

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Andressa Prestes Segatto

**Marketing de Relacionamento em uma academia de ginástica: um estudo para
retenção e fidelização de clientes**

**Porto Alegre
2014**

Andressa Prestes Segatto

**Marketing de Relacionamento em uma academia de ginástica: um estudo para
retenção e fidelização de clientes**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de
Menezes**

Porto Alegre

2014

Andressa Prestes Segatto

**Marketing de Relacionamento em uma academia de ginástica: um estudo para
retenção e fidelização de clientes**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientadora: Profa. Daniela Callegaro de
Menezes**

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos meus pais, Dair Segatto e Tânia Segatto, pelo apoio, pela força, pela paciência e pelo auxílio na construção deste sonho de concluir a graduação na UFRGS. Sinto muito orgulho de ser filha de um casal tão especial, que sempre transmite pensamentos positivos e que sempre me incentiva a buscar a realização dos meus objetivos e a minha felicidade.

Aos amigos que estiveram comigo do primeiro ao último semestre e que, sem eles, os cinco anos de faculdade não teriam sido tão gratificantes. O companheirismo em todos os trabalhos feitos em grupo, o apoio nos momentos de dificuldade, a força transmitida e dividida durante a elaboração do TCC fez construirmos uma linda amizade dentro e fora da faculdade e nos chamarmos de “Família UFRGS”.

Aos sócios da empresa, objeto deste estudo, pelo meu primeiro estágio, em 2012, em que tive a oportunidade de ver a Administração aplicada à prática e, neste ano, por abrirem as portas da empresa novamente para a realização deste Trabalho de Conclusão. Também, a toda equipe da empresa que foi fundamental na aplicação dos questionários aos alunos durante a Etapa Quantitativa de Coleta de Dados.

À minha família e aos meus amigos de uma forma geral, por terem contribuído de algum modo para o meu crescimento e por me ajudarem com palavras, carinhos e incentivos.

À minha orientadora, Daniela Callegaro, pela ajuda durante todo este ano. O seu auxílio foi de total importância para a elaboração do trabalho tanto em questão de conteúdo quanto no sentido de me passar muita tranquilidade a cada orientação.

RESUMO

Este trabalho trata-se de um estudo para retenção e fidelização de clientes por meio de ações de marketing de relacionamento em uma academia de ginástica em Porto Alegre. Para isso, a coleta de dados procedeu-se em duas etapas com o intuito de identificar a percepção e o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado pela empresa. Na primeira parte, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo em que os dados foram obtidos em entrevistas em profundidade com os sócios e com cinco alunos da empresa. Na segunda etapa, 72 (setenta e dois) clientes da academia de ginástica responderam à pesquisa descritiva de caráter quantitativo, elaborada com base na escala SERVQUAL. Após o término das pesquisas, iniciou-se o tratamento dos dados obtidos, em que foram descritos, analisados e interpretados. Com o resultado das análises, foi possível criar um plano de ações utilizando a ferramenta 5W2H com sugestões para o atingimento do objetivo deste trabalho e para ser utilizado pela empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Retenção. Fidelização. Cliente. Marketing de Relacionamento. Satisfação.

ABSTRACT

This work is a study of retention and customer loyalty through relationship marketing actions in a gym in Porto Alegre. For the purpose of this study, data has been collected in two stages in order to identify the perception and the level of customer satisfaction in the service provided by the company. In the first part, an exploratory qualitative research study was conducted, in which data was obtained from in-depth interviews with gym members and five students with the company. In the second stage, 72 (seventy two) customers of the fitness center answered a descriptive quantitative research questionnaire, which was elaborated based on SERVQUAL. After completing the research, the assessment of the obtained data began, which was described, analyzed and interpreted. With the test results, it was possible to create an action plan using the 5W2H tool with suggestions for achieving the objective of this study and to be used by the company.

KEYWORDS: Retention. Loyalty. Client. Relationship Marketing. Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Comparativo entre marketing transacional e marketing de relacionamento	19
Figura 1 - Modelo KMV (Key Mediating Variable) de marketing de relacionamento .	21
Figura 2 – Análise Léxica das Entrevistas com os sócios da Academia A.....	42
Figura 3 – Análise Léxica das Entrevistas com os alunos da Academia A	43
Figura 4 – Análise Léxica (refinada) das Entrevistas com os sócios da Academia A	43
Figura 5 – Análise Léxica (refinada) das Entrevistas com os alunos da Academia A	44
Gráfico 1 - Perfil dos Clientes da Academia A.....	48
Gráfico 2 - Nível de Satisfação.....	49
Gráfico 3 - Benefícios.....	49
Gráfico 4 - Incentivos	50
Gráfico 5 - Nível de Fidelidade.....	50
Gráfico 6 - Nível de disposição a permanecer clientes	51
Gráfico 7 - Indicação a amigos e familiares.....	52
Gráfico 8 - Nível de defesa à Academia A	52
Quadro 2 - Itens do questionário de pesquisa divididos por dimensão	53
Gráfico 9 - Comparação das Dimensões	55
Quadro 3 - Objetivo 1 – 5W2H	63
Quadro 4 - Objetivo 2 – 5W2H	65
Quadro 5 - Objetivo 3 – 5W2H	67
Quadro 6 - Objetivo 4 – 5W2H	68
Quadro 7 - Objetivo 5 – 5W2H	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação das Dimensões	54
Tabela 2 - GAP 1 (Percebido – Expectativa).....	55
Tabela 3 - GAP 2 (Percebido – Aceito)	57
Tabela 4 - Comparação de Variáveis	59
Tabela 5 - Dimensões x Variáveis.....	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 O QUE É MARKETING	15
2.2 MIX DE MARKETING.....	15
2.3 A INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E PRESTADORES DE SERVIÇOS.....	16
2.4 O QUE É MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
2.4.1 O Valor do Cliente	22
2.5 RELAÇÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL E O MARKETING DE RELACIONAMENTO	22
2.6 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES	23
2.7 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	25
2.8 AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 COLETA DE DADOS	30
3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA DE CARÁTER QUALITATIVO.....	31
3.3 PESQUISA DESCRITIVA DE CARÁTER QUANTITATIVO	31
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E COLETA DE DADOS.....	32
4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA DE CARÁTER QUALITATIVO.....	34
4.1.1 Caracterização de uma excelente academia de ginástica.....	34
4.1.2 A Questão da confiança na academia A.....	35
4.1.3 Benefícios e atributos encontrados e não encontrados na academia A	36
4.1.4 A satisfação dos clientes na academia A.....	37
4.1.5 O relacionamento da academia A com os alunos.....	37
4.1.6 Retenção de alunos na academia A	40
4.1.7 Programas de frequência na academia A.....	40

4.1.8	Software para coleta de dados dos clientes da academia A.....	41
4.2	ANÁLISE LÉXICA DAS TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	42
4.3	PESQUISA DESCRITIVA DE CARÁTER QUANTITATIVO	45
4.3.1	Confiabilidade do questionário.....	46
4.3.2	Perfil do aluno da academia A	47
4.3.3	Disposição em permanecer como cliente da academia A	48
4.3.4	Análise por dimensões.....	53
4.3.5	Análise por <i>GAPs</i> (lacunas).....	55
4.3.6	Comparação de dados.....	59
5	PLANO DE AÇÕES.....	63
5.1	OBJETIVO 1: APROFUNDAR O CONHECIMENTO SOBRE CADA CLIENTE 63	
5.2	OBJETIVO 2: APROXIMAR CLIENTE E EMPRESA.....	64
5.3	OBJETIVO 3: MANTER CLIENTES ATUAIS FIDELIZADOS	65
5.4	OBJETIVO 4: GARANTIR A PERMANÊNCIA DO ALUNO POR UM LONGO PERÍODO	67
5.5	OBJETIVO 5: APRIMORAR O SERVIÇO PRESTADO	68
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	ANEXO A	76
	ANEXO B	77
	ANEXO C	78

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial de hoje exige uma administração bem melhor e mais imaginativa do que em anos anteriores, em que as organizações preocupavam-se, apenas, em serem reativas às queixas e às reclamações. As empresas, de fato, estão preocupadas em compreender que a qualidade do serviço, corretamente entendida, pode se transformar numa arma altamente efetiva - um meio de criar e de sustentar a vantagem competitiva (WHITELEY, 1992).

Os atuais mercados globalizados exigem organizações adaptadas a uma nova realidade e atenção redobrada ao consumidor, em tempos de clientes cada vez mais exigentes (BOGMANN, 2000). Nesse cenário, na literatura, muito se fala em marketing de relacionamento com o intuito de construir relações de longo prazo entre empresas e clientes. Também, que essas relações são de extrema importância nas organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte.

Uma pesquisa feita pela Internacional Health Racquet & Sportclub Association (IHRSA) mostra que o setor *fitness* está em um momento de potencial crescimento. Nota-se que as pessoas estão mais preocupadas com o bem-estar e com a qualidade de vida, ou seja, há um maior interesse na realização de atividades físicas.

O intuito do presente estudo é analisar as teorias de marketing de relacionamento e confrontá-las com a atual rotina da Academia A, uma academia de ginástica de médio porte com sedes nos bairros Floresta e Menino Deus, a qual se encontra inserida nesse ambiente de mercado globalizado, de clientes exigentes e nesse setor *fitness*, considerado promissor.

Nesse contexto, Bogmann (2001) relata que a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo. A manutenção do cliente fiel é necessária para a sobrevivência das empresas e, por isso, a implantação de ações de marketing de relacionamento na Academia A busca contribuir com o desenvolvimento do negócio e com a diferenciação da academia aliada à retenção e à fidelização de clientes frente às concorrentes. Além disso, Bogmann (2001) defende que quanto mais antigo é o cliente, maior a probabilidade de ele recomendar a empresa a pessoas de seu relacionamento, aumentando a clientela e alavancando o seu resultado.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E PROBLEMA

Atualmente, percebe-se que as empresas enfrentam uma concorrência jamais vista, em que precisam trabalhar com a imposição de desafios diários, caracterizados pelas mudanças econômicas, culturais e tecnológicas que ocorrem em um ritmo acelerado. O cliente, hoje, tem fácil acesso às informações sobre o produto ou sobre o serviço que está adquirindo.

Nesse cenário, as empresas buscam sobressair-se em relação às concorrentes e trabalham com o intuito de conquistar, de manter e de servir os seus clientes. Como Kotler e Keller (2012) justificam “criar clientes fiéis é a essência de cada negócio”. Cremonezi et al (2012) defendem que:

[...] a administração do relacionamento com o cliente proporciona para a organização vantagem competitiva perante a concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente, seja interno ou externo, por meio de confiança, credibilidade e sensação de segurança transmitida pela organização, independentemente do setor de atividade em que se insere.

Kotler e Keller (2012) concordam, também, que o marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles. No caso do setor de serviços, no qual há maior incerteza visto que não é possível que consumidor veja, sinta ou prove um produto tangível, Berry (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 57) afirma que a gestão de relacionamentos surge como a melhor estratégia para lidar com a intangibilidade típica de serviços. Grönroos (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 57) afirma que:

[...] gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos, ainda que o Marketing de Relacionamento esteja baseado também em outros aspectos, como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de alianças e parcerias estratégicas.

Segundo a Associação Brasileira de Academias (ACAD Brasil), o mercado de academias, hoje, movimentava mais de 2 bilhões no Brasil. O país já é o maior mercado de academias de ginástica da América Latina e o segundo maior em número de academias do mundo. Em 1999, o país possuía aproximadamente 4 mil academias. Hoje, já são mais de 7 mil, frequentadas por mais de 2,1 milhões de pessoas. Com esses dados, nota-se que há um grande número de clientes nesse setor e a concorrência entre as academias é real: existe a busca individual pela clientela e pela sua fidelidade. O cliente fiel, para Bogmann (2000) é aquele que

sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço.

A excelência em marketing de serviços exige que os profissionais diferenciem continuamente suas marcas para que elas não sejam vistas como *commodities*, ou seja, como um serviço razoavelmente homogêneo. Os clientes estimam qual oferta entregará o maior valor percebido e agem com base nisso (KOTLER e KELLER, 2012).

A Academia A, objeto desse estudo, nasceu de um projeto de dois sócios que cursavam Educação Física e que desejavam tornarem-se empreendedores. A primeira meta realizada foi a abertura de uma academia, no Bairro Floresta, em Porto Alegre, em 2002. Com o passar do tempo, houve um aumento no número de alunos e, por conseguinte, a empresa cresceu. Em 2006, a unidade, no Bairro Menino Deus, na mesma cidade, foi inaugurada. As duas lojas oferecem serviços de musculação, reabilitação física, exercícios para melhor idade e aulas de Pilates e prezam pela excelência no atendimento, visando aptidão física para uma melhor qualidade de vida.

A Academia A defende a ideia de que uma empresa que vende um serviço precisa priorizar o cliente em sua rotina de trabalho, identificar e entender de forma eficaz as suas necessidades e as suas expectativas, com o objetivo de conquistar, manter e estimular o crescimento da base de clientes. Kotler e Keller (2012) comentam que atrair um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que manter um já existente. Por isso, justifica-se a necessidade de relacionamento com a atual clientela, a busca pela sua satisfação e, posteriormente, pela sua fidelidade. Atualmente, apesar da orientação da empresa ser o foco no bom atendimento ao cliente, não há ações formalizadas com esse intuito. Nota-se que alguns pontos podem ser aprimorados para a construção do relacionamento com o aluno e que há falta de incentivos para mantê-lo por um longo período.

A questão que será atendida nesse trabalho é: **como o marketing de relacionamento pode contribuir com a retenção e a fidelização de clientes na Academia A?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo estão descritos a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Propor ações para reter e fidelizar os clientes da Academia A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para o alcance do objetivo geral deste trabalho, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Caracterizar o atual relacionamento da Academia A com seus clientes.
- II. Identificar a percepção dos clientes em relação à Academia A e a satisfação com os serviços prestados.
- III. Relacionar principais ações de marketing de relacionamento que a Academia A poderá utilizar para reter e fidelizar seus clientes.

1.3 JUSTIFICATIVA

O relacionamento de longo prazo da empresa com o cliente é fundamental para a consecução dos objetivos do negócio. A empresa, além de tê-lo identificado com a marca e com o serviço, pode tê-lo menos sensível ao preço e como responsável por uma propaganda boca a boca positiva; isso, por conseguinte, atrai novos clientes e traz benefícios.

Apesar de existirem diversos estudos sobre marketing de relacionamento no meio acadêmico, a contribuição desse estudo será de relevância para o entendimento da aplicação do marketing de relacionamento em uma academia de ginástica de médio porte após a realização de uma pesquisa com seus clientes. Mesmo que as informações colhidas em uma empresa possam, não necessariamente, servir para outras, é pertinente a verificação do que pode ser utilizado ou não para outros estudos relacionados a este tema.

Em termos práticos, esse trabalho será de suma importância para a empresa, a qual não possui profissionais de marketing e, também, não possui ações formalizadas com o enfoque de manter relacionamento com o cliente por longo prazo. Os sócios-gestores veem os seus clientes como primordiais para o sucesso do negócio e têm interesse no entendimento da questão proposta. Como os dois sócios são educadores físicos, eles incentivam estudos no âmbito da Administração, visto que podem auxiliar no desenvolvimento da gestão da organização e, nesse caso, na sua aproximação com o maior bem de qualquer empresa: os clientes.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O QUE É MARKETING

Kotler e Keller (2012) reconhecem o papel do marketing na construção de marcas fortes e de uma base de clientes fiéis, ativos e intangíveis que contribuem fortemente para o valor de uma empresa. O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, deve suprir necessidades gerando lucro (KOTLER e KELLER, 2012).

Segundo a *American Marketing Association* (AMA), Marketing é a atividade ou um conjunto de conhecimentos e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.

Cobra (1992), também, diz que o marketing é visto como a arte de selecionar e fidelizar clientes por meio da entrega de um valor superior para o consumidor, visto que a tarefa do marketing é criar e fornecer produtos e serviços a clientes individuais e empresariais.

McKenna (1999) defende que a tarefa final do marketing é servir às verdadeiras necessidades do cliente e comunicar a substância da empresa.

2.2 MIX DE MARKETING

McCarthy (*apud* Kotler e Keller, 2012, p. 23) classifica várias atividades de marketing em ferramentas de mix de marketing de quatro tipos amplos, os quais denominou os quatro *Ps* do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*). Para Kotler e Keller (2012), as variáveis de marketing sob cada P são:

- a) Produto: Variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- b) Preço: Preço da lista, descontos, bonificações, prazo de pagamento e condições de financiamento;

c) Promoção: Promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto;

d) Praça: Canais, cobertura, sortimentos, locais, estoque, transporte.

No entanto, Kotler e Keller (2012) argumentam que em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, atualmente, esses quatro *Ps* não representam mais todo o cenário. Berry (*apud* Vavra, 1993, p.33) sugere mudanças no composto de marketing a ser aplicado no marketing de relacionamento e acrescenta algumas variáveis:

a) Produto: qualidade, confiabilidade, características;

b) Preço: preço cobrado, condições de preço e oferta de preço;

c) Distribuição: acessibilidade aos bens ou às instalações do fornecedor e acessibilidade do cliente;

d) Promoção: propaganda pré venda, publicidade e promoção de vendas;

e) Comunicação com o cliente: programas de comunicação pós venda (revistas próprias, eventos, etc.), código 0800 (discagem direta e gratuita) a serviços de atendimento de reclamações e de cumprimentos aos clientes;

f) Satisfação do cliente: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação deles com os produtos ou serviços disponíveis e com o sistema de entrega;

g) Serviço: serviço pré venda, serviço pós venda e atividades de conveniência do consumidor.

Dessa forma, há um conjunto de variáveis que representa e que envolve a realidade do marketing moderno. Há, também, preocupação direta com o cliente e com a construção de um relacionamento de longo prazo.

2.3 A INTERAÇÃO ENTRE CLIENTES E PRESTADORES DE SERVIÇOS

Kotler e Keller (2012) definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um bem concreto. Esses autores, também, explicam que os serviços apresentam quatro características, que são: **intangibilidade** (os serviços não podem ser vistos,

provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos), **inseparabilidade** (os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente), **variabilidade** (os serviços dependem de por quem, onde e quando são fornecidos) e **perecibilidade** (serviços não podem ser estocados).

Segundo Slongo e Liberali (2004), um Sistema de Prestação de Serviços constitui-se, basicamente, de um conjunto de elementos físicos e humanos desenvolvidos, disponibilizados para o cliente receber determinado serviço. Desse modo, entende-se que a forma como o serviço será entregue tem relação tanto com o tipo de serviço quanto com as características do cliente a ser atendido. Gummesson (2005) complementa e explica que o marketing envolve não somente o contato do consumidor com a equipe de vendas, mas todos os tipos de contatos com os funcionários do prestador de serviços e equipamentos durante a produção e a entrega do serviço. Para Levitt (*apud Lima*, 2013, p. 53), o “relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda. Em grande e crescente proporção de transações, o relacionamento na verdade intensifica-se subsequentemente à venda”.

A interação entre consumidor e prestador é chamada de encontro de serviço, também conhecido como *moment of truth* - momento da verdade (GUMESSON, 2005). O autor, também, cita que as relações interativas a seguir podem ser definidas como encontro de serviço:

- a) Interação entre a pessoa de contato do prestador (a linha de frente) e o consumidor: Este pode ser o contato entre um professor de uma academia de ginástica e o seu aluno. Somente se o cliente cooperar durante a prestação do serviço será assegurada a qualidade da produção e da entrega;
- b) Interação consumidor-para-consumidor (C-to-C): Juntos, os consumidores produzirão parte do serviço se o prestador oferecer o sistema, o ambiente e o pessoal certos;
- c) Interação no *servicescape* (produtos e ambiente físico), entre o consumidor e os produtos e o ambiente físico do prestador: Um exemplo, nesse caso, é um supermercado, onde a localização dos produtos o modo como estão expostos, o leiaute da loja e a conveniência do estacionamento afetam o comportamento do consumidor e seu relacionamento com a loja;
- d) Interação entre cliente e o sistema de serviço do prestador: A interação entre seres humanos e sistemas é tão importante quanto entre pessoas. O

sistema deve ser de fácil manuseio para os clientes e ter um formato educativo ou não funcionará bem aos olhos do cliente, e este sentirá que a sua relação com o prestador não é muito satisfatória.

Slongo e Liberali (2004) comentam que diante de um número cada vez maior de alternativas, as empresas deparam-se com o significativo desafio de definir o Sistema de Prestação de Serviços mais adequado para o seu mercado. Um dos caminhos para seguir esse desafio é a identificação dos determinantes da escolha por parte do consumidor. Kotler e Keller (2012) afirmam que além de estarem mais informados do que nunca, os clientes atuais possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Por isso, também, os relacionamentos de serviços tendem a ampliar a confiança do cliente do prestador de serviços, implicando na consequente busca deste mesmo prestador em situações de consumo ou utilização de um serviço (SLONGO e LIBERALI, 2004).

2.4 O QUE É MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para Dwyer *et al* (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 72), podem-se dividir as interações entre empresas e clientes em dois tipos: transações discretas e trocas relacionais. No primeiro tipo, as transações tendem a ocorrer de forma limitada, tanto em extensão de tempo quanto em intensidade; enquanto as trocas relacionais caracterizam-se por interações de mais longo prazo e maior intensidade.

Gronroos (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 72) destaca os serviços como típicos produtos vinculados ao marketing de relacionamento. A seguir, o autor faz um comparativo entre marketing transacional e marketing de relacionamento:

Quadro 1 - Comparativo entre marketing transacional e marketing de relacionamento

Continuum da estratégia	Marketing Transacional	Marketing de Relacionamento
Perspectiva de tempo	Foco no curto prazo	Foco no longo prazo
Função de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interativo, com suporte do marketing mix
Elasticidade de preço	Maior sensibilidade a preço	Menor sensibilidade a preço
Dimensão de qualidade dominante	Qualidade de resultado é dominante	Qualidade de interação (dimensão funcional) cresce em importância, podendo tornar-se a dominante
Mensuração de satisfação do cliente	Pesquisa de satisfação <i>ad hoc</i>	Sistemas de monitoramento do cliente em tempo real
Sistema de informações do cliente	Monitoramento da participação de mercado (abordagem indireta)	Gerenciamento do cliente (abordagem direta)
Interdependência e interface entre marketing, operações e recursos humanos	Pouca ou nenhuma importância estratégica	Elevada importância estratégica
Papel do marketing interno	Pouca ou nenhuma importância para o sucesso da empresa	Elevada importância estratégica para o sucesso da empresa

Fonte: Gronroos (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 72)

O marketing de relacionamento tem como objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles (KOTLER e KELLER, 2012, p. 18). Os quatro componentes-chave, para Kotler e Keller (2012) são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). Nessa mesma linha de raciocínio, Gummesson (2005) conclui que marketing de relacionamento é o marketing baseado em relações dentro da rede de relacionamentos.

Segundo Berry (2002), o marketing para proteger a base de clientes está ficando mais importante devido ao ambiente mais competitivo que as empresas estão vivendo. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. A solução real obviamente é um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente (McKenna, 1999).

Gronroos (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 15) argumenta que o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode se dividir em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos. Desse modo, uma empresa preocupada apenas em fazer promessas pode atrair novos consumidores. Contudo, se essas promessas não forem cumpridas, o relacionamento não poderá ser mantido, pois isso comprometeria a satisfação, a retenção e a consequente rentabilidade em longo prazo e a confiança no relacionamento.

Morgan e Hunt (1994) justificam que a confiança e o comprometimento são essenciais para o sucesso do marketing de relacionamento, pois induzem ao comportamento cooperativo. Segundo os autores, a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão de saída. O comprometimento no relacionamento é definido como crença de um parceiro de que o relacionamento com o outro é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-lo, ou seja, a parte comprometida acredita que o relacionamento está funcionando tão bem a ponto de querer mantê-lo indefinidamente.

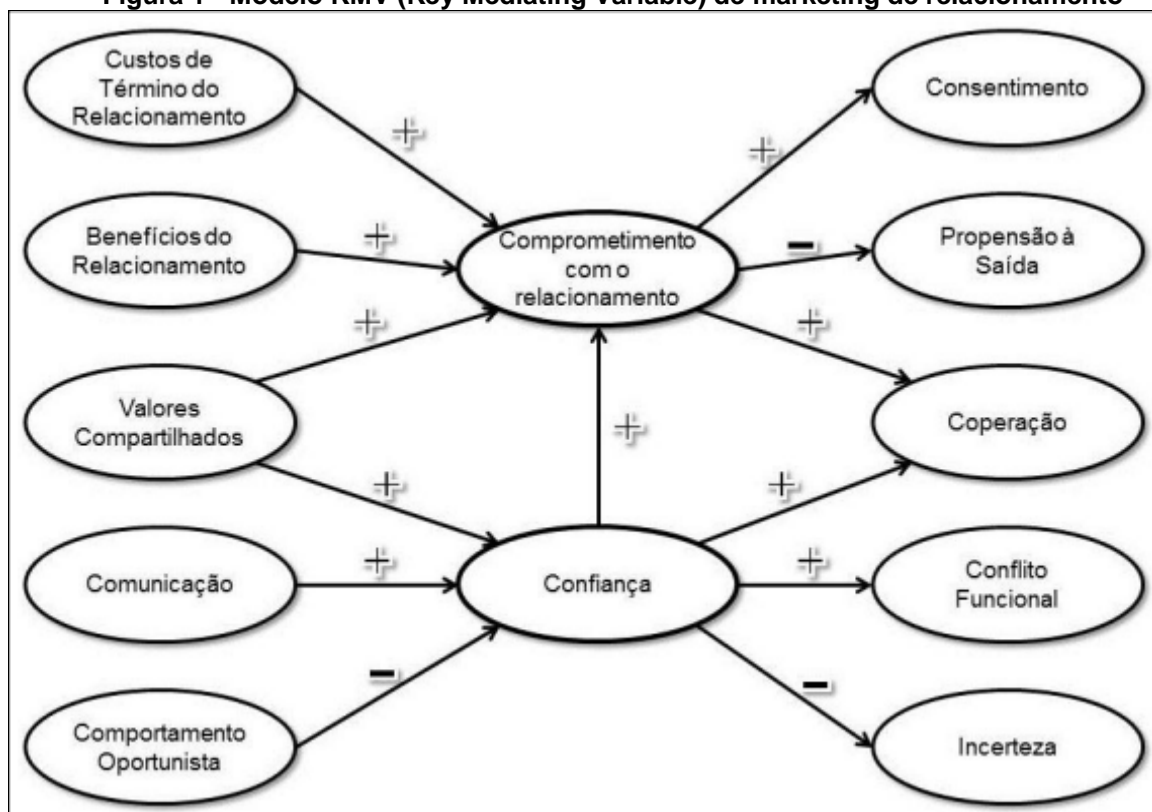
Dwyer et al (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 31) identificam que o processo de construção de relacionamentos com os parceiros envolve cinco fases. São elas:

- a) Conscientização: refere-se ao reconhecimento da outra parte como possível parceira de troca. A consciência, dentro do processo de relacionamento, é muito influenciada pela consideração e confiança no parceiro;
- b) Exploração: nessa fase, os parceiros consideram as obrigações, os benefícios, as responsabilidades e a possibilidade de troca. Um dos aspectos importantes no processo de exploração é a confiança depositada entre os membros;
- c) Expansão: refere-se ao aumento de benefícios obtidos pelos parceiros e pelo aprofundamento da interdependência. O processo de expansão é consequência da satisfação de cada parceiro da troca. Assim, mútua satisfação reforça uma profunda interdependência;
- d) Comprometimento: refere-se à implícita ou explícita promessa de continuidade relacional entre os parceiros. O comprometimento representa o mais alto estágio na união do relacionamento;

e) Dissolução: refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. Quando as partes atingem alta interdependência, o rompimento do relacionamento é marcado pelo amplo estresse físico e emocional.

As etapas abordadas por Dwyer *et al* (1987) reforçam a ideia de que a construção do marketing de relacionamento é um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento. Hunt e Morgan (1994) apresentam o modelo KMV (*Key Mediating Variable*) de marketing de relacionamento, no qual comprometimento e confiança são as variáveis mediadoras entre cinco antecedentes e cinco resultados, como abaixo:

Figura 1 - Modelo KMV (Key Mediating Variable) de marketing de relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (*apud* Slongo e Liberalli, 2004, p. 34), adaptado pela autora.

Morgan e Hunt (1994) explicam que os antecedentes são: os **custos do término do relacionamento** (perdas esperadas com o término de relacionamento entre parceiros); os **benefícios do relacionamento** (no sentido de rentabilidade, satisfação dos clientes, entre outros); os **valores compartilhados** (em que os parceiros possuem valores éticos, crenças e objetivos em comum); a **comunicação** (em que as partes comunicam entre si todas as informações importantes) e o

comportamento oportunista (o qual ocorre quando uma das partes descumpra um acordo prévio para favorecer a si em detrimento do outro).

Os resultados dos relacionamentos com base na confiança são: a diminuição da incerteza, o aumento da cooperação e o aumento do conflito funcional (sinal que o parceiro está interessado em manter o relacionamento, o que possibilita maior nível de lealdade entre os parceiros). Um relacionamento comprometido conduz a maior concordância e cooperação e diminui a propensão à saída, aumentando a lealdade do parceiro de troca (MORGAN e HUNT, 1994). Os autores, também, identificam que confiança é o principal determinante do comprometimento no relacionamento e, por conseguinte, justifica-se a relação positiva entre as duas variáveis.

2.4.1 O Valor do Cliente

O valor de um cliente, segundo Lima (2013, p. 26) é medido efetivamente pelo lucro que ele pode proporcionar à empresa durante seu ciclo de relacionamento (Valor do Ciclo de Vida do Cliente). Para chegar ao valor de um cliente, calcula-se a margem de contribuição (diferença entre o valor do preço de venda e os valores dos custos e das despesas variáveis) dos produtos ou serviços adquiridos comumente e multiplicar esse valor pelo tempo provável do seu ciclo de vida (LIMA, 2013).

Lima (2013), também, argumenta que esse raciocínio para determinar o valor do cliente é válido para todos os tipos e tamanhos de negócios.

2.5 RELAÇÃO ENTRE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Barney (*apud* Hoffman, 2000, p.102) define o termo vantagem competitiva sustentável como apresentado a seguir:

Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir benefícios dessa estratégia. (p. 102).

Morgan e Hunt (*apud* Hoffman, 2000) alegam que o processo de construir certos relacionamentos de longo prazo é difícil de ser reproduzido por outros atores. Os recursos de lealdade, confiança e reputação não podem ser comprados no mercado. Por conseguinte, os autores afirmam que os relacionamentos estabelecidos com o propósito de adquirir recursos organizacionais, relacionais ou informacionais geralmente vão transformar-se em uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Larentis (2005) fala que estratégias de marketing, por sua relação com a clientela e com os mercados, tem um papel fundamental na criação e na sustentabilidade das vantagens competitivas. Contudo, segundo Jain (*apud* Larentis, 2005, p. 29) uma vantagem competitiva é sustentável quando os clientes percebem uma diferença consistente em atributos entre os produtos ou serviços da empresa e os dos concorrentes (essa diferença sendo o resultado direto da lacuna de aptidões entre a empresa e seus concorrentes) e, por fim, tanto a diferença em atributos quanto a lacuna de aptidões podem perdurar pelo tempo.

Rowe e Barnes (*apud* Slong e Liberali, 2004) avaliam se a ação de marketing de relacionamento tem potencial de obter vantagem competitiva por meio do arcabouço VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização), ou seja, buscam entender se a perspectiva de marketing de relacionamento cria valor, se é rara, se é custosa de imitar e se as estruturas formais da hierarquia, os estilos de administrar, os sistemas de controle explícitos de administrar e as políticas compensatórias da organização estão capacitadas para explorar por completo o potencial competitivo de sua estratégia.

2.6 SATISFAÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES

No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas, todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes. (KOTLER *apud* LIMA, 2013, p. 30).

Segundo Gummesson (2005), uma melhora na qualidade percebida pelo consumidor aumentará sua satisfação, sua lealdade e sua lucratividade. Na mesma linha de pensamento, Solomon (*apud* Slong e Liberali, 2004) define satisfação

como o julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de um produto ou serviço de determinado fornecedor, sendo, portanto, uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa. Kotler e Keller (2012) concordam que satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Por isso, se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Para Lima (2013), essa diferença entre percepção e expectativa é conhecida como *gap*, ou seja, uma lacuna entre o que cliente espera e o que ele recebe de fato, e isso determina a sua continuidade ou não como cliente da empresa e consumidor do produto ou marca adquirida.

Para Lehmann (*apud* Slongo e Liberali, 2004) a satisfação é um importante fator para prever as intenções de comportamento de recompra dos consumidores, de modo que as pesquisas de satisfação proporcionam um rico banco de dados que pode ser utilizado para alcançar a lealdade e a retenção dos clientes. Slongo e Liberali (2004) complementam que para a satisfação afetar a lealdade é preciso que cliente sinta-se frequentemente satisfeito (satisfação acumulada).

Kotler (2000) afirma que, historicamente, o marketing se concentrou na atração de novos clientes. O pessoal de vendas era mais recompensado por achar um novo cliente do que por prestar atenção nos clientes existente. Atualmente, essa realidade é vista de outra forma, ou seja, segundo Sheth e Parvatiyar (*apud* MAIA, 2012) a eficiência do marketing é alcançada através da retenção de clientes (cujos custos associados são, muitas vezes, menores que os da aquisição) e utilização mais produtiva dos recursos. Kotler e Keller (2012) concordam que conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. A taxa de lucro tende a aumentar com a retenção de clientes visto que há o aumento de compras, indicações, preços *premium* e redução nos custos operacionais de serviços ao cliente (KOTLER e KELLER, 2012).

Segundo Gummesson (2005), a lealdade e o retorno dos relacionamentos com os clientes podem estar atrelados a vários indicadores-chave. Entre eles, estão: a duração de um relacionamento, ou seja, quanto tempo o consumidor continua cliente; a taxa de retenção, qual a porcentagem de consumidores que continuam

sendo clientes de um ano, dois anos, etc.; e a taxa de deserção, que é a porcentagem de consumidores que abandonam o fornecedor.

Para Kotler e Keller (2012), para reduzir a taxa de deserção de clientes, a empresa deve: definir e medir sua taxa de retenção; distinguir as causas de desgaste na relação com clientes; identificar aquelas que podem ser mais bem administradas; e comparar o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção, ou seja, investir na manutenção do cliente contanto que o custo de desencorajar a deserção seja menor do que o lucro perdido.

2.7 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Kotler e Keller (2012) afirmam que criar clientes fiéis é a essência de cada negócio. Peppers e Rogers (apud Kotler e Keller, 2012, p. 129) dizem que:

O único valor que sua empresa sempre criará é o valor que vem dos clientes – os que você já tem e os que terá no futuro. O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela. Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócio.

O valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. Já o benefício total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico (KOTLER e KELLER, 2012).

Muitas vezes, dentro das organizações, realiza-se uma análise de valor para o cliente que revela pontos fortes e fracos da própria empresa em relação aos concorrentes. Kotler e Keller (2012) caracterizam essa análise em cinco etapas:

- a) Identificar os principais atributos e benefícios valorizados pelos clientes: Os clientes são questionados sobre os atributos, benefícios e níveis de desempenho que buscam ao escolher um produto e fornecedores;

- b) Avaliar a importância quantitativa dos diferentes atributos e benefícios: Os clientes são solicitados a classificar a importância de diferentes atributos e benefícios;
- c) Avaliar o desempenho da empresa e dos concorrentes nos diferentes valores para os clientes em relação a sua importância: Os clientes descrevem onde enxergam o desempenho da empresa e dos concorrentes em cada atributo e benefício;
- d) Examinar como clientes em um segmento específico avaliam o desempenho de uma empresa em relação a um grande concorrente específico sobre um atributo individual ou uma base de benefício: Se a oferta da empresa ultrapassa a do concorrente em todos os atributos e benefícios importantes, a empresa pode cobrar um preço mais elevado ou pode cobrar o mesmo preço e obter maior participação de mercado;
- e) Monitorar os valores para o cliente ao longo do tempo: A empresa deve refazer periodicamente seus estudos sobre os valores para os clientes e a classificação dos concorrentes à medida que a economia, a tecnologia e os recursos se modificam.

Para Lima (2013), o processo de conquista e fidelização do cliente deve ser baseado na transparência e no bom atendimento. Para o autor, é preciso deixar claro para o cliente todos os benefícios oferecidos pelo produto adquirido, sem acrescentar nada além da verdade; atender o cliente com vontade e bom humor, com um atendimento personalizado, seja pessoalmente, por telefone ou respondendo a um e-mail; fazer o uso da boa linguagem, ou seja, o cliente sente-se bem quando conversa com pessoas que se expressam com clareza e objetividade; elaborar comunicação escrita com estética adequada, clara, objetiva, bem redigida e elaborada, com informações completas e, principalmente, personalizadas.

2.8 AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Evans e Laskin (*apud* Ribeiro *et al*, 1999, p.33) afirmam que o marketing de relacionamento é um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva de forma que comprador e vendedor trabalham

em direção de um conjunto comum de objetivos específicos. Para esses autores, para esses objetivos serem alcançados, deve-se: compreender as necessidades do cliente; tratar os clientes como parceiros; assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores e prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

McKenna (*apud* Ribeiro, 1999, p. 33) afirma que o Marketing de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência, ou seja:

O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos planos e formas de fazer negócios. O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

Segundo Ribeiro (1999), no nível tático, o Marketing de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de marketing (*database marketing*), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, telemarketing, computadores) para acessar os clientes. Conforme Ribeiro (1999), o *Database Marketing* torna possível a execução das atividades de pós marketing e traz melhorias na prática de marketing, como, por exemplo, a acessibilidade às informações sobre os clientes e a flexibilidade ao conhecer as suas preferências e gostos.

Conforme Ribeiro (*apud* Ribeiro, 1999, p. 34) as ações táticas da prática do Marketing de Relacionamento sustentada em bancos de dados devem permitir:

- a) O diálogo com o cliente: pelos meios utilizados para o feedback, tais como: análise dos padrões de feedback e do histórico de compras;
- b) O aprofundamento na base de clientes: por meio de programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de venda;
- c) O trabalho com nichos de mercado com eficiência e lucro: por meio de informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses nichos;
- d) Maior controle sobre o canal de distribuição: oferecendo melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhor adequação da oferta;

e) A contabilização melhor do marketing: trata-se da capacidade de mensurabilidade dos sistemas e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

No sentido de utilizar informações dos clientes para potencializar o relacionamento, surgiu na década de 90, o CRM. Para Kotler e Keller (2012, p. 142), a gestão do relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar a sua fidelidade. O CRM, então, permite que a empresa ofereça um excelente atendimento ao cliente em tempo real e customize produtos, programas, mensagens e mídia (KOTLER e KELLER, 2012).

Payne (*apud* Rozzett et al ,p. 387) concorda que o CRM provê oportunidades para utilizar informações, conhecer melhor os clientes , oferecer valor por meio de ofertas customizadas e desenvolver relacionamentos duradouros.

A partir do conhecimento de informações do cliente, Berry (*apud* Ribeiro et al, 1999, p. 34) sugere três níveis de Marketing de Relacionamento estabelecidos em ações táticas, são eles:

- a) No nível de relacionamento 1, são oferecidos incentivos financeiros para que o cliente permaneça fiel, como práticas de programas de desconto para compras repetidas;
- b) No nível 2, o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelos nomes, provendo a continuidade do serviço pelo mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico por meio de atividades educacionais ou de entretenimento, tais como treinamentos, festas e etc;
- c) No nível 3, o Marketing de Relacionamento se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Quando o Marketing de Relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento.

Kotler e Keller (2012) complementam o Nível de Relacionamento 1, citado por Berry, e citam os Programas de Frequência e os Programas de Filiação. Os Programas de Frequência (PF) são planejados para recompensar clientes que compram com frequência e em grande continuidade. Também, segundo os autores, podem produzir um impulso psicológico e uma sensação de ser especial e fazer parte de uma elite, algo valorizado pelos clientes. Já os Programas de Filiação podem ser abertos a todos os que compram produtos ou se restringir a um grupo de afinidade ou, ainda, àqueles dispostos a pagar uma pequena taxa. Embora os grupos abertos sirvam para formar um banco de dados ou fisgar clientes, os grupos de participação restrita são mais eficazes em desenvolver fidelização a longo prazo.

De acordo com itens e explicações já citadas neste trabalho, Kotler e Keller (2012, p. 149) resumem em alguns pontos o que é necessário ser feito pelas empresas para desenvolver vínculos fortes com os clientes, são eles:

- Criar produtos e experiências superiores para o mercado-alvo;
- Engajar todos os departamentos da empresa no planejamento e gerenciamento do processo de satisfação e retenção de clientes;
- Integrar a “voz do cliente” para capturar necessidades ou exigências declaradas e não declaradas em todas as decisões organizacionais;
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente;
- Facilitar o acesso dos clientes ao departamento apropriado da empresa para que expressem suas necessidades, percepções e reclamações;
- Avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programas de filiação;
- Implementar programas de incentivos para recompensar os funcionários que se destacarem.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresentará a descrição do método que foi utilizado para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos neste estudo.

3.1 COLETA DE DADOS

Malhotra (2008, p. 36) define pesquisa de marketing como a identificação, coleta, análise, disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e a solução de problemas e oportunidades em marketing. Mattar (2001, p. 15), também, conceitua pesquisa de marketing como:

[...] a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e/ou descrever fatos e/ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e ideias, e ao marketing como área de conhecimento de administração.

Segundo Mattar (2001, p. 15) as etapas componentes de um processo de pesquisa de marketing são: reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa, planejamento de pesquisa, execução de pesquisa e comunicação dos resultados.

Para Malhotra (2008, p. 154), é um princípio fundamental de marketing considerar as pesquisas qualitativa e quantitativa como complementares, não como excludentes. Por isso, neste trabalho, considerou-se o conceito de Malhotra e foram realizadas uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo e uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo. Após a conclusão da etapa qualitativa, foi utilizado o instrumento de mensuração da qualidade de serviços percebida pelo cliente, denominado Escala SERVQUAL.

Para o atingimento do objetivo deste trabalho, os dados primários foram coletados por meio de pesquisa exploratória de caráter qualitativa e, após a obtenção desses resultados, foi aplicada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo.

Os dados primários são coletados para atender a demanda específica da pesquisa em questão. Eles podem ser de diversos tipos, como: características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões;

conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente; e intenções (MATTAR, 2001).

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA DE CARÁTER QUALITATIVO

Segundo Malhotra (2008) a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, ou seja, é uma metodologia não estruturada exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

A pesquisa exploratória qualitativa foi de suma importância para o melhor entendimento das características da Academia A, da relação existente entre os clientes e a empresa e da questão proposta de retenção e de fidelização de clientes. Também, a partir dessa pesquisa, foram determinados fatores para abordagem na pesquisa quantitativa.

A obtenção de dados deu-se por entrevistas em profundidade, conceituadas por Malhotra (2008), como um método de obtenção de dados qualitativos, ou seja, uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes sobre um tópico. Essas entrevistas foram realizadas com os dois sócios da Academia A e com cinco alunos, os quais foram selecionados por um dos sócios – que os escolheu considerando pessoas de perfis diferentes.

3.3 PESQUISA DESCRITIVA DE CARÁTER QUANTITATIVO

De acordo com Malhotra (2008) a pesquisa quantitativa é uma metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. Também, é aplicada em um número maior de pessoas, ou seja, a amostra é composta por um número maior de casos representativos.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithami e Berry (1988) e utilizada

para a obtenção de dados primários através de uma técnica padronizada. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (*apud* Lana e Severo, 2009, p. 27), a metodologia SERVQUAL é uma escala de múltiplos itens, utilizados para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade. Neste contexto, Bitner e Zeithaml (*apud* Lana e Severo, 2009, p. 27), enfatizam que, através da SERVQUAL, os clientes avaliam a qualidade do serviço pela comparação das percepções com as expectativas relativas a esses serviços.

Parasuraman, Zeithami e Berry (1988), também, relatam que a escala SERVQUAL é composta de 22 indicadores divididos em duas partes: uma para registrar as expectativas e outra para registrar as percepções dos clientes. A Escala SERVQUAL é padronizada e aplicável em qualquer organização que preste um serviço. Nesse caso específico, foram efetuadas pequenas alterações na redação dos indicadores para adequar ao contexto da pesquisa e focar no atingimento do objetivo geral e dos objetivos específicos deste trabalho.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO E COLETA DE DADOS

Para este estudo, a população-alvo escolhida foi dividida em: sócios da Academia A e clientes ativos da Academia A, ou seja, aqueles que aparecem como “pagantes” nos registros da empresa, cerca de 140 (cento e quarenta) alunos entre as duas unidades da Academia A. A coleta de dados foi segmentada em duas etapas:

A primeira etapa se deu com o auxílio de entrevistas individuais, com roteiros semi-estruturados, com 13 (treze) perguntas aos sócios e 11 (onze) perguntas aos alunos. Os roteiros foram aplicados com os dois sócios e com cinco alunos da Academia A, escolhidos por um dos sócios, o qual se preocupou em selecionar alunos de diferentes perfis. Os roteiros das entrevistas podem ser encontrados no anexo deste trabalho.

As entrevistas foram gravadas e transcritas e ocorreram no período de 22 de setembro de 2014 a 1º de outubro de 2014. Para preservar as opiniões dos entrevistados, optou-se por omitir as transcrições deste trabalho. A análise das

entrevistas deu-se em forma de texto, em que se buscou entender a opinião dos sócios e dos alunos, as convergências e as divergências nas explicações. Também, foi realizada uma análise léxica para colocar em destaque as palavras mais utilizadas pelos respondentes durante as entrevistas.

A segunda etapa se deu com o auxílio de questionários estruturados com base na escala SERVQUAL. Além dos dois blocos com 22 itens sugeridos pelo modelo SERVQUAL (totalizando 44 itens), criou-se mais dois blocos de afirmativas: um para indagar o entrevistado sobre a sua intenção em permanecer como aluno da Academia A e outro para conhecer o perfil do cliente da Academia A.

Os questionários foram entregues nas duas unidades da Academia A no dia 06 de outubro de 2014 e distribuídos pelos professores aos alunos até dia 17 de outubro de 2014, totalizando em 72 (setenta e dois) questionários respondidos. Os dados foram tabulados em planilhas de Excel, analisados e interpretados.

Após essa interpretação, criou-se um plano de ações com objetivos, estratégias e algumas ações detalhadas por meio da ferramenta 5W2H. Essa ferramenta estrutura de uma forma organizada o pensamento antes da implantação de alguma solução na empresa. O 5W do nome correspondem às palavras *What*, *When*, *Why*, *Where* e *Who*, e o 2H, à palavra *How* e à expressão *How Much*. Traduzindo, têm-se as seguintes palavras e expressão: O quê (qual a ação desenvolvida); Quando (quando a ação será realizada); Por quê (qual será o resultado esperado da ação); Onde (em que lugar a ação será desenvolvida); Como (como será implementada a ação); Quem (quem será o responsável pela implementação) e Quanto (quanto será gasto).

Os resultados das duas etapas serão apresentados nas seções a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados e seus resultados.

4.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA DE CARÁTER QUALITATIVO

Nesta seção, será analisada a parte dos dados coletada através das entrevistas individuais aos sócios e aos cinco alunos da Academia A.

4.1.1 Caracterização de uma excelente academia de ginástica

A primeira pergunta formulada aos entrevistados foi uma questão aberta e estimulou-os a caracterizar uma excelente academia de ginástica.

Percebeu-se que há convergência nas respostas, tanto dos sócios da Academia A, quanto dos alunos pesquisados. A questão do atendimento e do interesse do professor em auxiliar o aluno foi citada, de alguma forma, por todos os respondentes.

Verificou-se, também, a questão do atendimento ligada à infraestrutura da academia de ginástica, ou seja, a academia além de se dedicar a atender o aluno, deve ter bons equipamentos para proporcioná-lo um serviço de qualidade.

Um dos sócios, neste trabalho caracterizado como sócio A, colocou sua visão da seguinte forma:

[...] uma excelente academia é uma academia que oferece aos seus alunos um atendimento muito bom, com infraestrutura adequada e que atende todas as necessidades dos alunos, independentemente do tipo de aluno.

A resposta de uma aluna, aqui tratada como aluna B, foi similar e merece ser destacada:

[...] uma academia que tenha bons aparelhos, que tem um bom atendimento, que o professor se mostre interessado pelo rendimento do aluno e que seja organizada e limpa.

A questão da higiene lembrada pela aluna, na página anterior, foi citada por outros alunos, que a consideram de suma importância na prestação desse tipo de serviço. Nos ambientes de academias de ginástica, há grande circulação de pessoas e mantê-las organizadas e limpas refletem um trabalho prestado com cuidado, preocupação e atenção, valorizado pelos alunos.

O sócio A mencionou, também, que as academias de ginástica, atualmente, trabalham com uma gama de clientes de diferentes perfis e que aquelas que conseguem atender todos esses tipos de clientes devem ser caracterizadas como excelentes, pois conseguem prestar um serviço sem restringir o público, ou seja, conseguem atender diferentes necessidades e objetivos. Em concordância a isso, o sócio B cita a questão da metodologia de trabalho - a forma de realizar o trabalho deve ser definida antes de ele ser executado e estar de acordo com o perfil de cada aluno.

4.1.2 A Questão da confiança na academia A

Viu-se na revisão bibliográfica, deste trabalho, que Morgan e Hunt (1994) defendem que a confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, existindo relação negativa entre confiança e propensão de saída.

Por isso, sócios e alunos foram indagados sobre essa questão. Aos sócios, a pergunta foi: “Quais são as formas de conquistar a confiança do cliente praticadas pelos funcionários da academia?”; aos alunos, a pergunta se deu da seguinte forma: “Você tem confiança no serviço prestado pela Academia A?”

Observou-se que, hoje, todos os alunos têm confiança no serviço prestado pela Academia A e destacam os profissionais como responsáveis por isso, ou seja, citam que os professores são qualificados e capacitados para o trabalho com diferentes públicos.

Ficou visível, também, com a resposta de uma aluna, a importância de passar confiança ao cliente desde o primeiro contato e a necessidade de prevalecer o espírito de equipe na Academia A. Essa aluna citou que se matriculou na Academia A por indicação de um colega de trabalho e que, na primeira avaliação física, ficou confiante com o serviço que a ela seria prestado. Logo após o início dos treinos, o

professor do seu turno foi trocado, o que gerou desconforto pois ela já havia se acostumado com o professor anterior. Contudo, a confiança foi retomada assim que viu o trabalho desse novo profissional e pelos ganhos que obtidos com os treinos orientados por ele. A partir desse relato, nota-se como é importante a qualidade do serviço não ser perdida pela saída de um profissional, o que acarreta confiança à imagem da empresa.

O sócio B defende que a Academia A trabalha para passar a confiança ao aluno, mantendo-o como foco da empresa:

“[...] a gente procura passar pra nossa equipe que a pessoa está em primeiro lugar e que o foco da nossa empresa é o cliente. Tentamos passar credibilidade para o aluno. A gente trabalha em um ambiente em que as pessoas, também, buscam lazer. Então, precisamos proporcionar um ambiente descontraído, contudo o professor não pode perder a postura de professor. O aluno tem que enxergar o professor como detentor de conhecimento. Além de proporcionar o ambiente agradável, ele tem que saber qual exercício passar, qual é a postura correta durante a execução, ou seja, mostrar algo novo para o aluno perceber que ele está em um lugar em que as pessoas são bem qualificadas tecnicamente.

4.1.3 Benefícios e atributos encontrados e não encontrados na academia A

Durante as entrevistas, alunos e sócios foram questionados em relação aos benefícios e atributos encontrados na Academia A. O principal atributo lembrado foi o “atendimento”, considerado como um diferencial na prestação desse tipo de serviço. Uma das entrevistadas respondeu que:

“[...] é uma academia diferenciada. Atende o aluno como se cada um tivesse seu *personal trainer*.”

Na mesma linha de pensamento, um dos sócios defendeu a questão do atendimento como principal característica na academia A, como abaixo:

O benefício é basicamente o atendimento na relação professor-cliente. A gente orienta bem os professores para que sejam muito atentos e que conquistem os alunos nesse sentido de dedicação.

Para uma melhor análise da realidade e da percepção dos clientes, eles foram questionados, também, a respeito dos atributos que não encontram e que gostariam de encontrar na Academia A. Alguns pontos foram citados, como, por exemplo: a questão da estrutura, ou seja, por ser uma academia com pouco espaço, ocasiona a falta de alguns aparelhos encontrados em outras academias; a falta de músicas animadas durante a prática dos exercícios; a falta de retorno aos pedidos

dos alunos e a falta de limpeza em alguns aparelhos (principalmente em horários de bastante fluxo).

Durante as entrevistas, o sócio A mencionou em uma resposta à outra pergunta, que eles estão cientes da falta de espaço da academia – tratando-a como uma limitação da empresa e tentando minimizá-la investindo no atendimento ao aluno, visto como diferencial da empresa.

4.1.4 A satisfação dos clientes na academia A

Como já citado, neste trabalho, a satisfação é medida comparando o desempenho percebido e a expectativa do cliente na prestação do serviço. Por isso, os sócios foram estimulados a responder o que, para eles, é um cliente satisfeito. Os dois sócios tiveram respostas similares, contudo a resposta do sócio B deve ser destacada visto que considera que o cliente satisfeito é retido pela empresa e, também, pode ser responsável pela obtenção de novos clientes:

O cliente satisfeito é aquele cliente que não sai da academia, que frequenta regularmente e, além disso, consegue indicar o nosso serviço para outras pessoas.

Aos alunos, foi solicitado que eles respondessem se estão insatisfeitos, satisfeitos ou encantados com o serviço prestado pela Academia A. Os resultados foram positivos, pois quatro deles responderam que estão satisfeitos e um respondeu que está encantado. A questão do atendimento e da atenção constante do professor ao aluno foram, novamente, mencionadas e retratadas como motivo para a satisfação.

4.1.5 O relacionamento da academia A com os alunos

Para a análise da orientação da empresa em relação ao relacionamento de longo prazo com o cliente, os sócios foram convidados a falar sobre o assunto em cinco perguntas do roteiro de entrevista. Os alunos responderam a duas perguntas, o que foi considerado suficiente para visualizar a percepção do aluno.

O sócio A relatou que a intenção da Academia A é manter um relacionamento próximo do cliente, como se pode ver abaixo:

Acho que é importante um relacionamento bem próximo, porque a gente busca e prima muito por isso. A gente quer o contato diário. A orientação ao professor, por exemplo, é que se o aluno faltou ao treino duas vezes seguidas, ele deve ligar, demonstrando que a Academia A sentiu sua falta e tentando entender o motivo da ausência. Então o professor tem esse contato pessoal e por telefone, o que a gente valoriza bastante. Essa é a nossa orientação.

O sócio B complementou expressando que o aluno deve ser tratado como uma pessoa e não como uma matrícula, apenas. A questão da construção do relacionamento de longo prazo, também, é entendida pelos sócios como de extrema importância, visto que conquistar um novo cliente é muito mais desgastante do que manter um aluno que já conhece a academia, os professores e o método aplicado pelos profissionais. Kotler e Keller (2012), já citados neste trabalho, defendem que atrair um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que manter um já existente. Ou seja, a teoria pode ser observada na prática na Academia A.

Os dois sócios da Academia A, quando falaram sobre a disposição do aluno em ter um relacionamento com a empresa, defenderam a ideia de que as pessoas gostam do contato pessoal, da proximidade e do interesse de uma pessoa pelo bem estar da outra. Destacaram, inclusive, que o público da Academia A é diferenciado, de meia idade pra cima; alunos que moram perto das unidades e que estão preocupados com a questão da saúde.

Quando os alunos foram indagados se a Academia A busca ter relacionamento de longo prazo com eles, as respostas foram semelhantes e destacaram, mais uma vez, a questão do atendimento do professor ao aluno (convergindo com a orientação da empresa). Por exemplo, os alunos comentaram que os professores perguntam as preferências do aluno, passam confiança demonstrando conhecimento, atenção, educação e flexibilidade nos horários de atendimentos das unidades. Os cinco entrevistados, também, consideraram o relacionamento com os seus professores satisfatório e pode-se perceber que, alguns alunos, já levaram esse relacionamento para fora da Academia A, construindo uma relação de amizade, além da profissional.

Os sócios, ainda, responderam a duas outras questões: sobre as variáveis fundamentais na construção do relacionamento de longo prazo com o cliente e sobre as dificuldades encontradas nesse caminho.

O sócio B citou alguns pontos essenciais para o atingimento do relacionamento de longo prazo entre empresa e cliente, como: identificação das necessidades individuais e adaptação do serviço a essas necessidades; identificação da relação preço com a satisfação do aluno com o serviço; criação de promoções para clientes “mais antigos” e oferecimento de alguns “agrados”, como pode-se ver no relato abaixo:

Cada um vem aqui por um motivo e se conseguirmos identificar a necessidade de cada um e colocar o serviço de acordo com a necessidade dele, ele vai se sentir mais acolhido e o relacionamento vai ficar mais duradouro. Acho que a identificação da necessidade de cada um é o principal. Acho que preço, se é caro ou barato é relativo. Se a pessoa está feliz com o serviço, ela vai achar que está pagando um valor justo. Se não está feliz, o preço pode ser bem abaixo do mercado, mas se torna caro para a pessoa. Acho que valores justos, proporcionar promoções para clientes mais antigos, alguns agrados porque todo mundo gosta, lembrar do aniversário dos alunos (um dos pontos que a gente está deficiente) e a questão dos professores de estar próximo dos alunos.

Para o entendimento de quais são as dificuldades encontradas na construção desse relacionamento de longo prazo com o cliente, percebeu-se que os sócios estão cientes da necessidade de uma melhor organização interna para alinhar os pontos positivos da Academia A com os pontos que ainda precisam de ajustes, dedicação e maturação. A motivação do aluno em praticar a atividade física regularmente, também foi lembrada, visto que uma academia de ginástica trabalha com fatores externos, como explica o sócio B:

[...] fora questões internas de organização que a empresa ainda precisa estar mais madura, mais competente para colocar em prática os processos de fidelização a longo prazo. Precisamos ter processos diários, semanais, mensais e ter uma rotina de ações para que a gente consiga permanecer com o cliente. Parecem coisas fáceis mas se no dia a dia da empresa, se a empresa não tiver focada e principalmente organizada pra isso, isso não sai da teoria pra prática, fica só na teoria. A nossa empresa precisa se organizar melhor nesse sentido assim administrativamente. Pra gente colocar em prática o que a gente já sabe. E a outra questão vem por parte do cliente que é a falta de regularidade, de motivação das pessoas. Todo mundo vive em uma vida muito intensa, de agendas infladas, onde as pessoas vem pra academia no tempo que sobra e não simplesmente aceitar que a academia é um dos compromissos. As pessoas fazem todos os compromissos e quando sobra um tempo, vem na academia. Daí faltam, desmotivam, acontecem fatos particulares que também interferem.

4.1.6 Retenção de alunos na academia A

Os sócios da Academia A responderam que manter os alunos já matriculados é o principal foco e essa questão sobrepõe-se a conquistar e a recuperar clientes.

Os alunos foram, então, submetidos a seguinte pergunta “A Academia A oferece incentivos para mantê-lo na Academia A? Que tipos de incentivos?” Dois dos cinco alunos responderam que o principal incentivo é o relacionamento aluno-professor, considerado satisfatório. Contudo, três alunos mostraram que sentem faltam de agrados (as palavras carinho, diferenciação e prestígio também foram mencionadas), de valorização dos alunos que estão fiéis a Academia A há mais tempo; de descontos na mensalidade; de atendimento às reclamações e às sugestões e de outras modalidades de atividades, como dança. O relato de um dos alunos, abaixo, resume o que foi expressado por eles:

[...] nesse aspecto a academia peca um pouco. Eles poderiam dar alguns incentivos. No meu caso, eu sou um aluno que estou aqui há cinco anos e nunca ganhei um agrado. Eles poderiam fazer alguma coisa pra manter o aluno. Dar um incentivo de X% de desconto a cada ano. A pessoa se sentiria mais prestigiada. O aluno antigo se diferenciaria do aluno que está entrando. Aquele aluno que fica mais tempo teria que ter um tratamento mais diferenciado. Esses poderiam ter um carinho mais especial.”

Nota-se, com essa parte da entrevista, que o aluno da Academia A sente falta de incentivos para mantê-lo como cliente e para não perdê-lo para a concorrência. Uma aluna citou que ficou muito contente quando ganhou uma toalha personalizada da Academia A, no período da Copa do Mundo no Brasil, neste ano, por ter ficado entre os primeiros colocados no ranking do “Bolão da Copa” feito por um dos professores – que convidou os alunos a participarem. Diante disso, percebe-se que uma pequena ação pode ser um incentivo importante na manutenção do cliente.

4.1.7 Programas de frequência na academia A

Muitas academias de ginástica têm como prática a venda de Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais com o intuito de garantir que o cliente permaneça por mais tempo como aluno da academia. A recompensa aos clientes, nesse caso, é financeira, ou seja, ele aceita pagar antecipadamente um trimestre, um semestre ou

um ano e tem o preço da mensalidade reduzido. Pode-se considerar que é uma retribuição a aqueles clientes mais fiéis, como mencionado pelo sócio B.

Com as entrevistas, percebeu-se que os alunos da Academia A não são muito adeptos aos Planos. Apenas um, dos cinco entrevistados, respondeu que participa de Plano Semestral. Para ele, aderir ao Plano é um estímulo para permanecer frequentando regularmente a academia e cuidando da sua saúde. Também, considera que o desconto na mensalidade é satisfatório. Os outros falaram que preferem pagar mensalmente – ficou visível que eles não são muito estimulados pela Academia A a participarem desses Planos, ou seja, os Planos não são frequentemente oferecidos aos alunos.

O sócio A concorda que não há muita adesão dos alunos da Academia A aos Planos e conclui que a empresa não os vende de forma adequada. Ele fez uma rápida análise da concorrência e citou que, em outras academias de ginástica, os profissionais vendem primeiro o valor do Plano (mais atraente por ser mais baixo) e, depois, o valor mensal. A Academia A não tem essa prática e considera que esse ponto poderia ser reformulado.

O mesmo sócio complementou e explicou que a readequação dessa prática pode trazer benefícios ao negócio visto que uma academia de ginástica, em Porto Alegre, trabalha com a questão da sazonalidade, isto é, em épocas de férias, de frio e de muito calor, muitos alunos deixam de frequentar a academia. Se um maior número de clientes aderisse aos Planos, haveria a garantia de que, provavelmente, não parariam a prática de exercícios por fatores adversos.

4.1.8 Software para coleta de dados dos clientes da academia A

Muitas empresas adotam o uso de softwares para coletar dados dos clientes e os utilizar para maximizar o contato empresa-cliente. A Academia A investiu na compra de um software, porém não o utiliza, pois não conseguiram incluir o seu uso na rotina da administração da Academia A. O sócio B destacou que:

Nós temos um software, mas não tá sendo utilizado. Tentamos usá-lo mas não conseguimos colocar em prática e isso é uma das ferramentas fundamentais para fazermos um contato maior com nossos clientes.

- “academia” – termo utilizado para conceituar o espaço onde o serviço é prestado;
- “aluno” – palavra mencionada diversas vezes e relacionada aos termos “atendimento”, “atenção”, “objetivos”, “treino”, no sentido de realçar que os alunos da Academia A percebem o esforço dos profissionais no atendimento aos clientes - os quais têm treinos diferenciados, focados em seus objetivos pessoais;
- “professores” – termo que foi citado por todos os entrevistados diversas vezes para destacar a imagem positiva que eles transmitem. Esse termo, inclusive, foi relacionado às palavras “excelente”, “confiança”, “trabalho”;
- “satisfeita” – palavra usada para definir o nível de desempenho percebido pelos alunos, comparando-o com o nível esperado;
- “aparelho” e “equipamentos” – os alunos mencionaram esses termos associando-os à importância do conjunto aparelhos e bom atendimento para a prestação de um serviço de qualidade em uma academia de ginástica;
- “incentivos” – palavra citada e relacionada ao termo “desconto” para caracterizar que os alunos sentem falta de agrados, brindes, sorteios, promoções e outras ações para mantê-lo como cliente da Academia A.

4.3 PESQUISA DESCRITIVA DE CARÁTER QUANTITATIVO

Nesta seção, será analisada a parte dos dados coletada por meio das repostas ao questionário elaborado com base na escala SERVQUAL (bloco 1 e bloco 2), na intenção de identificar se o entrevistado pretende permanecer como aluno (bloco 3) e na identificação do perfil do cliente da Academia A (bloco 4). Nos blocos 1, 2 e 3, os respondentes assinalaram de 1 a 5 em cada afirmativa, sendo 1 discordo integralmente e 5 concordo integralmente.

4.3.1 Confiabilidade do questionário

Para estimar a confiabilidade do questionário aplicado na pesquisa, calculou-se o Alpha de Cronbach, um dos índices estatísticos mais utilizados nesses casos. O coeficiente foi calculado considerando a variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada respondente de todos os itens do questionário, já que todos utilizaram mesma escala de medição. Para esse cálculo, utilizou-se a fórmula apresentada a seguir com o auxílio da ferramenta Excel:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k - 1} \right) * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Sendo que:

k – número de itens de cada bloco do questionário;

s_t^2 – variância da soma das respostas de cada entrevista;

$\sum_{i=1}^k s_i^2$ – soma da variância de cada questão (item).

Como a pesquisa da Etapa Quantitativa deste trabalho, foi constituída – principalmente – de dois blocos de 22 questões (sendo que o primeiro bloco foi construído para entender as expectativas dos clientes e que o segundo bloco foi composto por duas colunas de respostas, uma referente à percepção do cliente e outra relacionada ao nível de aceitação do serviço), três Alphas de Cronbach foram calculados, um para cada grupo de respostas.

Os coeficientes foram: 0,94 (questões sobre expectativa), 0,92 (questões sobre percepção) e 0,97 (questões sobre aceitação). Segundo Hair Jr. Et al (2005), os valores do Alpha de Cronbach variam entre 0 e 1, com as medidas mais altas indicando maior confiabilidade entre os indicadores de um constructo. Os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade. Nesse caso, em que os valores do Alpha ficaram acima de 0,90, o nível de confiabilidade do questionário aplicado pode ser considerado excelente.

4.3.2 Perfil do aluno da academia A

A amostra constituída por 72 questionários respondidos teve seu perfil construído por meio de dados como gênero, questão geográfica (em que os entrevistados responderam se moram ou se trabalham perto de uma das unidades da Academia A), faixa etária e grau de instrução.

Percebe-se que a amostra é composta em sua maioria por mulheres, que representaram 61,11% do total de entrevistados, ou seja, são 44 respondentes do gênero feminino e 28 do gênero masculino.

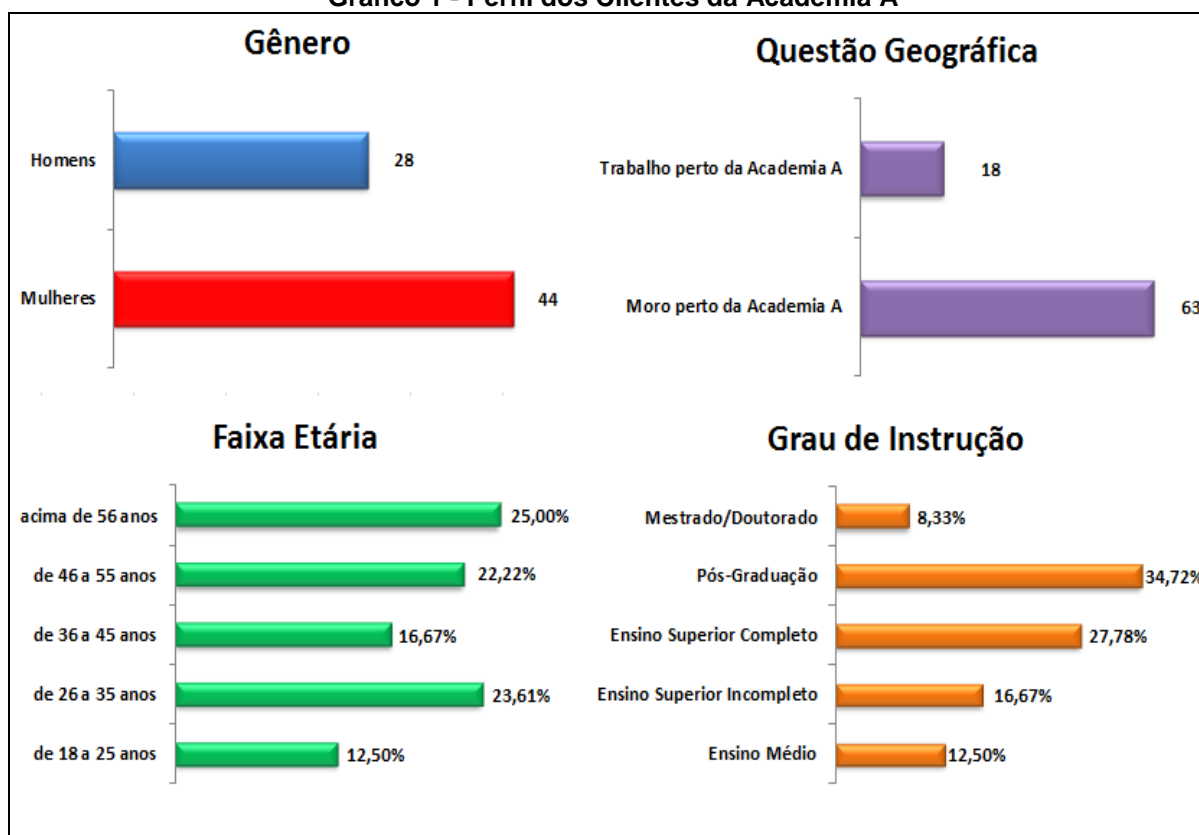
Em relação à questão geográfica, verificou-se que 63 dos entrevistados moram perto de uma das unidades da Academia A, 18 trabalham nas proximidades e nove pessoas trabalham e moram perto de uma das duas lojas. Esse resultado confirmou o que já havia sido afirmado nas entrevistas em profundidade com os sócios e alunos: a Academia A caracteriza-se por ser uma academia de ginástica de bairro, em que grande parte do total de alunos são vizinhos e consideram a questão geográfica na escolha da academia para frequentar.

Nota-se que 25% dos entrevistados têm acima de 56 anos; a faixa etária de 46 a 55 anos representa 22,22%; 16,67% dos respondentes têm de 36 a 45 anos; as pessoas de 26 a 35 anos representam 23,61% da amostra e 12,5% têm de 18 a 25 anos. Esses dados, também, relembram a ideia que a Academia A trabalha com um público de diferentes faixas etárias.

Em relação ao grau de instrução dos clientes, observa-se que a maioria dos respondentes é pós-graduado e representa 34,72% da amostra; 27,78% têm Ensino Superior Completo; 16,67% possuem Ensino Superior Incompleto; 12,5% têm Ensino Médio e 8,33% relataram ter Mestrado ou Doutorado.

O perfil dos clientes da Academia A podem ser melhor visualizados nos gráficos na página a seguir.

Gráfico 1 - Perfil dos Clientes da Academia A

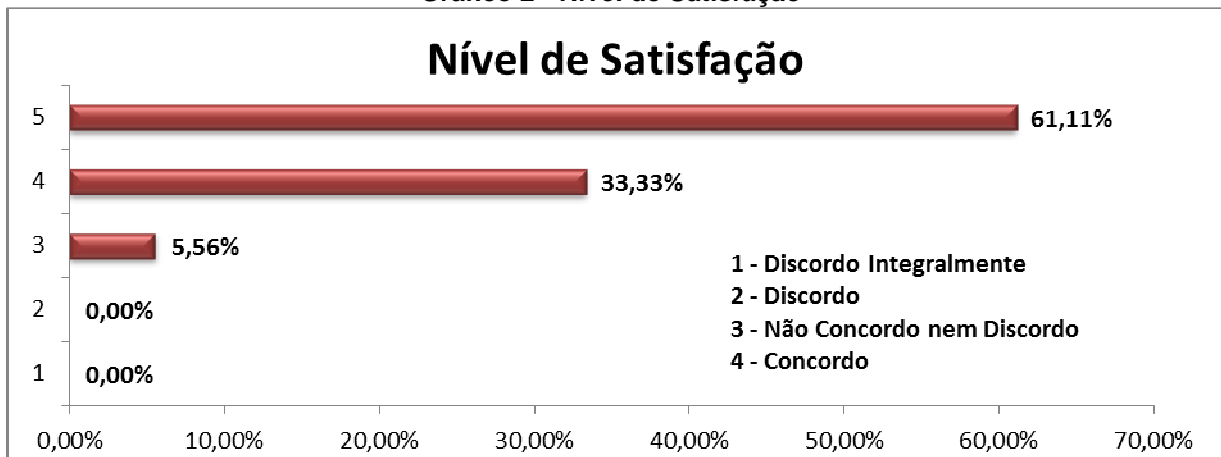


Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

4.3.3 Disposição em permanecer como cliente da academia A

A disposição dos respondentes em permanecer como cliente da Academia A foi questionada por meio de sete perguntas. A primeira afirmativa questionou se o respondente está satisfeito com o serviço da Academia A. Verificou-se alto nível de satisfação entre os alunos, visto que o maior número de respostas concentrou-se entre os números 4 e 5, ou seja, 61,11% responderam que concordam integralmente e 33,33% concordam com a afirmativa. Apenas 5,56% não concordam nem discordam e nenhum respondente assinalou as opções 1 e 2. Esses dados são representados no gráfico na próxima página.

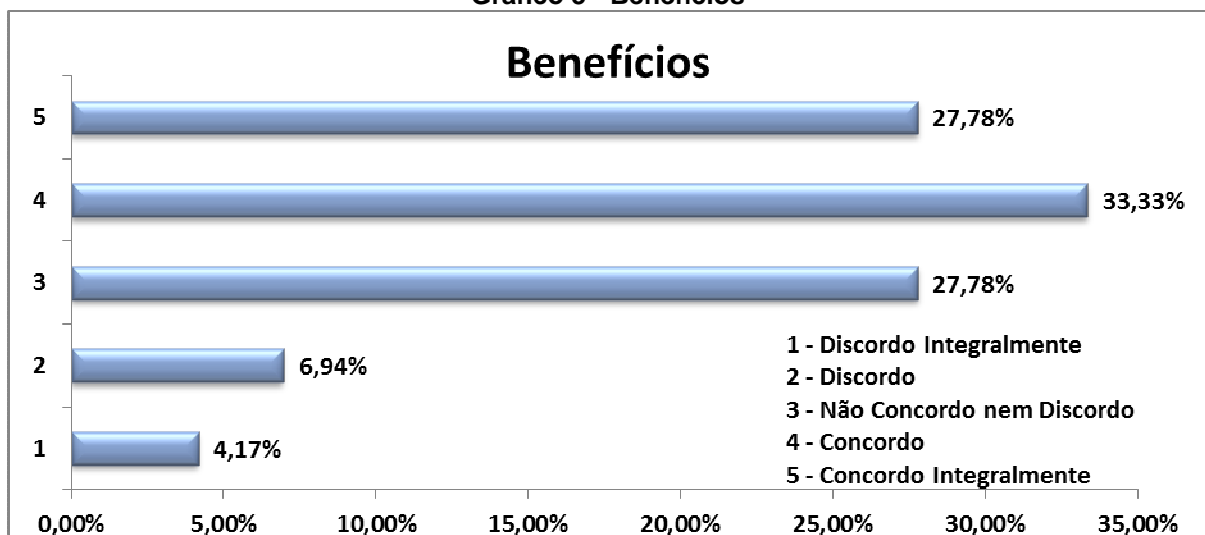
Gráfico 2 - Nível de Satisfação



Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

Buscou-se entender, nesse bloco do questionário, se os clientes percebem os benefícios que a Academia A proporciona e a percepção em relação à concorrência. O Gráfico 3, abaixo, ilustra que a maioria dos respondentes, 33,33%, respondeu que concorda que a Academia A proporciona benefícios que não teria em outra academia. O número de clientes que respondeu que concorda integralmente e que não concorda nem discorda foi igual: 27,78%. Uma pequena parte da amostra, 6,94%, discorda com a afirmativa e pensa que os benefícios oferecidos pela Academia A podem ser encontrados na concorrência e 4,17% dos respondentes têm essa visão mais acentuada.

Gráfico 3 - Benefícios

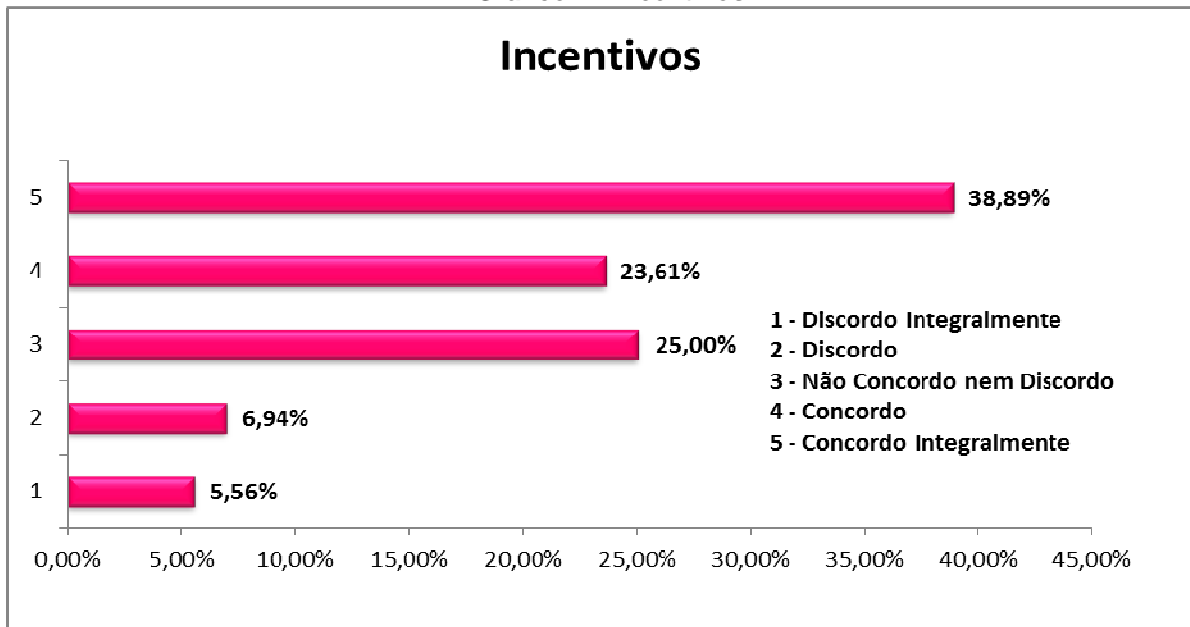


Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

A percepção dos alunos sobre o oferecimento de incentivos pela Academia A para mantê-lo como aluno pode ser observada no gráfico a seguir, o qual demonstra que 38,89% dos alunos concordam integralmente com a afirmação. Houve, também,

grande concentração de respondentes nos níveis 3 e 4, os quais concordam ou não concordam nem discordam, respectivamente. Do total de respondentes, 5 pessoas (6,94%) discordaram da afirmativa e 4 pessoas (5,56%) discordaram integralmente.

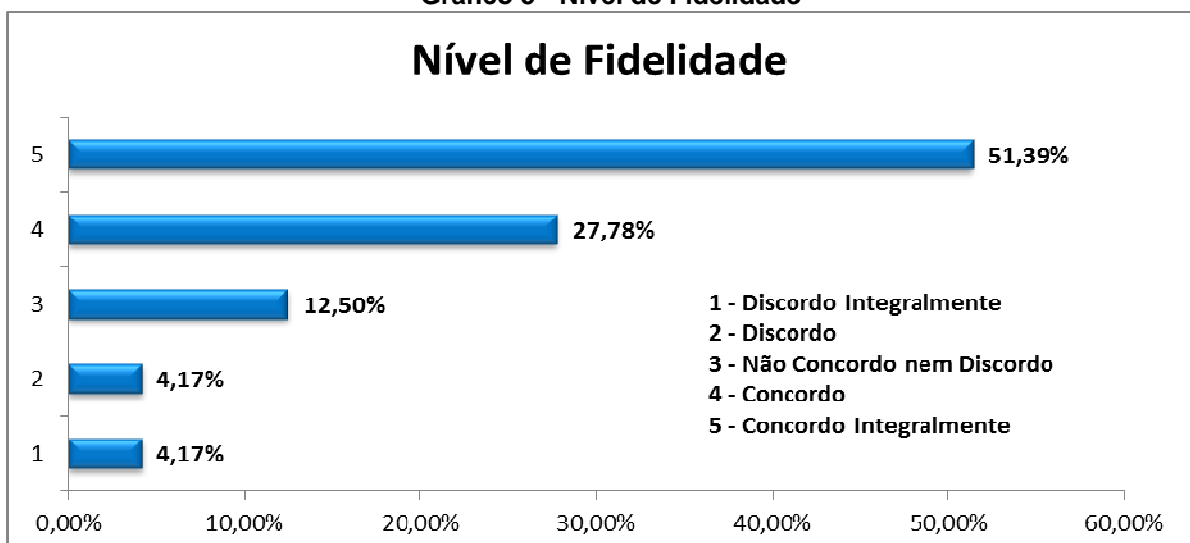
Gráfico 4 - Incentivos



Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

Pode-se considerar que o aluno da Academia A é fiel à empresa. No Gráfico 5, fica visível que 57 dos respondentes concordam integralmente ou concordam com a afirmativa “Sou fiel à Academia A”, isto é, 51,39% e 27,78%, respectivamente. Em menor número, aparecem aqueles que não concordam nem discordam, 12,5%; que discordam, 4,17% e que discordam integralmente, 4,17%. O quesito fidelidade é fundamental na questão de retenção de clientes questionada na afirmativa a seguir.

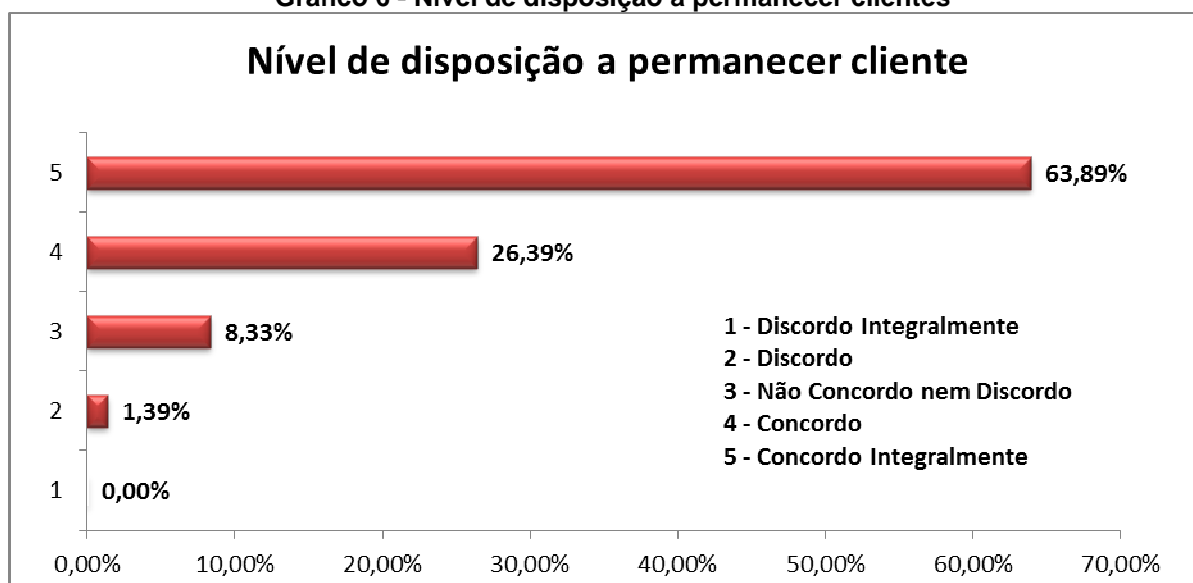
Gráfico 5 - Nível de Fidelidade



Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

O Gráfico 6, abaixo, ilustra o alto índice de alunos que concordam integralmente com a afirmativa “Estou disposto a continuar aluno da Academia A”: 63,89%, ou seja, 46 pessoas. Esse número de pessoas, somado aos 19 respondentes que concordam com a afirmativa, totalizam 65 clientes dispostos a continuar da Academia A. Dessa amostra, 8,33% dos entrevistados não concordam nem discordam, 1,39% discorda e nenhuma pessoa respondeu que discorda integralmente.

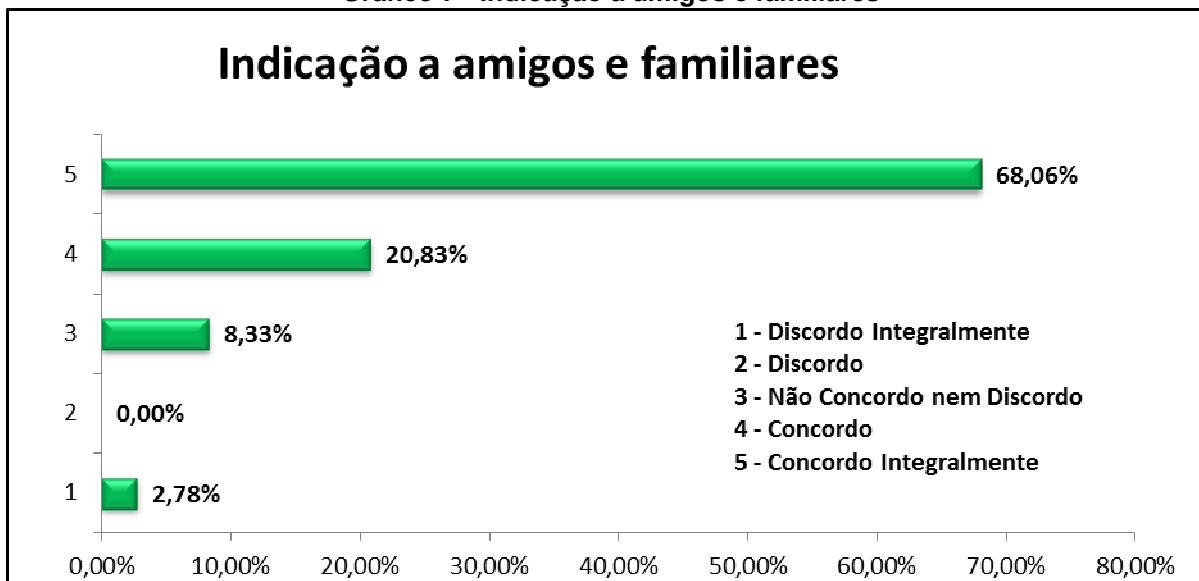
Gráfico 6 - Nível de disposição a permanecer clientes



Fonte: elaborada pela autora com base nas respostas dos questionários e auxílio da ferramenta Excel.

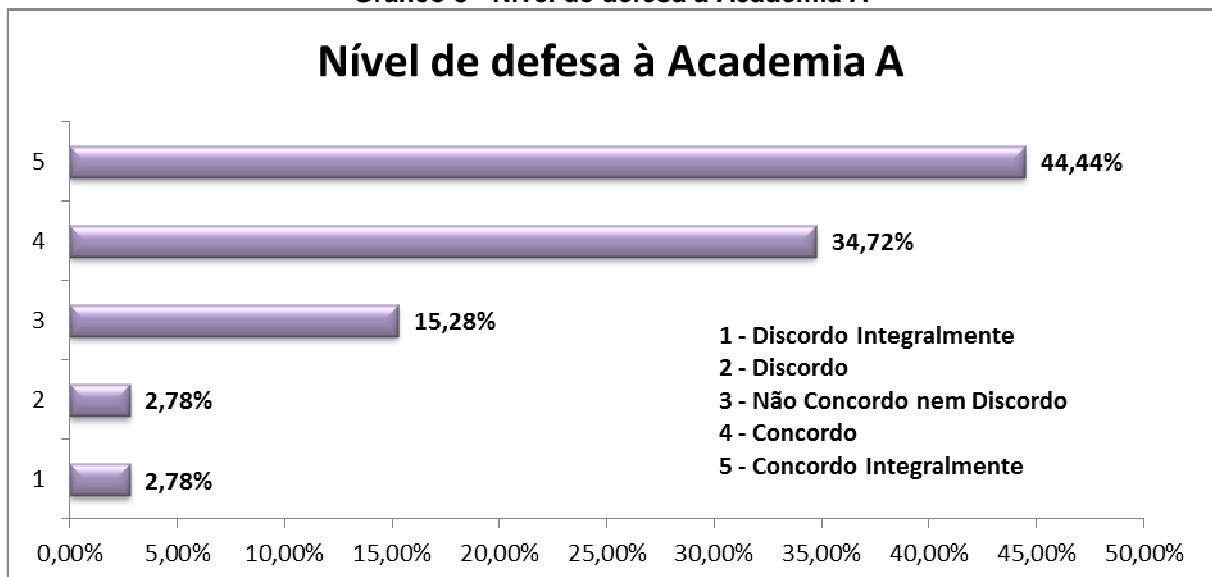
A questão da indicação de uma empresa a amigos e familiares é de extrema importância para o sucesso de um negócio, visto que um cliente satisfeito pode ser responsável pelo “boca-a-boca” positivo e pela adesão de novos clientes à empresa. No caso da Academia A, observa-se que 68,06% concordam integralmente que a indicam a amigos e/ou familiares. Esse índice ficou similar ao índice de clientes satisfeitos mencionado anteriormente: 61,11%. O índice de respondentes que concordam é 20,83%; 8,33% da amostra não concordam nem discordam e 2,78% discordam integralmente.

Gráfico 7 - Indicação a amigos e familiares



A última questão abordada, nesse bloco do questionário, foi incluída com o intuito de analisar se os clientes da Academia A a defendem em momentos de crítica a sua oferta. Destaca-se que 44,44% dos respondentes concordam integralmente com a defesa da empresa em momentos de críticas, 34,72% concordam, 15,28% não concordam nem discordam, 2,78% discordam e 2,78% discordam integralmente. Os dados podem ser observados no Gráfico 8, a seguir.

Gráfico 8 - Nível de defesa à Academia A



4.3.4 Análise por dimensões

Os blocos 1 e 2 do questionário foram elaborados de acordo com a metodologia Servqual e analisados com base nas cinco dimensões da qualidade em serviços proposta por Fitzsimmons e Fitzsimmon (*apud* Lana e Severo, 2009, p.27): confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade.

A tabela, abaixo, divide as 22 afirmativas nas cinco dimensões propostas para um melhor entendimento de como são compostas e do que é valorizado em cada uma. Para o cálculo da pontuação de cada dimensão, foram somadas as médias das questões de cada dimensão e divididas pelo total de questões de cada dimensão do questionário de pesquisa. Como, por exemplo, na dimensão Tangibilidade, as médias foram somadas e o total foi dividido por quatro (número de afirmativas nessa dimensão).

Quadro 2 - Itens do questionário de pesquisa divididos por dimensão

Dimensão	Itens
A. Tangibilidade	1. Equipamentos modernos.
	2. O ambiente físico agradável.
	3. Funcionários com boa aparência.
	4. Materiais (faturas, impressos ou panfletos) têm uma boa aparência visual.
B. Confiabilidade	5. Realização dos serviços no prazo prometido.
	6. Interesse sincero em resolver problemas da prestação de serviço ao cliente.
	7. Execução correta do serviço da primeira vez.
	8. Execução dos serviços conforme prometido.
	9. Execução das tarefas sem erros.
C. Responsabilidade	10. Informação correta de quando o serviço pode ser executado.
	11. Presteza no atendimento aos clientes.
	12. Boa vontade em ajudar o cliente.
	13. Agilidade no atendimento ao cliente.
D. Segurança	14. Funcionários inspiram confiança ao cliente.
	15. Clientes se sentem seguros em transações com a empresa.
	16. Funcionários são corteses com seus clientes.
	17. Funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.
E. Empatia	18. Empresa dá atenção individual a cada cliente.
	19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.
	20. Funcionários dão atendimento individual a cada cliente.
	21. Preocupação em entregar o melhor serviço aos clientes.
	22. Entendimento das necessidades específicas de seus clientes.

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 1, abaixo, além de apresentar as pontuações de cada dimensão, compara-as considerando a expectativa do cliente em relação ao serviço de academia de ginástica, o serviço percebido na Academia A e o serviço mínimo aceitável na Academia A.

Tabela 1 - Comparação das Dimensões

Dimensões	Expectativa	Percebido	Aceito
Tangibilidade	4,05	4,01	3,67
Confiabilidade	3,02	4,29	3,87
Responsabilidade	3,99	4,41	3,94
Segurança	4,36	4,68	4,14
Empatia	4,18	4,51	4,02

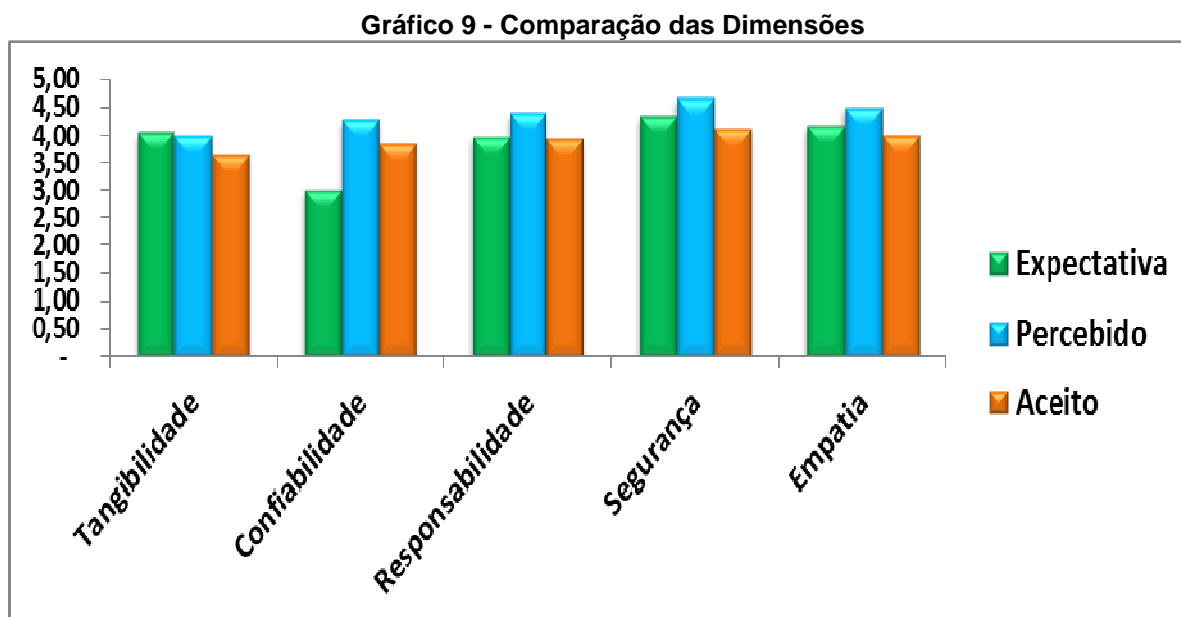
Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o serviço percebido pelos respondentes da Academia A tem médias superiores à expectativa do cliente em quatro das cinco dimensões apresentadas. Apenas no quesito tangibilidade, há maior expectativa dos alunos em relação ao que é oferecido, hoje, pela Academia A.

A dimensão segurança – composta pelas questões as quais relatam que os funcionários da Academia A inspiram confiança, são corteses, têm conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes e que os clientes sentem-se seguros em suas transações com a empresa – foi a mais valorizada e teve média 4,68, ou seja, foi a pontuação mais próxima da pontuação máxima. As dimensões empatia, responsabilidade, confiabilidade e tangibilidade aparecem na sequência, respectivamente.

Verifica-se que, além da dimensão segurança ter sido a melhor percebida na Academia A, ela apresentou maior índice de serviço mínimo aceitável e de expectativa, caracterizando a importância que os clientes têm nesse quesito. Ao contrário da dimensão tangibilidade, que teve os valores mais baixos nas três comparações. O retrato desses números demonstra o cliente mais preocupado com o conhecimento, a cortesia dos funcionários e a sua habilidade para inspirar credibilidade do que com a aparência das instalações físicas e do pessoal.

Como pode ser mais bem visualizado no Gráfico 9, da página a seguir, a dimensão confiabilidade teve maior média nas respostas referentes ao serviço mínimo aceitável do que nas respostas que indicam a expectativa dos clientes. Conclui-se com essa comparação que os clientes da Academia A conseguiram visualizar de uma forma mais aproximada o mínimo aceitável de serviço do que é percebido, hoje. A relação com a expectativa apresentou uma maior distância.



Fonte: elaborada pela autora

4.3.5 Análise por GAPs (lacunas)

Na análise do GAP 1 (serviço percebido – expectativa), são apresentadas as médias de cada uma das variáveis que compõem as escalas de expectativas e percepções, calculadas para identificar o posicionamento dos clientes que responderam a pesquisa. Para Lima (2013), é uma lacuna entre o que cliente espera e o que ele recebe de fato, e isso determina a sua continuidade ou não como cliente da empresa e consumidor do produto ou marca adquirida. Os valores são apresentados a seguir.

Tabela 2 - GAP 1 (Percebido – Expectativa)

(continua)

Dimensão	Itens	GAP 1 = PERCEBIDO – EXPECTATIVA		
		MÉDIA PERCEBIDO	MÉDIA EXPECTATIVA	GAP (P-E)
A. Tangibilidade	1. Equipamentos modernos.	3,54	4,00	-0,46
	2. O ambiente físico agradável.	4,22	4,36	-0,14
	3. Funcionários com boa aparência.	4,53	3,69	0,84
	4. Materiais (faturas, impressos ou panfletos) têm uma boa aparência visual.	3,76	4,15	-0,39

Tabela 2 - GAP 1 (Percebido – Expectativa)

(conclusão)

Dimensão	Itens	GAP 1 = PERCEBIDO – EXPECTATIVA		
		MÉDIA PERCEBIDO	MÉDIA EXPECTATIVA	GAP (P-E)
B. Confiabilidade	5. Realização dos serviços no prazo prometido.	4,26	3,83	0,43
	6. Interesse sincero em resolver problemas da prestação de serviço ao cliente.	4,44	4,29	0,15
	7. Execução correta do serviço da primeira vez.	4,36	3,67	0,69
	8. Execução dos serviços conforme prometido.	4,15	4,07	0,08
	9. Execução das tarefas sem erros.	4,21	3,07	1,14
C. Responsabilidade	10. Informação correta de quando o serviço pode ser executado.	4,39	4,15	0,24
	11. Presteza no atendimento aos clientes.	4,56	4,31	0,25
	12. Boa vontade em ajudar o cliente.	4,54	4,14	0,40
	13. Agilidade no atendimento ao cliente.	4,15	3,35	0,80
D. Segurança	14. Funcionários inspiram confiança ao cliente.	4,61	4,29	0,32
	15. Clientes se sentem seguros em transações com a empresa.	4,67	4,42	0,25
	16. Funcionários são corteses com seus clientes.	4,78	4,33	0,45
	17. Funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.	4,68	4,39	0,29
E. Empatia	18. Empresa dá atenção individual a cada cliente.	4,53	3,83	0,70
	19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.	4,42	4,47	-0,05
	20. Funcionários dão atendimento individual a cada cliente.	4,53	3,74	0,79
	21. Preocupação em entregar o melhor serviço aos clientes.	4,49	4,54	-0,05
	22. Entendimento das necessidades específicas de seus clientes.	4,61	4,29	0,32

Fonte: elaborado pela autora

Como observado na Tabela 2, acima, os resultados indicam que a média das percepções é superior, em 17 das 22 variáveis, a média das expectativas (P>E).

Os cinco maiores valores médios demonstrados na escala expectativa foram: “Preocupação em entregar o melhor serviço aos clientes”(4,54); “Horários de funcionamento convenientes para os clientes” (4,47); “Clientes se sentem seguros em transações com a empresa” (4,42); “Funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes”(4,39) e “O ambiente físico agradável” (4,36). Os dois primeiros itens estão na dimensão Empatia, o terceiro e o quarto estão na dimensão Segurança e o quinto está na dimensão tangibilidade.

Com relação à escala de percepção, nota-se que o item com avaliação menos elevada foi “Equipamentos modernos” (3,54) da dimensão tangibilidade e o item com média mais alta foi “Funcionários são corteses com seus clientes” (4,78) da dimensão segurança.

Diante do exposto pela Tabela 2, apenas cinco itens apresentaram médias negativas, ou seja, $P < E$. Isso significa que, do ponto de vista dos respondentes da pesquisa, a qualidade dos serviços é insatisfatória para esses itens quando se compara expectativas e percepções. As afirmativas que expressaram GAPs (lacunas) negativos são:

- Equipamentos modernos (-0,46);
- Materiais (faturas, impressos ou panfletos) têm uma boa aparência visual (-0,39);
- O ambiente físico agradável (-0,14);
- Horários de funcionamento convenientes para os clientes (-0,05);
- Preocupação em entregar o melhor serviço aos clientes (-0,05).

Verifica-se que os índices de maior insatisfação pertencem à dimensão de tangibilidade; os outros dois, pertencem à dimensão de empatia. A qualidade dos serviços dos outros 17 itens, pela óptica do cliente, é considerada satisfatória visto que a percepção superou a expectativa (GAP's positivos na Tabela 2).

Na análise do GAP 2 (serviço percebido – serviço mínimo aceitável), exposta na Tabela 3, abaixo, são comparadas as médias de cada uma das afirmativas considerando o serviço percebido pelo cliente da Academia A e o serviço mínimo aceitável por ele.

Tabela 3 - GAP 2 (Percebido – Aceito)

(continua)

Dimensão	Itens	GAP 2 = PERCEBIDO - ACEITO		
		MÉDIA PERCEBIDO	MÉDIA ACEITO	GAP (P-A)
A. Tangibilidade	1. Equipamentos modernos.	3,54	3,47	0,07
	2. O ambiente físico agradável.	4,22	3,79	0,43
	3. Funcionários com boa aparência.	4,53	3,86	0,67
	4. Materiais (faturas, impressos ou panfletos) têm uma boa aparência visual.	3,76	3,56	0,2

Tabela 3 - GAP 2 (Percebido – Aceito)

(conclusão)

Dimensão	GAP 2 = PERCEBIDO - ACEITO			
	Itens	MÉDIA PERCEBIDO	MÉDIA ACEITO	GAP (P-A)
B. Confiabilidade	5. Realização dos serviços no prazo prometido.	4,26	3,86	0,4
	6. Interesse sincero em resolver problemas da prestação de serviço ao cliente.	4,44	4,04	0,4
	7. Execução correta do serviço da primeira vez.	4,36	3,97	0,39
	8. Execução dos serviços conforme prometido.	4,15	3,71	0,44
	9. Execução das tarefas sem erros.	4,21	3,78	0,43
C. Responsabilidade	10. Informação correta de quando o serviço pode ser executado.	4,39	3,88	0,51
	11. Presteza no atendimento aos clientes.	4,56	4,07	0,49
	12. Boa vontade em ajudar o cliente.	4,54	4,01	0,53
	13. Agilidade no atendimento ao cliente.	4,15	3,79	0,36
D. Segurança	14. Funcionários inspiram confiança ao cliente.	4,61	4,08	0,53
	15. Clientes se sentem seguros em transações com a empresa.	4,67	4,18	0,49
	16. Funcionários são corteses com seus clientes.	4,78	4,18	0,6
	17. Funcionários têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.	4,68	4,11	0,57
E. Empatia	18. Empresa dá atenção individual a cada cliente.	4,53	3,93	0,6
	19. Horários de funcionamento convenientes para os clientes.	4,42	4,01	0,41
	20. Funcionários dão atendimento individual a cada cliente.	4,53	3,96	0,57
	21. Preocupação em entregar o melhor serviço aos clientes.	4,49	4,13	0,36
	22. Entendimento das necessidades específicas de seus clientes.	4,61	4,07	0,54

Fonte: elaborado pela autora

Como pode ser observado, todos os GAP's são positivos, isto é, as médias do serviço percebido são maiores que as médias do serviço mínimo aceitável ($P > A$). Esses números indicam que os alunos da Academia A estão satisfeitos em todos os

itens – quando comparados com o mínimo que os clientes esperam do serviço prestado pela empresa.

O menor GAP, ou seja, a menor diferença (P-A) entre as médias comparadas é encontrada no item “Equipamentos Modernos” (0,07). Os itens com maiores médias para serviço mínimo percebido são: “Clientes se sentem seguros em transações com a empresa” (4,18) e “Funcionários são corteses com seus clientes” (4,18). Essas duas afirmativas também tiveram médias altas no quesito serviço percebido: 4,67 e 4,78, respectivamente, ocasionando GAP's positivos e demonstrando que a Academia A, do ponto de vista dos respondentes, supera o mínimo esperado pelos clientes na execução dos seus serviços.

4.3.6 Comparação de dados

A Tabela 4, a seguir, foi constituída com o intuito de aprimorar a análise dos dados obtidos na Etapa Quantitativa de coleta. As afirmativas referentes à satisfação, fidelidade, retenção de clientes e aos incentivos para mantê-los na Academia A foram analisadas considerando o sexo do respondente, a faixa etária e o nível de escolaridade.

Tabela 4 - Comparação de Variáveis

	SATISFAÇÃO	FIDELIDADE	INCENTIVOS	RETENÇÃO
FEMININO	4,59	4,18	3,93	3,93
MASCULINO	4,50	4,18	3,68	4,54
de 18 a 25 anos	4,78	4,44	4,00	4,78
de 26 a 35 anos	4,53	3,94	3,71	4,53
de 36 a 45anos	4,75	3,83	3,75	4,17
de 46 a 55 anos	4,31	4,00	3,69	4,25
acima de 56 anos	4,31	4,67	4,06	4,89
Ensino Médio	4,89	4,44	4,44	4,78
Ensino Superior Incompleto	4,58	4,00	3,67	4,50
Ensino Superior Completo	4,65	4,25	3,75	4,60
Pós-Graduação	4,28	4,08	3,60	4,40
Mestrado/ Doutorado	4,83	4,33	4,50	4,50

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que, na comparação entre as repostas dos gêneros masculino e feminino, as mulheres estão mais satisfeitas com o serviço prestado pela Academia A, contudo não há uma diferença significativa. As mulheres respondentes atribuíram média 4,59 e os homens, 4,50. No quesito fidelidade, em que a afirmativa do

questionário era “Sou fiel à Academia A”, as médias foram iguais para ambos os sexos: 4,18. Em relação aos incentivos que a Academia A oferece para manter o cliente, o gênero feminino aparece com maior média (3,93), ou seja, são as mulheres que percebem mais esses incentivos atualmente. Os homens, todavia, são os mais dispostos a permanecer como clientes da Academia A. A média das respostas da questão da retenção foi 4,54 para os homens e 3,93 para as mulheres. Nessa análise por gênero, nota-se que a questão dos incentivos aparece com menor média de respostas para ambos os sexos.

Em relação à faixa etária, os clientes de 18 a 25 anos são os mais satisfeitos (4,78), seguidos dos clientes da faixa etária de 36 a 45 anos (4,75) e dos clientes de 26 a 35 anos (4,53). Na sequência aparecem com a mesma média (4,31) aqueles respondentes de 46 a 55 anos e de acima de 56 anos. Nos outros três quesitos (fidelidade, incentivos e retenção), os clientes de acima de 56 anos são os mais fiéis, os que mais percebem os incentivos e os mais dispostos à retenção. Os menos fieis são os alunos de 36 a 45 anos (3,83), os que menos notam os incentivos são aqueles respondentes de 26 a 35 anos (3,71) e os menos dispostos à retenção são os de 36 a 45 anos (4,17).

Na comparação do nível de satisfação dos clientes com o nível de escolaridade, observa-se que todas as médias ficaram acima de 4,28 (alunos com Pós-Graduação) e que os clientes mais satisfeitos são os que possuem Ensino Médio (4,89). Os alunos que atribuíram maiores médias para fidelidade e retenção são os que se enquadraram, também, na faixa do Ensino Médio (4,44 e 4,78, respectivamente). Já na questão da percepção de incentivos, os clientes com Mestrado/Doutorado aparecem com a média mais elevada: 4,50. A menor pontuação para o atributo fidelidade foi média 4 conferida pelos clientes com Ensino Superior Incompleto; para os incentivos, média 3,60 respondida pelos alunos com Pós-Graduação e para a questão da retenção, média 4,40 atribuída, também, pelos pós-graduados.

A Tabela 5, a seguir compara as dimensões Tangibilidade e Segurança (diagnosticadas na 6.1.7, deste trabalho, com menor e maior médias, respectivamente, entre as cinco dimensões analisadas e propostas por Fitzsimmons e Fitzsimmon (*apud* Lana e Severo, 2009, p.27)) com as variáveis Sexo, Faixa Etária e Nível de Escolaridade.

Observa-se que a questão do gênero não é pertinente nesses aspectos, visto que as médias são similares para os dois sexos. A dimensão Tangibilidade aparece com média de respostas 4,07 para as mulheres e 4,08 para os homens. A dimensão Segurança, por sua vez, teve médias 4,69 para o sexo feminino e 4,67 para o sexo masculino.

Na questão da faixa etária, as maiores médias são percebidas na faixa etária de acima de 56 anos nas duas dimensões. A dimensão Segurança teve média próxima da pontuação máxima (5,00) nessa categoria. A média 3,81 – menor pontuação no quesito Tangibilidade – foi visualizada nas faixas etárias que compreendem o intervalo de 35 a 55 anos, seguida da faixa etária de 26 a 35 anos (4,03), de 18 a 25 anos (4,14) e da faixa de acima de 56 anos, já mencionada acima. Na dimensão Segurança, as médias oscilaram de 4,48 a 4,89 nas faixas etárias, ou seja, tiveram pontuações altas em todas elas. A menor média, 4,48, foi atribuída pelos respondentes de 46 a 55 anos e a sequência deu-se da seguinte forma: 4,56, faixa de 18 a 25 anos; 4,68, de 26 a 35 anos; 4,75, de 36 a 45 anos e 4,89 acima de 56 anos.

Em relação ao nível de escolaridade, percebe-se que as maiores pontuações foram dadas pelos alunos com Mestrado ou Doutorado. Na dimensão Tangibilidade, a média foi 4,17 e, na dimensão Segurança, a pontuação foi máxima: 5,00. Esse dado demonstra que as seis pessoas entrevistadas que se enquadram nesse nível de instrução concordam totalmente com as questões dessa dimensão. Excluindo os alunos mestres e doutores, na questão da Tangibilidade, as médias oscilaram pouco entre os níveis de escolaridade e foram de 3,96 (pós-graduados) a 4,08 (alunos com Ensino Médio). A dimensão Segurança aparece, mais uma vez, com todas as médias elevadas, sendo a menor (4,48) conferida pelos alunos que possuem Ensino Superior Incompleto e a segunda maior (4,83), percebida por aqueles com Ensino Superior Completo.

Tabela 5 - Dimensões x Variáveis

(continua)

	TANGIBILIDADE	SEGURANÇA
FEMININO	4,07	4,69
MASCULINO	4,08	4,67
de 18 a 25 anos	4,14	4,56
de 26 a 35 anos	4,03	4,68

Tabela 5 - Dimensões x Variáveis

(conclusão)

	TANGIBILIDADE	SEGURANÇA
de 36 a 45anos	3,81	4,75
de 46 a 55 anos	3,81	4,48
acima de 56 anos	4,25	4,89
Ensino Médio	4,08	4,78
Ensino Superior Incompleto	3,98	4,48
Ensino Superior Completo	4,03	4,83
Pós-Graduação	3,96	4,56
Mestrado/Doutorado	4,17	5,00

Fonte: elaborado pela autora

5 PLANO DE AÇÕES

Para o cumprimento do terceiro objetivo específico deste trabalho, um Plano de Ações foi elaborado a partir de cinco objetivos definidos como essenciais para a retenção e a fidelização dos clientes da Academia A: aprofundar o conhecimento sobre cada cliente da Academia A; aproximar cliente e empresa; manter clientes atuais fidelizados; garantir a permanência do aluno por um longo período e aprimorar o serviço prestado. O plano de ação será apresentado nas seções a seguir.

5.1 OBJETIVO 1: APROFUNDAR O CONHECIMENTO SOBRE CADA CLIENTE

A estratégia principal para o atingimento do primeiro objetivo proposto é atualizar o banco de dados por meio de três ações: coletar dados pessoais de todos os clientes (como nome, idade, endereço, telefone, e-mail, escolaridade, profissão e renda), gerar banco de dados atualizado e atualizar banco de dados conforme a captação de novos alunos. Os dados obtidos serão utilizados pela Academia A para realizar contatos, transações e para potencializar o relacionamento com o cliente. O Quadro 3, a seguir, mostra o detalhamento das ações:

Quadro 3 - Objetivo 1 – 5W2H

Objetivo: Aprofundar o conhecimento sobre cada cliente						
Estratégia principal: Atualizar banco de dados						
Ações	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quanto?
Coletar dados pessoais de todos os cliente	Até março de 2015	Atualização dos dados dos clientes	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Solicitar dados pessoais do aluno (nome, idade, nome, idade, endereço, telefone, e-mail, escolaridade, profissão e renda) quando ele for iniciar seu treino na Academia A	Professores	Ação não onerosa
Gerar banco de dados atualizado	Abril de 2015	Consolidação dos dados coletados	Escritório da Administração da Unidade Menino Deus	Criar banco de dados dos clientes no software adquirido pela Academia A, na ferramenta Excel ou na ferramenta Access	Assistente da Administração	Ação não onerosa
Atualizar banco de dados conforme a captação de novos alunos	Permanentemente	Manutenção do banco de dados atualizado	Escritório da Administração da Unidade Menino Deus	Inserir novo aluno no banco de dados	Assistente da Administração	Ação não onerosa

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 OBJETIVO 2: APROXIMAR CLIENTE E EMPRESA

Como foi observado nas entrevistas feitas com os alunos da Academia A, existe, hoje, um bom relacionamento entre cliente e empresa. Contudo, nota-se que o contato se dá de forma presencial, ou seja, entre aluno e professor dentro do ambiente físico das academias. Por isso, a segunda estratégia proposta é maximizar formas de contato com o cliente, adotando três ações: aumentar contato por telefone e e-mail com alunos faltantes, enviar e-mail marketing e aumentar a participação nas redes sociais.

A importância de ter um banco de dados atualizado (proposto na seção anterior, no objetivo 1, fica visível para o atingimento das ações aqui sugeridas. Essas ações foram pensadas para ocasionar a diminuição do número de clientes que deixam de frequentar a Academia A e para haver o contato ativo com os clientes. Por ser uma academia de média porte, é possível que o professor perceba quando o aluno deixa de comparecer ao treino. Desse modo, cada professor deve monitorar seus alunos e telefonar a eles. Também, pode encaminhar o nome do aluno para a Assistente Administrativa enviar e-mail ou tentar outra forma de contato. A regra é a aproximação dos alunos para retê-los como cliente.

O envio do e-mail marketing com assuntos pertinentes para aqueles frequentadores da Academia A, agrega serviços extras ao serviço principal de uma academia e aumenta o valor percebido pelo cliente. Por exemplo, a Academia A pode enviar e-mail marketing, mensalmente, com dicas de hábitos saudáveis ou de alimentação. Também, a partir do banco de dados, pode personalizar os e-mails e encaminhá-los de acordo com as preferências de cada grupo de clientes.

A participação nas redes sociais pode ser um meio de contato com o cliente – em que a empresa pode ouvi-lo e entendê-lo –, uma forma de expor a marca e, também, um modo de motivar o aluno a praticar atividades físicas, por meio de publicações com essa conotação. Além desses benefícios, deve-se considerar que a participação nas redes sociais como Facebook, Twitter e Instagram não é onerosa. O Quadro 4, na página a seguir, permite melhor visualização do que foi nesta seção exposto.

Quadro 4 - Objetivo 2 – 5W2H

Objetivo: Aproximar cliente e empresa						
Estratégia principal: Maximizar formas de contato com o cliente						
Ações	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quanto?
Aumentar contato por telefone e e-mail com os alunos faltantes	Diariamente, se necessário.	Diminuição do número de clientes que deixam de frequentar a Academia A	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Telefonar ou enviar e-mail ao aluno quando ele tiver duas faltas seguidas.	Professores e Assistente da Administração	Ação não onerosa
Enviar e-mail marketing	Mensalmente, a partir de maio/2015	Contato ativo com os clientes	Internet	Enviar mensagens com conteúdo sobre hábitos saudáveis e dicas sobre alimentação; segmentar conteúdo por perfil de cliente; personalizar mensagens com informações do cliente.	Assistente da Administração /Sócios	Ação não onerosa
Aumentar participação nas redes sociais	Semanalmente	Contato ativo com os clientes	Redes sociais como Facebook e Instagram	Publicar mensagens que motivem o cliente a continuar praticando atividade física e a permanecer cliente da Academia A; ser um meio de contato para ouvir opinião dos clientes e tirar dúvidas.	Assistente da Administração /Sócios	Ação não onerosa

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 OBJETIVO 3: MANTER CLIENTES ATUAIS FIDELIZADOS

O terceiro objetivo proposto é manter clientes atuais fidelizados a partir da consolidação do nível de satisfação dos alunos. Para isso e, como já foi exposto no decorrer deste trabalho, o processo de conquista e fidelização do cliente deve ser baseado na transparência e no bom atendimento (Lima, 2013). Nesse sentido, as ações sugeridas são: atender reclamações/solicitações dos clientes, criar o “Dia do Aniversário”, Realizar Eventos e Criar o “Dia do Futebol”.

O atendimento de reclamações e/ou solicitação dos clientes ocasionará credibilidade à empresa, passará confiança ao cliente e, por conseguinte, aumentará a satisfação dos clientes. Nesse caso, o tempo para o retorno ao cliente é essencial, isto é, os sócios da Academia devem contatar o cliente demonstrando interesse e comprometimento na solução da questão, seja com explicações, seja com o atendimento da solitação do cliente.

A ação de criar o “Dia do Aniversário” tem a intenção de valorizar o cliente, ou seja, fazer que ele perceba o bom atendimento da Academia A e que construa uma imagem positiva da empresa. Para a inclusão dessa ação na rotina da Academia A, a sugestão é: criar um cartaz com os todos os aniversariantes de cada mês; parabenizar pessoalmente, por telefone ou por e-mail aqueles alunos que são clientes há mais de seis meses e presentear com um bônus de 20% de desconto na mensalidade no mês do aniversário aqueles clientes há mais de um ano.

A realização de eventos tem o objetivo de interação dos professores e dos sócios da empresa com os clientes e, também, dos clientes entre si, aproximando esse convívio e possibilitando a fidelização à marca. Para isso, confraternizações podem ser feitas semestralmente em lugares reservados como pubs e pizzarias e também, um “aulão” pode ser realizado com caminhadas, corridas e outras atividades em algum parque da cidade, caracterizando uma atividade afim com o negócio da academia de ginástica contudo fora do ambiente físico das unidades. Além de ser uma atividade diferenciada e de aumentar a interação entre os envolvidos, pode divulgar a marca da empresa visto que a leva para a rua e que possíveis clientes podem se identificar e procurar o serviço da Academia A.

Outra ação para interação com os clientes é a criar o “Dia do Futebol” mensalmente. Em um determinado dia escolhido, a Academia A pode reservar uma quadra de futebol e estimular os alunos e alunas para participarem. A quadra pode ser reservada em dois horários, um para o futebol feminino e outro para o futebol masculino.

Quadro 5 - Objetivo 3 – 5W2H

Objetivo: Manter clientes atuais fidelizados						
Estratégia principal: Consolidar nível de satisfação dos alunos						
Ações	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quanto?
Atender reclamações/solicitações dos clientes	Tempo para retorno de até 48 horas	Aumentar a satisfação dos clientes	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Os sócios da Academia A podem coletar com os professores as reclamações/solicitações dos clientes e atendê-las retornando aos alunos com explicações e/ou soluções.	Professores e sócios da Academia A	A quantificação da ação depende do tipo de solução/solicitação
Criar o "Dia do Aniversário"	A partir de Janeiro de 2015	Valorização do cliente	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Criar cartaz com os alunos aniversariantes do mês; parabenizar o aluno pessoalmente, por telefone ou por e-mail e presentear com um bônus de 20% de desconto na mensalidade no mês do aniversário do aluno.	Professores e sócios da Academia A	A quantificação da ação depende do número de clientes há mais de um ano
Realizar Eventos	Semestralmente, a partir de Janeiro de 2015	Interação com os clientes	Pizzarias/Pubs /Parques	Reservar um local e convidar os alunos para a confraternização; realizar um "aulão" com caminhadas, corridas e outras atividades em um parque da cidade.	Professores, sócios e alunos da Academia A	Ação não onerosa
Criar o "Dia do Futebol"	Mensalmente, a partir de Janeiro de 2015	Interação com clientes	Quadra de futebol	Reservar uma quadra para a realização do jogo; estimular os alunos a participarem.	Professores, sócios e alunos da Academia A	Cerca de R\$170,00

Fonte: Elaborado pela autora

5.4 OBJETIVO 4: GARANTIR A PERMANÊNCIA DO ALUNO POR UM LONGO PERÍODO

O quarto objetivo é focado na garantia de permanência do aluno por um longo período, ou seja, na retenção do aluno. A estratégia, nesse caso, é aumentar a adesão aos Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais e ao Programa de Fidelidade.

Como mencionado pelos sócios e pelos alunos da Academia A, nas entrevistas, a adesão aos Planos, hoje, é baixa e não há Programa de Fidelidade. Por isso, essa estratégia terá duas ações. A primeira é incentivar a compra dos Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais para garantir a permanência do cliente e para oferecê-lo uma recompensa financeira. Essa ação precisa ser incluída à rotina dos professores da Academia A (responsáveis pelo contato direto com os alunos e pela venda dos Planos) e lembrada pelos sócios no final de cada mês visto que esse é o período de pagamentos, ideal para reforçar a ideia aos alunos. O oferecimento dos Planos, também, deve ser estimulado aos novos alunos, pois o preço fica mais atraente do que o preço da mensalidade e essa prática é percebida na concorrência.

A segunda ação é criar um Programa de Fidelidade, ou seja, recompensar com algum brinde alunos que completam dez meses de frequência ininterrupta. O reconhecimento do aluno, nesse caso, é valorizado por ele e transmite a sensação de que a Academia A presta o seu serviço pensando em cada indivíduo, de forma diferenciada e personalizada. O aluno da Academia A sente falta de agrados para permanecer cliente e isso remete à ideia de que, atualmente, os clientes estão mais bem informados, conhecem a concorrência e, por conseguinte, mais exigentes.

Quadro 6 - Objetivo 4 – 5W2H

Objetivo: Garantir a permanência do aluno por um longo período						
Estratégia principal: Aumentar a adesão aos Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais e ao Programa de Fidelidade						
Ações	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quanto?
Incentivar a compra dos Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais	Na última semana de cada mês	Garantia de permanência do aluno e recompensa financeira	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Oferecer os Planos Trimestrais/Semestrais/Anuais a todos os alunos; explicar as vantagens financeiras	Professores	Depende do número de Planos vendidos
Criar Programa de Fidelidade	A partir de janeiro/2015	Garantia de permanência e reconhecimento do aluno	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Recompensar com algum brinde alunos que completam dez meses de frequência ininterrupta.	Sócios da Academia A	Cerca de R\$30,00 cada brinde

Fonte: Elaborado pela autora

5.5 OBJETIVO 5: APRIMORAR O SERVIÇO PRESTADO

Na análise por GAPs, na seção 6.1.8, deste trabalho, viu-se que os clientes da Academia A têm uma boa percepção em relação ao serviço prestado pela empresa visto que todos os GAPs na comparação serviço prestado e serviço mínimo aceito foram positivos ($P > E$). No entanto, nos dias atuais, as empresas devem aprimorar o seu serviço permanentemente.

A estratégia aqui indicada é focar no atendimento ao cliente – já visto como de suma importância no dia-a-dia da Academia A – e aperfeiçoá-lo. A primeira ação é realizar treinamentos/reuniões com todos os funcionários, trimestralmente, para capacitar e engajar a equipe. O intuito dessa ação é incentivar os sócios da Academia A a transmitir informações, experiências e a relatar a importância atribuída

pelos clientes aos funcionários que são corteses e que transmitem confiança e conhecimento. Esse dado ficou visível na comparação entre as dimensões, em que a dimensão Segurança teve a média mais próxima da nota máxima. Ou seja, os clientes da Academia A estão observando a qualidade do serviço prestado e a transmissão dessa informação à equipe é motivadora e gratificante.

A segunda ação, também, é destinada à atenção aos professores da Academia A pois, além de exercerem a função de ensinar e transmitir conhecimentos aos alunos, eles realizam a apresentação da empresa aos novos clientes, vendem Planos e são o principal elo entre empresa e cliente – fazem parte do “*momento of truth*” (momento da verdade), que é aquele momento de interação entre a pessoa de contato (linha de frente) do prestador do serviço e o cliente. Diante da significativa importância desses funcionários para a Academia A, valorizá-los é essencial.

Para recompensar os professores da empresa, a sugestão é transferir a eles um bônus por Plano vendido, por exemplo: se o professor conseguir vender ao aluno um Plano Trimestral, ele ganhará 10% da primeira parcela; se vender um Plano Semestral, ganhará 20% da primeira parcela e se vender um Plano Anual, ele ganhará 30% da primeira parcela.

A última ação proposta neste Plano de Ações é criar e consolidar o uso de pesquisa interna com os clientes para identificar a percepção do aluno sobre o serviço prestado. Essa pesquisa deve ser feita anualmente para monitorar o nível de satisfação dos clientes, avaliar pontos que merecem atenção e melhorias e para aprimorar aqueles pontos com destaque positivo. Essa ação pode se dar com o envio da pesquisa aos alunos por meio de e-mail, com a divulgação nas redes sociais e com a possibilidade de resposta em meio impresso nas unidades da Academia A.

Quadro 7 - Objetivo 5 – 5W2H

Objetivo: Aprimorar o serviço prestado						
Estratégia principal: Focar no atendimento ao cliente						
Ações	Quando?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quanto?
Realizar treinamentos/reuniões com todos os funcionários	Trimestralmente	Para capacitar e engajar a equipe.	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Transmitir informações, experiência e relatar a importância atribuída pelos clientes aos funcionários que são corteses e que transmitem confiança e conhecimento.	Sócios da Academia A	Ação não onerosa
Criar programa para valorizar professores envolvidos	Permanentemente	Motivar os professores	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Retribuir os professores com um bônus referente aos Planos vendidos.	Sócios da Academia A	Ação depende do número de Planos vendidos para ser quantificada
Criar e consolidar o uso de pesquisa interna	Anualmente	Identificar percepção do aluno sobre o serviço prestado	Unidades Floresta e Menino da Academia A	Criar uma pesquisa de satisfação e enviar aos alunos por meio de e-mail, divulgar nas redes sociais e possibilitar as respostas em meio impresso nas academias.	Sócios da Academia A e Assistente de Administração	Ação não onerosa

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa, independentemente do tamanho do negócio, remete a bons resultados e ao crescimento da organização. Nos dias atuais, existe maior concorrência, o cliente está mais exigente, pois tem mais acesso à informação e as empresas precisam atender as necessidades específicas de cada um. Além disso, as empresas prestadoras de serviço trabalham com a sua natureza intangível, ou seja, vendem algo que não pode ser tocado ou experimentado antes da compra. O marketing de relacionamento aparece com uma estratégia para lidar com essa característica e agregar benefícios ao serviço principal.

Como a empresa, objeto deste estudo, não tem ações de marketing formalizadas e incluídas na rotina, este trabalho propôs ações para reter e fidelizar os clientes da Academia A. Conforme explanado, neste texto, sabe-se que manter um cliente é menos dispendioso do que conquistar um novo. Por isso, os sócios da Academia A apoiaram essa ideia e contribuíram para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Os três objetivos específicos propostos no início do trabalho foram atingidos e geraram um material relevante sobre o tema e sobre a Academia A. Os objetivos I (caracterizar o atual relacionamento da Academia A com seus clientes) e II (identificar a percepção dos clientes em relação à Academia A e a satisfação com os serviços prestados) foram alcançados por meio de entrevistas com os sócios e com os alunos da Academia A. Após a análise dos dados e das informações geradas pela revisão da literatura e das pesquisas, o objetivo III (relacionar principais ações de marketing de relacionamento que a Academia A poderá utilizar para reter e fidelizar seus clientes) foi abordado e criou-se o Plano de Ações baseado na ferramenta 5W2H.

Observou-se que os sócios da Academia A têm pensamentos e ideias convergentes, percebem o atendimento da empresa como o principal diferencial e destacam a importância do bom relacionamento com o cliente. Os alunos, de um modo geral, estão satisfeitos com o serviço e têm uma boa percepção em relação ao atendimento e aos professores. No entanto, identificam alguns itens para serem aprimorados e sentem falta de incentivos para mantê-los como alunos. Fica visível

que as pessoas gostam de agrados, de incentivos financeiros, de promoções, de receber um retorno às dúvidas ou às solicitações. Enfim, os clientes da Academia A querem ser tratados de forma diferenciada e o Plano de Ações proposto ao final do estudo considerou esses aspectos.

A análise por Dimensões em relação ao serviço mínimo aceito destacou, na Seção 4.3.4, também, a menor média na Dimensão Tangibilidade (constituída de afirmativas sobre equipamentos, ambiente físico, aparência dos funcionários e aparência visual dos materiais) e valores maiores nas Dimensões Responsabilidade e Segurança, que englobam as questões referentes à presteza, à boa vontade em ajudar o cliente, à agilidade no atendimento, à confiança transmitida pelos funcionários, à cortesia e ao conhecimento oferecido pelo professor. Conclui-se com esses valores o quanto os clientes são exigentes no quesito atendimento e como essa questão sobressai-se comparada a outras.

Por fim, após todas as análises e estudos – os quais foram efetivos para entender o relacionamento da Academia A com seus clientes e identificar os pontos que precisam de melhorias ou de maior valorização – foi possível finalizar este trabalho com um Plano de Ações elaborado com o intuito de introduzir o marketing de relacionamento de maneira formalizada e estruturada na rotina da Academia A. Para isso, cinco objetivos dividiram as ações em grupos para um melhor entendimento da proposta, são eles: aprofundar o conhecimento sobre cada cliente; aproximar cliente e empresa; manter clientes atuais fidelizados; garantir a permanência do aluno por um longo período e aprimorar o serviço prestado.

Em suma, a elaboração deste trabalho gerou um estudo essencial para os sócios da Academia A avaliarem o negócio, a percepção dos clientes e implantarem as ações, as quais têm como meta principal reter e fidelizar os alunos e, desse modo, contribuir com o crescimento e o sucesso da empresa. Após isso, será necessário o acompanhamento da execução do Plano de Ações para avaliação dos resultados que serão obtidos.

Embora os objetivos deste estudo tenham sido alcançados, considera-se importante - para futuras pesquisas com os clientes da Academia A - a tentativa de um maior número de respondentes aos questionários, a fim de aprimorar a qualidade dos resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOGMANN, Ithzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; PIZZINATO, Nadia Kassouff; SPERS, Valéria Rueda Elias. **Marketing de Relacionamento: a Fidelização de Clientes e o Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2012/2012_EMA93.pdf> Acesso em: 27 de março de 2014.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede** / Evert Gummesson; trad. Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, JR., Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOFFMAN, Nicole P. **An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present and future**. Academy of Marketing Science Review. Vancouver, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; tradução Sônia Midori Yanomoto. **Administração de marketing** – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LANA, Rogério Adilson; SEVERO, Tatiane de Lima. **Análise da qualidade dos serviços: estudo de caso em uma escola de ensino médio de Blumenau**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.3, n.4, p.24-37, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031.
- LARENTIS, Fabiano. **Relacionamento como fonte de economia sustentável: um estudo entre fabricantes de móveis e lojas exclusivas** / Fabiano Larentis - Porto Alegre, 2005.
- LEHMANN, D. GUPTA, S.; STECKEL, J.H. **Marketing Research**. Reading: Addison – Wesley, 1998.
- LIMA, Agnaldo. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2013.
- MAIA, Gabriela Bezerra. **Implantação de marketing de relacionamento em uma empresa de pequeno porte**. Disponível em < <http://hdl.handle.net/10183/72810>>. Acesso em 15 de maio de 2014.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** / Naresh Malhotra; tradução Laura Bocco. – 4. Ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing** – Edição compacta – 3. Ed. São Paulo : Atlas, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** / Regis McKenna; [tradução de Outras Palavras] – Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MORGAN, R, M.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, v.58, p. 20-38, July 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1988) “**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**”. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-40.

RELATÓRIO da IHRSA mostra o potencial de crescimento dos principais mercados latino americanos de academias. 2012. Disponível em: <<http://www.fitnessmais.com.br/blog/inedito-relatorio-da-ihrsa-mostra-o-potencial-de-crescimento-dos-principais-mercados-latino-americanos-de-academias/>>. Acesso em: 29 mar. 2014.

RIBEIRO, Áurea H.P. **Database marketing: a ferramenta básica para o marketing individualizado e interativo**. Jornal O Povo, Fortaleza, 1997. Universidade Aberta do nordeste.

RIBEIRO, Áurea H.P.; GRIS, Celso C.H.; SALIBY, Paulo E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 39, n. 1. P. 31-44, 1999.

RIBEIRO, Erica. **Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País**: Brasil lidera setor em toda a América do Sul e é o segundo maior do mundo. 2013. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/2013-06-27/setor-de-fitness-e-mercado-de-academias-movimentam-mais-de-r-2-bilhoes-no-pais.html>>. Acesso em: 27 mar. 2014.

ROZZETT, Késia; DEMO, Gisela. **Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com o cliente (ERC)**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 50, n. 4, p. 383-395, 2010.

SLONGO, Luiz Antônio; LIBERALLI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

THE AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 03 maio 2014.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação** / Richard C. Whiteley; tradução Ivo Korytowski - Rio de Janeiro : Campus, 1992.

ANEXO A

Roteiro Questionário Qualitativo – Sócios da Academia A

1. Para você, o que é uma excelente academia?
2. Como você caracteriza o serviço prestado pela Academia A?
3. Quais são os principais benefícios e atributos que a Academia A oferece?
4. Quais são as formas de conquistar a confiança do cliente praticadas pelos funcionários da academia?
5. Para você, o que é um cliente satisfeito?
6. Qual a orientação da empresa diante do relacionamento com os clientes? (Explicar o atual relacionamento com os clientes).
7. Você considera importante o Relacionamento de Longo Prazo com os clientes? Por quê?
8. Você acha que os clientes estão dispostos ao relacionamento?
9. Quais são as variáveis que você considera fundamentais para as empresas desenvolverem um Relacionamento de Longo Prazo?
10. Quais são as dificuldades encontradas na construção do Relacionamento de Longo Prazo com o cliente?
11. A orientação da Academia A é para conquistar, manter ou recuperar clientes? Por quê?
12. A empresa utiliza algum tipo de software para coletar e armazenar dados dos clientes?
13. A empresa oferece Programas de Frequência (planos trimestrais, semestrais)? Qual o objetivo dos Programas de Frequência?

ANEXO B

Questionário Qualitativo - Alunos da Academia A

1. Para você, o que é uma excelente academia?
2. Você tem confiança no serviço prestado pela Academia A? Por quê?
3. Você considera que a Academia A está comprometida em atender suas necessidades específicas? Por quê?
4. Você se considera insatisfeito, satisfeito ou encantado com o serviço prestado pela Academia A? Por quê?
5. Quais são os principais atributos e benefícios que você encontra na Academia A?
6. Quais são os principais atributos que você não encontra na Academia A e que gostaria de encontrar?
7. Você considera que a Academia A busca ter um relacionamento de longo prazo com os clientes? Por quê?
8. Como você considera o seu relacionamento com os professores?
9. A Academia A oferece incentivos para mantê-lo na academia? Que tipos de incentivos?
10. Você acha que a Academia A lhe oferece um serviço customizado?
11. Você participa de algum Programa de Frequência (planos trimestrais, semestrais)?

ANEXO C

QUESTIONÁRIO

BLOCO 1: O bloco de afirmativas, abaixo, refere-se às suas expectativas em uma excelente academia de ginástica. LEMBRE-SE: nesse bloco, estamos falando do serviço de uma academia de ginástica, não estamos falando ainda da Academia A.

LEGENDA:					
1 - discordo integralmente	1	2	3	4	5
5 - concordo integralmente					
1. Excelentes academias têm equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico das excelentes academias é agradável.	1	2	3	4	5
3. Os empregados de excelentes academias têm boa aparência.	1	2	3	4	5
4. O material associado com o serviço prestado nas excelentes academias, tais como faturas, impressos ou panfletos, têm uma boa aparência visual.	1	2	3	4	5
5. Quando excelentes academias prometem fazer algo em certo tempo, elas cumprem.	1	2	3	4	5
6. Quando um cliente tem um problema, as excelentes academias demonstram um sincero interesse em resolvê-lo.	1	2	3	4	5
7. Excelentes academias fazem o serviço certo da primeira vez.	1	2	3	4	5
8. Excelentes academias executam seus serviços no tempo que se comprometeram.	1	2	3	4	5
9. Excelentes academias executam tarefas sem erros.	1	2	3	4	5
10. Os empregados de excelentes academias prometem a seus clientes os serviços nos prazos em que eles podem ser executados.	1	2	3	4	5
11. Os empregados, em excelentes academias, dão atendimento com presteza aos seus clientes.	1	2	3	4	5
12. Os empregados em excelentes academias têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes.	1	2	3	4	5
13. Os empregados, em excelentes academias nunca estão	1	2	3	4	5

ocupados para esclarecer dúvidas dos seus clientes.					
14. O comportamento dos empregados de excelentes academias inspira confiança nos clientes.	1	2	3	4	5
15. Os clientes de excelentes academias sentem-se seguros em suas transações com essa empresa.	1	2	3	4	5
16. Os empregados de excelentes de academias são corteses com seus clientes.	1	2	3	4	5
17. Os empregados, em excelentes academias, têm os conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
18. Excelentes academias dão atenção individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
19. Excelentes academias têm horários de funcionamento convenientes para todos seus clientes.	1	2	3	4	5
20. Excelentes academias têm empregados que dão atendimento individual a cada cliente.	1	2	3	4	5
21. Excelentes academias estão centradas no melhor serviço a seus clientes.	1	2	3	4	5
22. Excelentes academias entendem as necessidades específicas de seus clientes.	1	2	3	4	5

BLOCO 2: O bloco de afirmativas, abaixo, refere-se à sua percepção sobre a Academia A. Na primeira coluna, escreva de 1 a 5 em relação ao serviço percebido. Na segunda coluna, escreva de 1 a 5 em relação ao serviço mínimo aceitável.

LEGENDA:
1 - discordo integralmente
5 - concordo integralmente
1. A Academia A tem equipamentos modernos.
2. O ambiente físico da Academia A é agradável.
3. Os empregados de Academia A têm boa aparência.
4. O material associado com o serviço prestado na Academia A, tais como faturas, impressos ou panfletos, tem boa aparência visual.
5. Quando a Academia A promete fazer algo em certo

Serviço percebido	Serviço mínimo aceitável

22. A Academia A entende suas necessidades específicas.

BLOCO 3: O bloco, abaixo, refere-se à sua disposição em permanecer como aluno da Academia A.

LEGENDA:					
1 - discordo integralmente	1	2	3	4	5
5 - concordo integralmente					
1. Estou satisfeito com o serviço da Academia A.	1	2	3	4	5
2. A Academia A me proporciona benefícios que eu não teria em outra academia.	1	2	3	4	5
3. A Academia A oferece incentivos para me manter na academia.	1	2	3	4	5
4. Sou fiel à Academia A.	1	2	3	4	5
5. Estou disposto a continuar aluno da Academia A.	1	2	3	4	5
6. Eu indico a Academia A a amigos e/ou familiares.	1	2	3	4	5
7. Eu defendo a Academia A em momentos de críticas a sua oferta.	1	2	3	4	5

BLOCO 4: O bloco, abaixo, refere-se ao seu perfil. Marque um X na opção que corresponda a sua característica:

FAIXA ETÁRIA	de 18 a 25 anos	de 26 a 35 anos	de 36 a 45 anos	de 46 a 55 anos	acima de 56 anos
---------------------	------------------------	------------------------	------------------------	------------------------	-------------------------

ESCOLARIDADE	Ensino Médio	Ensino Superior incompleto	Ensino Superior completo	Pós-Graduação	Mestrado / Doutorado
---------------------	---------------------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------------	-----------------------------

1. Moro perto da Academia A.	Sim	Não
2. Trabalho perto da academia A.	Sim	Não

3. SEXO	F	M
---------	---	---