRASIL\\_fisico.pdf](ftp://geofp.ibge.gov.br/mapas/tematicos/fisico/BRASIL_fisico.pdf). Acessado em: 20 jan. 2008.
- \_\_\_\_\_. *CNAE 2.0 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas*. 2007. Disponível em <http://www.cnae.ibge.gov.br>. Acessado em: 19 jan. 2008.
- IHRSA – International Health Racquet & Sports Club Association. *The 2006 IHRSA Global Report on the State of the Health Club Industry*, 2006. Disponível em: <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=669>. Acessado em: 16 jan. 2007.
- JACOBY, Jacob; CHESTNUT, Robert. W. *Brand loyalty measurement and management*. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- \_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KURTZ, David L.; CLOW, Kenneth E. *Services marketing*. New York: John Wiley, 1998.
- LAINO, Aparecida de S. A eficácia dos programas de relacionamento com o cliente. *Revista da ACA*, n. 25, p. 15, Mai.-Jun. 2005.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual da pesquisa em ciências humanas*. Artmed: Poro Alegre, 1999.
- LEITE, Francisco T. *Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. Fortaleza: UNIFOR, 2004.
- LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.



- MARINHO, Inezil P. *Sistemas e métodos de educação física*. São Paulo: Papelivros, 1980.
- MARQUES, Renato. Esporte alternativo. In: *Universia*. 2005. Disponível em <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=7684>. Acessado em: 20 fev. 2008.
- MENESTRINA, Eloi. *A educação física numa concepção de educação para a saúde: procedimentos didáticos-pedagógicos para uma ação eficaz*. Porto Alegre: UNIJUÍ, 1993.
- MILAN, Gabriel Sperandio. *A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços*. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Porto Alegre: UFRGS.
- MORROW, James. R.; JACKSON, Allen W.; DISCH, James G.; MOOD, Dale P. *Measurement and evaluation in human performance*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1995.
- OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, Nov. 1980.
- \_\_\_\_\_. *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- \_\_\_\_\_. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, v. 63, n. 4, p. 33-44, Oct. 1999.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.
- PECK, Helen; PAYNE, Adrian; CHRISTOPHER, Martin; CLARCK, Moira. *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- PEREIRA, Marinês M. F. *Academia: estrutura técnica e administrativa*. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- PINHEIRO, Ivan A.; PINHEIRO, Rodrigo R. Scientific organization of work reinvents a traditional market: the fitness case. *RAE-electronica*, v. 5, n. 2, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482006000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 jan. 2008.
- POHL, Hildegard H. *O movimento no trabalho e a qualidade de vida: um cenário alternativo*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional. Santa Cruz do Sul: UNISC, 1997.
- POLLOCK, Michael L. et al. The recommended quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory and muscular fitness, and flexibility in healthy adults. *Medicine & Science in Sports & Exercise* v. 30, n. 6, Position Stand, June 1998.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL. *CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados*, 2005.
- \_\_\_\_\_. *ISS – Imposto Sobre Serviços*, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Características físicas do município de Caxias do Sul*. 2008a. Disponível em: [http://www.caxias.rs.gov.br/cidade/cid\\_dge2.php4](http://www.caxias.rs.gov.br/cidade/cid_dge2.php4). Acessado em: 10 jan. 2008.

\_\_\_\_\_. Características sócio-econômicas do município de Caxias do Sul – RS. 2008b. Disponível em: <http://www.caxias.rs.gov.br/cidade/index.php4>. Acessado em 10 jan. 2008.

RAIS – *Relação Anual de Informações Sociais*. 2005. Disponível em [http://www.mte.gov.br/rais/resultado\\_2005.pdf](http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2005.pdf). Acessado em: 28 mai. 2007.

REICHHELD, Frederick F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, v. 71, n.2, p. 64-73, Mar.-Apr. 1993.

\_\_\_\_\_. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_; MARKEY Jr., Robert G.; HOPTON, Christopher. The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, v. 12, n. 3, p. 134-139, 2000.

\_\_\_\_\_; SASSER Jr., W. Earl. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.

RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, José Luis Duarte; MILAN, Gabriel Sperandio (Eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.

RICHARDSON, Roberto J.; PERES, José A. S. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 281-297, 1998.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katharine N. *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The Free Press, 2000.

\_\_\_\_\_; ZAHORIK, Anthony J. Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 2, p. 193-215, 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. KEININGHAM, Timothy L. *O retorno da qualidade: ROQ*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1995.

SABA, Fabio. *Liderança e gestão para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte, 2006.

SANTOS, Ursula W. *Métodos qualitativos para pesquisa em administração: caracterização e relacionamento aos paradigmas para pesquisa*. 1994. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: PUC.

SENA, Paulo J. R. *Adesão e abandono da actividade física em centros de fitness: uma aproximação teórica*. 2005. Tese (Doutoramento em Perspectivas Actuais da Psicologia da Actividade Física e do Deporte). Pontevedra, Espanha: Universidade de Vigo.

SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHARKEY, B. J. *Fitness and health*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

SZYMANSKI, David M.; HENARD, David H. Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 29, n. 1, p. 16-35, Winter 2001.

TOSCANO, José J. O. Academia de ginástica: um serviço de saúde latente. *Revista Brasileira de Ciências e Movimento*. v. 1, n. 9, p. 41-43, Jan. 2001.

- VAVRA, Terry G. *Marketing de Relacionamento: Aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. Selling after the sale: the advantages of aftermarketing. *Supervision*, v. 55, n. 10, p. 9-12, Oct. 1994.
- \_\_\_\_\_; PRUDEN, Douglas R. Using aftermarketing to maintain a customer base. *Discount Merchandiser*, v. 35, n. 5, p. 86-88, May 1995.
- WOLCOTT, Harry F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZANELLI, José C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, n. 7 (número especial), p. 79-88, 2002.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3, p. 2-22, Jul. 1988.
- \_\_\_\_\_; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 35-48, Apr. 1988.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 31-46, Apr. 1996.
- \_\_\_\_\_; BITNER, Mary Jo. *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DE QUESTÕES

### **Introdução – Perfil da academia**

1. Nome da academia, localização e tempo no mercado:
2. Número médio de alunos/mês e valor médio da mensalidade:
3. Modalidades oferecidas:
4. Tamanho das instalações físicas:
5. Número atual de professores/estagiários:
6. Formação do responsável direto pela gestão da academia:
7. Público freqüentador da academia, sexo e faixa etária:

### **Perguntas Iniciais**

8. Qual a sua impressão sobre o mercado de academias de ginástica e condicionamento físico no Brasil, clientes e concorrência? E na cidade de Caxias do Sul?
9. Compare a sua academia com o mercado desse setor:

### **Perguntas Centrais**

10. De tudo aquilo que a sua academia oferece aos clientes, **o que** você considera importante para que ele seja considerado como um serviço de qualidade? (arquitetura, equipamentos, limpeza, atendimento).
11. De que forma esses serviços são oferecidos?
12. Se você avalia a satisfação dos seus clientes, como é feita essa avaliação?
13. Você sente dificuldades para descobrir o nível de satisfação dos seus clientes? Quais?
14. Você dá maior importância em manter os seus clientes atuais, ou conquistar novos clientes? Por quê?

### **Pergunta Final**

15. Quais as ações que você utiliza para manter os seus clientes na sua academia?

### **Agradecimentos**