

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

FREDERICO WITIER MAZZONETTO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

PIRACICABA

2015

FREDERICO WITIER MAZZONETTO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Marketing e Estratégia

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Teresa Dias de Toledo Pitombo

PIRACICABA

2015

Mazzonetto, Frederico Witier

Marketing de Relacionamento: o diagnóstico das estratégias para fidelização de clientes em academias de ginástica – Frederico Witier Mazzonetto - 2015
157 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Teresa Dias de Toledo Pitombo

Dissertação (Mestrado Profissional) - Faculdade de Gestão e Negócios -
Universidade Metodista de Piracicaba

1. Marketing de Relacionamento; 2. Fidelização; 3. Academia de Ginástica; I. Pitombo, Teresa D. de T.; II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba; III. Marketing de Relacionamento: o diagnóstico das estratégias para fidelização de clientes em academias de ginástica

FREDERICO WITIER MAZZONETTO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: O DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS
PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Marketing e Estratégia

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Teresa Dias de Toledo Pitombo

Data da defesa:

____ / ____ / ____

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Teresa Dias de Toledo Pitombo
(Orientadora)
UNIMEP

Prof. Dr. Valdir Antônio Vitorino Filho
FACECAP

Prof^ª. Dr^ª. Rosana Borges Zaccaria
UNIMEP

Raul Amaral Rego
Honne Comunicação e Marketing

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a minha família, que mesmo distante, contribuiu para que este momento se concretizasse. Ao meu pai José, que fomentou a base da minha educação. A minha irmã Daniela, que me manteve equilibrado mesmo nos momentos em este parecia faltar. Ao meu irmão Alexandre, que entre gráficos, tabelas e discussões me ajudou a ver mais que número e curvas. E finalmente à minha mãe Eunice, que nos deixou no início dessa empreitada, mas sua memória permanece viva em nossos corações e por muitas vezes não me deixou fraquejar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

À minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Teresa Dias de Toledo Pitombo a paciência, por compartilhar comigo seu conhecimento, as cobranças que me fizeram seguir firme no caminho da conclusão desta pesquisa.

À Diretoria da Faculdade Atenas que proporcionou a realização deste mestrado.

À UNIMEP, à Coordenação do Programa de Pós-Graduação e aos professores das disciplinas do Mestrado Profissional em Administração.

Aos colegas de turma que cada qual com sua virtude, adicionou algo novo naquilo que me tornei após esse tempo de convivência.

Em especial à Prof^ª. Ma. Roberta Mara Cunha Gonçalves e a Prof^ª. Dr^ª. Daniela Stefani Marques que me incentivaram nos momentos mais difíceis dessa trajetória.

Aos colegas de trabalho e aos proprietários das academias pesquisadas por contribuírem significativamente para a realização desta pesquisa.

RESUMO

Este estudo investigou quais são as estratégias de marketing de relacionamento utilizadas para a fidelização de clientes em academias de ginástica. Procedeu-se um estudo bibliográfico com a finalidade de subsidiar a sustentação teórica a respeito do assunto, na busca de conceitos, definições, bem como modelos metodológicos para a pesquisa. Optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, que por ter sido realizada em duas academias de ginástica da Cidade de Paracatu-MG, ficou caracterizado como um estudo multicase. Um protocolo de observação orientou a coleta de dados das academias de ginástica, enquanto questionários foram aplicados aos clientes das academias com mais de um ano e meio de frequência. Essa pesquisa se limitou por se tratar de um estudo transversal e aos ambientes de pesquisa estudados, já que por se tratar de um estudo multicase, aplica-se tão somente às particularidades das duas academias de ginástica estudadas no município de Paracatu-MG. Este trabalho evidenciou a importância para uma academia de ginástica em conhecer seu cliente e estabelecer com ele um relacionamento longo, duradouro e lucrativo. Por meio deste estudo foi possível estabelecer o perfil socioeconômico dos clientes das academias pesquisadas, assim como a satisfação dos mesmos com vários itens mensurados durante a pesquisa, além da obtenção de informações sobre a adesão prévia de serviços de outras academias, os motivos de abandono dos mesmos e os motivos para escolha daquela academia atual em particular. Também foi possível caracterizar os empreendimentos estudados, assim como obter sugestões para melhoria da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; fidelização; academias de ginástica.

ABSTRACT

This study investigates which the relationship marketing strategies utilized for customer loyalty at the gyms. It was proceeded a bibliographic study in order to support the theoretical framework on the subject in the search for concepts, definitions and methodological models for research. The option was an exploratory and descriptive research, carried out in two gyms from Paracatu city, Minas Gerais State, which characterized this research as a multicases study. An observation protocol guided the data collection in the academies, while questionnaires were applied to costumer of both academies with over one year and a half of frequency. This study was limited because it is a cross-sectional study and studied research environments, as for being a multicases study applies solely to the particularities of the two gyms studied in Paracatu, Minas Gerais. This work highlighted the importance for a gym to know your customer and to establish with him a long, lasting and profitable relationship. Through this study it was possible to describe the socioeconomic profile of the customers of the surveyed academies, as well as their satisfaction with various items measured during the search, in addition to obtaining information about the previous accession of other academies services, abandonment motives same and the reasons for choosing that current academy in particular. It was also possible to characterize the studied projects, as well as get suggestions for improving the quality of services.

Keywords: Relationship marketing; loyalty; gyms.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Valor entregue ao cliente.....	105
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade	81
Gráfico 2: Escolaridade	82
Gráfico 3: Estado civil.....	82
Gráfico 4: Gênero	83
Gráfico 5: Renda familiar	83
Gráfico 6: Frequência semanal na academia	84
Gráfico 7: Tempo total que o cliente frequenta a academia	84
Gráfico 8: O cliente já frequentou outra academia.....	87
Gráfico 9 - Nível de satisfação - tamanho da sala de musculação	90
Gráfico 10: Nível de satisfação e grau de importância - tamanho das salas de ginástica	90
Gráfico 11: Nível de satisfação - banheiros/vestiários	91
Gráfico 12: Nível de satisfação – estacionamento.....	91
Gráfico 13: Nível de satisfação - quantidade de equipamentos de musculação e pesos Livres	92
Gráfico 14: Nível de satisfação - quantidade de aparelhos cardiovasculares.....	92
Gráfico 15: Nível de satisfação - variedade de equipamentos.....	93
Gráfico 16: Nível de satisfação – aulas de musculação.....	93
Gráfico 17: Nível de satisfação e grau de importância - aulas de ginástica	94
Gráfico 18: Nível de satisfação – avaliações de saúde.....	94
Gráfico 19: Nível de satisfação e grau de importância - serviços complementares	95
Gráfico 20: Nível de satisfação - Atenção ao cliente	95
Gráfico 21: Nível de satisfação - Comunicação e informação ao cliente.....	96
Gráfico 22: Nível de satisfação - Agilidade no atendimento	96
Gráfico 23: Nível de satisfação - Cortesia/simpatia dos funcionários.....	97
Gráfico 24: Nível de satisfação - Qualificação técnica dos instrutores.....	97
Gráfico 25: Nível de satisfação - Apresentação pessoal dos instrutores	98
Gráfico 26: Nível de satisfação e grau de importância – Localização	98
Gráfico 27: Nível de satisfação – Limpeza	99
Gráfico 28: Nível de satisfação e grau de importância – Ventilação	99
Gráfico 29: Nível de satisfação – Iluminação	100
Gráfico 30: Nível de satisfação - Organização dos equipamentos	100
Gráfico 31: Nível de satisfação - Música ambiente.....	101

Gráfico 32: Nível de satisfação - Dias/horários de funcionamento.....	101
Gráfico 33: Nível de satisfação e grau de importância - Variedade de horários das aulas coletivas	102
Gráfico 34: Nível de satisfação e grau de importância - Cumprimento dos horários	102
Gráfico 35: Nível de satisfação – Preço	103
Gráfico 36: Nível de satisfação e grau de importância - Planos e pacotes.....	103
Gráfico 37: Nível de satisfação e grau de importância – Promoções.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de amarração metodológica	74
Quadro 2 - Quadro resumo comparativo das academias estudadas.....	76
Quadro 3 - Utilização das ferramentas do marketing de relacionamento.....	107
Quadro 4 - Quadro resumo comparativo dos resultados obtidos em campo e revisão bibliográfica.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Razões para escolha da academia	85
Tabela 2. Serviços utilizados pelos clientes	86
Tabela 3. Razões para a prática de exercício físico	87
Tabela 4. Razões para o abandono da academia anterior	88
Tabela 5. Sugestões para melhora do atendimento da academia atual	89

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Customer*

C2C – *Customer to Customer*

CRM – *Customer Relationship Management*

PAS – Pesquisa Anual de serviços

FTM – funcionários de marketing de tempo integral

PTM – funcionário de marketing de tempo parcial

IDH – Índice de desenvolvimento humano

PIB – produto interno bruto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O problema	19
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Proposições.....	21
1.5 Metodologia.....	21
1.6 Estrutura do Trabalho	22
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
2.1 Desenvolvimento Histórico do Marketing de Relacionamento.....	29
2.2 Marketing Transacional e o Marketing de Relacionamento.....	31
2.3 O mix de Marketing.....	344
2.3.1 O mix de marketing segundo o marketing de relacionamento	35
2.4 Ferramentas e Classificações do Marketing de Relacionamento	36
2.5 Consumidor e Cliente	40
2.5.1 Valor e satisfação para o cliente	42
2.6 Fidelização e Lealdade	46
3 SERVIÇOS.....	49
3.1 Contextualização e Definição de Serviços	49
3.2 Academias de Ginástica	57
3.3 Academias de Ginástica como Empresas Prestadoras de Serviços.....	58
3.4 Adesão e Aderência aos Programas de Treinamento nas Academias de Ginástica	60
3.5 Serviços e Relacionamento com o Cliente	63
3.6 Marketing de Serviços	67
3.7 Contextualização do Mercado de Trabalho de Academias de Ginástica em Paracatu, MG.....	69
4 METODOLOGIA.....	70
4.1 Tipologia do Estudo	70
4.2 Etapas da Pesquisa.....	72
4.3 Procedimentos para Análise	75
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	76
5.1 A Academia A	78

5.2 A Academia B	79
5.3 Perfil Sócioeconômico dos Clientes das Academias Estudadas.....	81
5.4 Entrevista com os Clientes	85
5.5 Níveis de Satisfação e Grau de Importância para Diferentes Itens das Academias	89
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	105
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
7.1 Quanto ao Problema de Pesquisa, Proposições e aos Objetivos	113
7.2 Principais Resultados.....	115
7.3 Contribuições do Trabalho para o Mercado	116
7.4 Limites e Sugestões para Trabalhos Futuros	118
REFERÊNCIAS.....	119
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	126
Apêndice B – Protocolo de Observação das Academias.....	128
Apêndice C – Roteiro de Entrevista com os Alunos das Academias. Adaptado de Aguiar (2007)	130
Apêndice D – Tabelas.....	131
Apêndice E – Gráficos.....	148
Anexo A – Perfil dos Alunos Entrevistados.....	151
Anexo B – Questionário Aplicado aos Alunos das Academias de Ginástica. Fonte: AGUIAR, 2007	152
Anexo C – Escalas de Mensuração para Responder ao Questionário do ANEXO B	154
Anexo D – Modelo de Carta de Solicitação de Pesquisa às Academias de Ginástica	155

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da expectativa de vida das pessoas e da competição no mercado de trabalho, a sociedade contemporânea tem demonstrado uma preocupação muito maior com a estética, com a saúde e com a qualidade de vida do que há alguns anos. Um dos maiores desafios é conscientizar a população a praticar alguma atividade física e, ao mesmo tempo, demonstrar que essa prática pode proporcionar prazer, além de uma grande melhoria da qualidade de vida.

A tendência mundial é o aumento de pessoas fisicamente ativas, o que acarreta maior demanda de espaços para realizar atividades físicas. A Organização Mundial de Saúde (2010) recomenda que “uma pessoa deva praticar pelo menos 150 minutos de atividades sendo distribuídas em, no mínimo, três vezes semanais, para não ser considerada sedentária”.

Atualmente, as academias de ginástica se modernizaram com atividades para diversas faixas etárias, variando entre jovens, adultos e idosos, de ambos os sexos, a fim de proporcionar uma melhor qualidade das atividades para seus alunos, já que buscam diversos objetivos, tais como a prevenção ou controle de doenças, sejam cardiovasculares ou metabólicas; bem estar físico e mental; reabilitação; definição muscular.

Essa qualidade de vida advém de vários fatores, que vão desde exames de rotina, passando pelo controle do estresse, e a alimentação saudável e balanceada. Além disso, vários estudos (POWERS; HOWLEY, 2009; RASO et al. 2013) apontam para realização de exercícios físicos como fator importante para aquisição e melhoria da qualidade de vida.

Segundo Oliveira (2013) “a tendência do homem moderno é a busca constante da qualidade de vida e do prazer, o que está diretamente ligado à prática de atividade física.” Devido a esse fator, as academias de ginástica tornam-se cada vez mais frequentadas, por um público bastante diversificado “com mulheres que na maioria das vezes estão em busca da estética perfeita bem como os homens que buscam os músculos cada vez mais definidos” (OLIVEIRA, 2013).

A socialização é um fator preponderante na vida de qualquer ser humano, e pode ocorrer em academias de ginástica, quando o indivíduo busca a adesão de um programa de treinamento, assim como afirmam Gallahue e Ozmmun (2005). Os mesmos autores afirmam que, além dos benefícios físicos que a atividade física proporciona, o aspecto social também é muito trabalhado em academias de ginástica, colaborando para a melhoria da qualidade de vida, pois o indivíduo em companhia de outro sente-se mais alegre, bem disposto, melhora a

autoestima e tem mais disposição para manter-se ativo, graças à integração com outros indivíduos.

De acordo com Santos e Knijnik (2006), alguns fatores relacionados ao desempenho físico influenciam na permanência do aluno em um programa de treinamento em uma academia de ginástica, tais como: programas curtos e objetivos, minimizando o tempo na academia e maximizando os resultados; organização das refeições e distribuição ao longo do dia. O desempenho físico atrela-se também à atividade competitiva e dos profissionais do esporte, que necessitam apresentar alto rendimento esportivo e, por isso, devem manter-se em constante treinamento.

Dessa forma, exercitar-se tem se tornado uma necessidade, pois hoje vive-se em uma sociedade que tende a valorizar cada vez mais hábitos de vida saudável. Assim, o culto à forma e a preocupação com a saúde tem levado um grande número de pessoas a frequentarem as academias de ginástica. Enquanto a proliferação das academias de ginástica e pessoas preocupadas com a estética corporal e a qualidade de vida são uma realidade em todo o mundo, a rotatividade de alunos é um fenômeno que estimula os profissionais e pesquisadores da área a investigarem os motivos que levam esses alunos (clientes) à permanência nos programas estruturados de exercícios físicos oferecidos nesses espaços (academias de ginástica).

Segundo o SEBRAE (2010), existem no país cerca de 9.000 academias de ginástica, dentre as quais 4.800 cadastradas na associação nacional que representa o setor. Segundo essa entidade, o setor de Academias de Ginástica no Brasil atende 1,7% da população, representando um público de 2,8 milhões de pessoas, que geram, com receita de mensalidade e matrículas para os operadores do setor, um faturamento de cerca de R\$ 1,5 bilhão.

O Brasil ocupa a 4.^a posição mundial em número de academias associadas (4.800), e o terceiro em número de alunos (2,8 milhões), números expressivos e promissores que explicam os altos investimentos no setor, de acordo com dados do SEBRAE (2010).

Considerando-se o ambiente das academias de ginástica, Aguiar (2007) afirma que o marketing de relacionamento deve ser orientado para a excelência dos serviços prestados, melhorando a imagem percebida do valor da marca, por meio de estratégias de comunicação e de relacionamento com todos os *stakeholders*, desde o projeto, o desenvolvimento, a venda e o pós-venda de um serviço. Tais características englobam o conceito de marketing de relacionamento e visam a fidelizar o cliente e, obviamente, ao aumento dos rendimentos financeiros da empresa.

Nesse caso, as estratégias de marketing seriam utilizadas no sentido de desenvolver programas e ações voltadas à necessidade do ser humano de exercitar-se, influenciando-o a buscar satisfazer essa necessidade nas academias de ginástica, conforme relata Aguiar (2007).

Dessa forma, se uma empresa anseia que seus serviços alcancem uma vantagem em relação à concorrência, Las Casas (2008) sugere que a empresa deverá criar estratégias que ressaltem o relacionamento com seus clientes, certificando-se de que todos os membros de sua organização entendem os valores dos clientes, para oferecer-lhes, cada vez mais, melhores serviços, conhecendo suas necessidades e superando suas expectativas.

Devido às suas particularidades, quando se fala em serviços, toda a organização deve estar diretamente envolvida no processo de satisfação do consumidor através de seus funcionários e parceiros (KOTLER; KELLER, 2006).

Sendo a excelência na qualidade de serviços uma necessidade competitiva indiscutível, faz-se necessário conhecer os clientes, sabendo exatamente o que desejam, não só em termos de produtos (bens físicos), mas também em termos de serviços.

1.1 O Problema

As academias de ginástica apresentam, de uma forma geral, uma grande taxa de adesão e de abandono. Demonstrando grande dificuldade na retenção de clientes. por outro lado as academias detêm uma clientela fiel que corresponde a cerca de 60% de sua cartela de clientes.

Tendo em vista a alta taxa de *turn over* entre os clientes de academias de ginástica, relacionada à sazonalidade comum nesse ramo de prestação de serviços, pergunta-se: Como as estratégias do marketing de relacionamento interferem na fidelização dos clientes em uma academia de ginástica de Paracatu-MG?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em duas academias em Paracatu - MG.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) levantar as estratégias atuais das academias estudadas para a fidelização dos clientes;
- b) diagnosticar o perfil e a percepção dos clientes em relação às estratégias de fidelização;
- c) estabelecer o nível de fidelidade entre os clientes;
- d) relacionar a satisfação dos clientes com a fidelização dos mesmos.

1.3 Justificativa

Com o aumento da expectativa de vida das pessoas e da competitividade no mercado de trabalho, a sociedade contemporânea demonstra uma preocupação crescente com a estética, com a saúde e com a qualidade de vida.

A expectativa média de vida saltou de 56,1 para 76,1 anos, segundo o IBGE (2012). Essa qualidade de vida advém de vários fatores, que vão desde exames de rotina, passando pelo controle do estresse, até a alimentação e o controle emocional. Além disso, vários estudos apontam para realização de exercícios físicos como fator importante para a aquisição e a melhoria da qualidade de vida.

A relevância deste estudo baseia-se na grande instabilidade nas relações empresa-cliente, observada nas academias de ginástica. Tal instabilidade provoca um elevado índice de não fidelização entre os clientes, fato este que pode ser explorado como uma vantagem competitiva em um ramo de negócio caracterizado pela similaridade nos serviços oferecidos. Considerando-se as academias de ginástica de Paracatu, isso pode oferecer um diferencial ao serviço prestado, uma vez que novos negócios dentro do ramo das academias de ginástica vêm sendo abertos e expandidos recentemente no Município.

Observando pela ótica dos clientes, este estudo poderá proporcionar a melhoria na prestação dos serviços, principalmente no tocante às necessidades atendidas e no sentido da valorização pessoal do cliente por parte da organização.

Para o pesquisador o benefício do estudo está na compreensão do *turn over* observado em academias de ginástica, uma vez que o conhecimento acerca do marketing de relacionamento e da fidelização de clientes, no ramo de academias de ginástica, ainda são assuntos pouco explorados academicamente. As academias de ginástica, por serem empresas

de pequeno porte, raramente possuem uma gestão profissional e os profissionais da área de Educação Física, por sua vez, têm pouco ou nenhum conhecimento sobre o marketing de relacionamento.

O meio acadêmico pode se beneficiar deste estudo por abordar um tema que vem ganhando relevância com a conscientização do grande público relativa à importância da prática do exercício físico orientado e, ainda, por se tratar de um assunto pouco explorado nas publicações científicas.

1.4 Proposições

Proposição 1: Tendo em vista que as academias de ginástica estudadas apresentam um percentual de clientes fiéis em torno de 60%. As academias de ginástica estudadas apresentarão um conjunto de ações de marketing de relacionamento visando à fidelização de clientes.

Proposição 2: Sabendo-se de antemão que as academias pesquisadas não possuem um conhecimento amplo sobre o marketing de relacionamento, propõem-se que as ações de marketing de relacionamento estarão centradas em pacotes promocionais e na realização de eventos.

Proposição 3: Tomando-se por base o estudo de Aguiar (2007), que definiu os atributos observados nas academias, propõem-se que será observada a relação entre o grau de importância e o nível de satisfação dos clientes quanto aos atributos das academias para fidelização dos clientes.

1.5 Metodologia

A pesquisa foi iniciada por meio de um levantamento bibliográfico em fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2010) como: livros, artigos, sites e outros trabalhos científicos (dissertações e teses), sobre os assuntos abordados neste estudo. Em seguida a pesquisa com dados primários levantou informações da administração da organização estudada para diagnosticar as estratégias de marketing adotadas pela empresa, assim como o

programa de fidelização e as informações primárias dos registros dos clientes, obtidas através dos alunos que, por sua vez, foram convidados a responder um questionário estruturado para levantar as informações necessárias para diagnosticar o grau de fidelização dos clientes matriculados.

Este estudo tem como características as pesquisas exploratória e descritiva (GIL, 2002). Segundo o autor a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, ou seja, como as estratégias do marketing de relacionamento interferem na fidelização dos clientes em uma academia de ginástica de Paracatu.

Esse tipo de pesquisa envolveu levantamento bibliográfico e entrevistas que, geralmente, assumem a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, como ocorre neste trabalho. Como o estudo foi conduzido em duas academias de ginástica da Cidade de Paracatu, MG, Yin (2001) categoriza esse tipo de pesquisa como estudo de casos múltiplos, pois foca o estudo em mais de um local.

Para Collins e Hussey (2005), a diferença entre as pesquisas qualitativas e quantitativas é que, as pesquisas qualitativas são subjetivas e envolvem examinar e refletir as percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas, enquanto que as pesquisas quantitativas são direcionadas à mensuração e à análise estatística de dados numéricos.

Um questionário foi aplicado aos clientes com a finalidade de caracterizar o público das academias com relação à faixa etária, à renda mensal média, ao nível de escolaridade, assim como para saber a quanto tempo frequentam essa academia e se já frequentaram outra. Propôs-se, ainda, conhecer o nível de satisfação, ou de insatisfação do cliente quanto ao serviço prestado pela academia. O questionário foi elaborado segundo as proposições de Hayes (2003), Aguiar (2007), Gonçalves (2013), Martin-Garcia et al. (2014) e Oliveira et al. (2015).

Os dados foram analisados qualitativamente e quantitativamente por meio da análise estatística descritiva.

1.6 Estrutura do Trabalho

O capítulo dois aborda o marketing de relacionamento, suas definições, e descreve a evolução histórica do marketing. Nesse capítulo será apresentada a comparação entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, pela ótica do mix de marketing. Também serão apresentadas as ferramentas e as classificações do marketing de

relacionamento, assim como as conceituações sobre consumidores e clientes, valor e satisfação, fidelização e lealdade.

No capítulo três os conceitos acerca de serviços são tratados e contextualizados dentro do segmento de mercado objeto de estudo deste trabalho, as academias de ginástica. A academia foi caracterizada como empreendimento prestador de serviços, e os conceitos de adesão e aderência discutidos a fim de se alinhar o discurso referente à proposta deste estudo, ou seja, é mais rentável investir na permanência de antigos clientes do que investir na atração de novos clientes, o que é desenvolvido pelo relacionamento com o cliente. Ainda no capítulo três o marketing de serviços é caracterizado e é apresentada a contextualização do mercado paracatuense das academias de ginástica.

A metodologia de pesquisa é descrita no capítulo quatro, no qual se apresenta toda a caracterização da pesquisa quanto ao tipo de estudo, às etapas da pesquisa e aos procedimentos para análise dos resultados. O capítulo cinco apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa, e tratados pelos procedimentos de análise. Após a apresentação dos resultados os mesmos são discutidos no capítulo seis, onde são apresentadas as considerações finais.

Ao término do trabalho estarão dispostas as devidas referências bibliográficas, assim como os apêndices e anexos contendo os instrumentos de pesquisa e documentos de autorização de prosseguimento desta pesquisa.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Na natureza os seres vivos precisam atender a certas necessidades básicas para que possam sobreviver. Essas necessidades englobam a obtenção de nutrientes e energia para a realização dos processos biológicos, a capacidade de se abrigar ou encontrar um local adequado que ofereça as condições ideais de sobrevivência, e conseguir se reproduzir antes que seu ciclo vital chegue ao fim, ou que se torne alimento de outra forma de vida.

As empresas permanecem vivas porque atendem às necessidades básicas para manutenção da sua viabilidade no mercado, ou seja, as empresas precisam de clientes que comprem seus produtos e/ou serviços. Dessa forma, as empresas aplicam o conceito e o conhecimento de marketing com o objetivo de conquistar consumidores e com isso alcançarem metas e objetivos de vendas, embora esta seja uma visão bastante ultrapassada e limitada, uma vez que o marketing moderno apresenta possibilidades muito mais abrangentes, mas que exigem do gestor a capacidade de desprender-se da filosofia tradicional do marketing.

Assim, Kotler e Keller (20012, p. 4) definem o marketing como sendo “...um processo social através do qual os indivíduos e grupos de indivíduos obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e de serviços de valor com outros”.

Vavra (1993) ressalta que o mercado atinge um platô quando não há oferta de novos clientes a serem conquistados, e as empresas aprenderam a cortejar seus clientes para que estes permaneçam fieis. O mesmo autor define marketing como o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir ideias, bens e serviços, que satisfazem às necessidades de indivíduos e de organizações. O marketing incorpora toda a gama de processos de mudança para distribuir produtos e serviços, e ainda requer previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia.

Marketing, segundo Kotler e Keller (2012), pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor ao cliente. Las Casas (2008) afirma que a atividade de marketing é muito abrangente e, assim, as suas definições são limitadas de certa forma, apresentando enfoques sociais ou operacionais. O mesmo autor propõe que as definições de marketing tragam consigo pontos como: troca, necessidade e desejos, demandas, e ambiente.

Dessa forma, Las Casas (2008) define marketing como a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e, considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam ao bem-estar da sociedade.

Os autores elaboraram definições de marketing que não se limitam ao aspecto do objetivo fim da empresa, que é a venda de produtos e serviços, mas, começam a explorar a necessidade da manutenção de relacionamentos entre a organização e seus clientes para que seu objetivo fim seja alcançado.

Assim, Gummesson (2010) define relacionamento como o fenômeno que necessita que duas partes envolvidas estejam em contato uma com a outra. O relacionamento básico de marketing apresenta duas partes, um fornecedor e um cliente.

Há uma ideia prévia de que ao se tratar de relacionamento enfatizam-se os aspectos positivos. Porém, nem sempre os relacionamentos são positivos aos envolvidos, como alguns casos e exemplos que apresentam Las Casas (2008), Lourenço e Sette (2013) e Lourenço (2014), nos quais os relacionamentos apresentam-se prejudiciais às organizações.

O objetivo do marketing de relacionamento é estabelecer redes de relacionamento (Gummesson, 2012, p.22), sendo que o estabelecimento dessas redes visa à criação de valor para o cliente, com a organização buscando parceiros que realizem operações específicas com melhor qualidade e com um custo menor.

Para Grönroos (2003), os relacionamentos entre as partes são considerados o fenômeno central do marketing, ou seja, são facilitadores e apoiadores das trocas ou transações. Compras contínuas e oportunidades para vendas cruzadas, trocas e transações, originam-se de relacionamentos bem gerenciados. O mesmo autor ressalta que relacionamentos fortes formam clientes fiéis.

Os relacionamentos podem ser aplicados a diversos contextos. Segundo Galvão, Baccaro e Chiusoli (2012), podem se estabelecer entre organizações, mercado empresarial, ou *business-to-business* (B2B), ou ainda, entre organização e consumidor, mercado de consumo (B2C). Nas relações B2B podem ocorrer a formação de redes, quando um conjunto de relacionamentos de muitas partes, que pode tornar-se bastante complexo, apresenta interação ativa entre as partes componentes (GUMMESSOM, 2010, p. 22), mas que vem se transformando em uma estratégia para enfrentar a competitividade com o mercado globalizado. Nessa estratégia, Kotler e Keller (2012) ressaltam que a empresa concentra a

atenção em sua atividade principal, enquanto que as atividades secundárias são terceirizadas por parceiros que conseguem realizá-las com maior eficiência.

Lamarca e Sresnewsky (2014) ressaltam a dificuldade em se manter bons relacionamentos entre varejistas de *surfwear* que trabalham com múltiplos fornecedores. O mesmo resultado foi apontado por Rocha e Claro (2013), em um estudo realizado no varejo de materiais para construção. Ou seja, faz-se necessário que as organizações estabeleçam um diálogo mais assertivo objetivando a melhora na qualidade de seus produtos ou serviços. Conseguindo, dessa forma, atender as necessidades dos clientes e mantendo relações estáveis, duradouras e lucrativas para todos os envolvidos.

Dessa forma, Silva et al. (2012) apresentam uma situação positiva na formação de redes B2B, em que muitos benefícios foram obtidos por meio da gestão dos clientes, do monitoramento do ambiente, da gestão da associação e do monitoramento da concorrência.

Considerando a relação B2C, ou empresa-cliente, Lourenço e Sette (2013), em um estudo no varejo de uma cidade do interior de Minas Gerais, observaram que o relacionamento cliente-empresa é mesclado com o relacionamento pessoal cliente-funcionário, e que há dificuldade em separá-lo, pois, muitas vezes, o relacionamento cliente-funcionário sobrepõe-se ao relacionamento cliente-empresa.

É importante salientar que na lógica do marketing transacional a manutenção dos relacionamentos não é considerada importante, pois nesse caso os esforços são direcionados à construção constante de novos relacionamentos, concentrando-se na atração de novos clientes e no momento da venda. Nessa perspectiva gastam-se muito tempo e recursos na tentativa de se conquistar novos clientes, deixando-se de lado os investimentos na manutenção dos clientes antigos e lucrativos.

Mais importante do que investir na conquista constante de novos mercados é manter aqueles clientes que já se renderam aos seus esforços de atração e que são lucrativos, pois estes se constituem em uma reserva muito importante para a organização. Sendo assim as organizações devem direcionar suas atenções à criação de relacionamentos duradouros com essa antiga clientela. Esta construção é feita por meio do marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento pode ser de várias formas definido, aplicado, apresentado, interpretado e praticado. Contudo, em essência, visa a manter clientes leais, lucrativos e duradouros, oferecendo-lhes valor acima daqueles praticados pela concorrência (YANASHITA; GOUVÊA, 2007).

Segundo Agariya e Singh (2011), o núcleo de todas as definições de marketing de relacionamento concentra-se em aquisição, manutenção, melhoria de rentabilidade, orientação

para o longo prazo, situação de ganha-ganha para todos os *stakeholders*. Para Kotler e Keller (2012), um dos principais objetivos do marketing é desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que possam afetar o sucesso da empresa.

Kotler e Keller (2012) definem satisfação como o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho, ou resultado, percebido de um produto, e as expectativas do comprador. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito; mas, se o desempenho ultrapassa as expectativas, o cliente fica encantado. Essa avaliação depende do tipo de relação de fidelidade que o cliente tem com a marca. Nesse caso a empresa deve buscar atingir altos níveis de satisfação dos clientes e demais *stakeholders*. A satisfação deve ser atingida sem que haja diminuição nos lucros, sendo esse fator importante para se mensurar a lucratividade do cliente e para a decisão de se manter ou não a relação com mesmo.

Segundo os autores Kotler e Keller (2012, p.136)

“Clientes satisfeitos compartilham suas experiências positivas com outras cinco pessoas em média, enquanto que clientes insatisfeitos compartilham a experiência negativa com outras onze pessoas em média, alcançando uma escala exponencial”.

Grönroos (2003) ressalta que, somente clientes muito satisfeitos adotam a postura do marketing boca-a-boca positivo, relatada anteriormente por Kotler e Keller (2012). Por isso faz-se necessário perceber que essa função está longe de ser linear. Nesse sentido, oferecer bens e serviços com uma qualidade que mantém o cliente em uma zona de indiferença não traz vantagem competitiva, pois esse cliente indiferente pode estar satisfeito, porém não está estabelecido o comportamento de recompra.

Para que o cliente alcance um nível elevado de satisfação, ou muito satisfeito, Grönroos (2003) recomenda que o cliente seja surpreendido, para que sua percepção de qualidade seja suficientemente satisfatória a ponto de reforçar sua lealdade e direcioná-lo à recompra. Atingir esses objetivos citados envolve a pesquisa sobre a satisfação dos clientes, que, segundo recomenda Dantas (2014), deve ser direcionada tanto aos clientes externos (consumidores), quanto aos clientes internos (colaboradores), assim também como aos clientes intermediários (distribuidores e fornecedores).

Quando o cliente continua a comprar de uma empresa porque acredita que a empresa oferece bons produtos e serviços, chega-se a um processo de fidelização, de acordo

com Las Casas (2008). O último passo na escala do processo de fidelização é quando se atinge a lealdade do cliente, ou seja, neste ponto os clientes não abandonam a empresa, ao contrário, estão dispostos a cooperar com ela. Todo o processo de fidelização deve ser estendido também aos *stakeholders*, uma vez que estes constituem-se nos maiores interessados no sucesso da empresa e, portanto, devem ser os maiores interessados no bom relacionamento desta com seus clientes.

A missão de qualquer empresa, para Kotler e Keller (2012), é fornecer valor para o cliente, sem, contudo, abrir mão do lucro. A empresa só vencerá no mercado competitivo atual se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior ao cliente. No mesmo sentido, Grönroos (2003) afirma que os clientes não buscam bens ou serviços por si só, procuram soluções que atendam aos seus próprios processos de geração de valor. Nesse sentido faz-se necessário conceituar os benefícios tangíveis e intangíveis. Os benefícios intangíveis são atributos emocionais e abstratos, como por exemplo, a marca de um produto e o atendimento recebido durante a sua compra; enquanto que os benefícios tangíveis são itens que podem ser vistos e tocados, têm um valor sólido e quantificável.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que a crença que um dos parceiros tem que o relacionamento existe é tão importante, que vale investir no máximo de esforços para mantê-lo. Gupta e Sahu (2012) definem confiança do cliente como uma relação fundamental e prévia para se estabelecer qualquer compromisso para manutenção das expectativas e cumprimento das promessas, quando há integridade entre as partes envolvidas.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) relacionamentos bem-sucedidos em marketing requerem confiança e compromisso, isto é, quando juntos geram condições para a eficiência, produtividade e efetividade das relações de troca através dos esforços de cooperação. Dessa forma, Lopes et al. (2012) definem compromisso como a obrigação recíproca, continuada, explícita ou implícita que representa o mais alto grau de vínculo relacional. O compromisso, ou comprometimento, como apresentado no texto original, é caracterizado por três métricas: a contribuição das partes envolvidas; o tempo de duração da relação; e, o sentimento de confiança. Assim, quanto maior o compromisso, mais os relacionamentos se tornam estáveis.

Lopes et al. (2012) enumeram uma série de benefícios relacionados à confiança e ao compromisso:

- a) todos os esforços de *marketing* de relacionamento apresentam efeitos positivos sobre a confiança;
- b) quanto maior a confiança do consumidor, maior o compromisso de relacionamento;
- c) o compromisso dos consumidores para com os varejistas tem efeitos positivos sobre sua lealdade;
- d) a duração da relação influencia positivamente a lealdade dos consumidores.

Os mesmos autores citados anteriormente exemplificam que a confiança dos consumidores em uma loja virtual é mais influenciada pelo reconhecimento e robustez da estrutura organizacional do varejista, do que pelo tipo de produto comercializado.

Como abordado anteriormente, o marketing de relacionamento deve ser estendido a todos os *stakeholders*. Quando as ações de marketing são direcionadas ao público interno da organização trata-se de endomarketing. Para Grönroos (2003), endomarketing se origina do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado interno para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes externos seja bem sucedido. O marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo. Mazzuco et al. (2012) observaram em um estudo realizado em uma escola de inglês que os colaboradores têm potencial de contribuição para fidelização dos clientes, por meio do aumento no grau de satisfação dos alunos, demonstrando assim a importância do marketing interno na manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

2.1 Desenvolvimento Histórico do Marketing de Relacionamento

É importante salientar que o marketing, assim como outras áreas do conhecimento humano, passou por um processo evolutivo. Las Casas (2008) aponta que houve uma mudança de paradigma no decorrer do tempo. Antes dos anos de 1920, chamada Era da Produção, um bom produto seria o suficiente para se vender, enquanto que no período posterior, antes dos anos de 1950, conhecido por Era das Vendas, a atividade de marketing concentrou-se nas vendas a qualquer custo. Por conseguinte, chega-se à Era do Marketing na segunda metade do século XX, período este em que o consumidor busca uma necessidade e a satisfaz.

No início do século XX, segundo Barakat, Lara e Gosling (2011), o marketing já era estudado nos Estados Unidos e, nesse período, focava o produto e o preço, uma vez que o objetivo era a redução de preços por meio dos processos de produção e da venda.

Vavra (1993) recorda que antes da década de 60 as relações no varejo eram muito próximas, individualizadas e que nos anos 60, 70 e 80 esses relacionamentos individuais foram deixados de lado por conta da massificação da produção e da distribuição de bens e serviços.

Segundo McKenna (1993), o marketing era praticado de uma forma mais fácil alguns anos atrás, quando o mercado era menos complexo, e a concorrência menor. O produto controlava o mercado, com menos produtores e menos produtos, e preferências mais padronizadas. Nesse período a publicidade em massa funcionava, assim como o marketing transacional.

Já Grönroos (2003), se posiciona afirmando que desde a década de 1970 a troca de valor era o fenômeno central do marketing, que se resumia na troca de um produto ou serviço por uma quantia em dinheiro. Nessa visão o marketing é planejado e implementado para facilitar a troca de valor, ou seja, produto/serviços por dinheiro, dessa forma fazendo com que os clientes comprem, não se importando se são clientes novos ou antigos. Essa forma de pensar o marketing está presente no Mix de Marketing (produto, preço, praça e promoção).

O mercado torna-se mais complexo à medida que amadurece. Grönroos (2003) ressalta que com o aumento da concorrência, o cliente se torna escasso e, com isso, é importante manter os clientes antigos e esse deve ser o foco principal do marketing.

Barakat, Lara e Gosling (2011) apontam que as primeiras discussões sobre o marketing de relacionamento surgiram nos países nórdicos na década de 1970. Segundo Gupta e Sahu (2012), o marketing de relacionamento foi introduzido com um caráter de prestação de serviço necessário ao cliente, com a finalidade de atrair novos clientes. Neste ponto é necessário lembrar que a fidelização de clientes antigos é um dos aspectos principais do marketing de relacionamento.

Aragiya e Singh (2011) descrevem a evolução conceitual do marketing transacional para o marketing de relacionamento como um processo decorrente da mudança de ambiente, em função do tempo dividido em quatro etapas: início do século XX, quando o foco era o produto; 1950, em que o foco se concentrava nas vendas e na produção em massa, e a filosofia era produto-dominante; 1980, com foco na orientação competitiva e o mix de marketing (4P's); e, finalmente, pós anos 2000, quando o foco se concentrou na filosofia serviço-dominante, com principal confiança nos conceitos do marketing de relacionamento.

A literatura traz o marketing de relacionamento com outras nomenclaturas como “after marketing”, “pós-marketing”, ou ainda como integrante do marketing holístico, segundo Kotler e Keller (2012). Tratando-se do after marketing e do pós-marketing, é certo afirmar que ambos têm as mesmas conotações do marketing de relacionamento, ou seja, voltados para o estabelecimento de relações fortes, duradouras e lucrativas para os envolvidos.

Quanto ao marketing holístico, trata-se de uma abordagem muito abrangente, da qual o marketing de relacionamento faz parte, pois visa a integrar todas as partes envolvidas direta, ou indiretamente em uma organização, o que foge ao tema abordado neste texto. Mas deve-se destacar que, para Kotler e Keller (2012), o marketing holístico é um dos meios de se criar valor para o cliente. Para esses autores, o marketing holístico envolve tanto as relações exteriores, quanto interiores da empresa, ou seja, uma abordagem que tende a reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing.

2.2 Marketing Transacional e o Marketing de Relacionamento

Nos modelos tradicionais de marketing baseados na perspectiva da troca, Gönroos (2003) revela que, o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica, ou nas áreas de apoio e suporte de uma firma de serviços, e embutido em um produto que é distribuído para clientes. Isso significa que o marketing está preocupado com a distribuição de valor que foi pré-produzido para o cliente e que o foco do marketing está em realizar pesquisas de mercado para desenvolver produtos. Nesse caso, o marketing distribui e entrega um valor já produzido ao cliente, o que se encaixa no modelo dos quatro P's do mix de marketing, pois baseia-se na perspectiva da troca.

No marketing transacional, Gummesson (2010) explica que o fato de um cliente comprar uma vez não prevê a possibilidade de uma recompra, nem mesmo se tivessem sido feitas uma série de compras. Nesse caso as transações não têm história e não se tornam sentimentais.

As atividades dos fornecedores e o envolvimento direto dos consumidores no processo de co-criação de valor proporcionam atividades interativas de marketing, que as empresas que adotam a lógica tradicional, voltada para a transação ou transferência de valor, não têm, conforme explica Grönroos (2011).

Quando se observa o marketing segundo a perspectiva do relacionamento, Gönroos (2003) propõe que o valor para os clientes não está embutido nos produtos, mas que

os produtos são apenas facilitadores de valor. O valor é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, assim, o foco não está no produto, mas no processo de criação de valor. Segundo a perspectiva do marketing de relacionamento, o foco é facilitar e apoiar os processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo o relacionamento, no qual o valor, para os clientes, é criado por eles em interações com o fornecedor. Assim, Grönroos (2003), conclui que o marketing de relacionamento refere-se a uma perspectiva de como o valor é criado para os clientes, ou seja, a criação de valor ocorre em conjunto com os clientes ao invés da distribuição de valores acabados, como ocorre no marketing transacional e ainda, de como o relacionamento entre empresa e cliente pode ser caracterizado, ou seja, cooperativo e interdependente.

Vavra (1993) define marketing de relacionamento, quando se refere ao pós-marketing, como o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são ou já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação, e respondidos. O objetivo do marketing de relacionamento, segundo esse autor, é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes, ou seja, a retenção de clientes. Vavra (1993), ainda reforça sua ideia sobre o marketing de relacionamento, dizendo que os relacionamentos são construídos por meio da familiaridade e do conhecimento.

Las Casas (2008) compara os relacionamentos no marketing com os relacionamentos entre as pessoas. O “ficar”, comum entre os jovens, equivale ao consumidor indiferente à marca, produto ou empresa, uma vez que estabelece um relacionamento esporádico, sem envolvimento. O mesmo autor afirma que pouco esforço tem sido feito no sentido de manter o cliente, sobretudo em relacionamentos que não estão bem.

Para contornar essa situação o marketing de relacionamento procura manter um perfeito casamento entre clientes e fornecedores. “O marketing de relacionamento rende-se às vontades dos clientes e procura fazer o melhor possível para conquistá-lo e mantê-lo (LAS CASAS, 2008, p. 25)”. O marketing de relacionamento é definido por Las Casas (2008), como a relação com o consumidor no tocante à comunicação e à coleta de dados, para mensurar e acompanhar a satisfação do cliente.

Las Casas (2008) apresenta uma breve explanação sobre o marketing voltado para o valor. O autor explica que este é a sintonia entre todas as atividades empresariais dirigidas à criação de valor para o cliente, resultante de uma mudança de paradigma que ocorreu entre o final dos anos de 1940, e se estendeu até os anos 2000. Las Casas (2008) e McKenna (1993), ainda enfatizam que o custo da conquista de novos clientes é cinco vezes maior que manter os

clientes atuais; um cliente perdido, que tem um gasto médio semanal de US\$ 50,00, ao final de um ano representa uma perda de US\$ 1.000.000,00; e que 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão novamente, e ainda comunicam a insatisfação para outras 11 pessoas.

Nesse sentido Vavra (1993) e McKenna (1993) apontam a necessidade de possuir uma estratégia para manter os clientes bem relacionados com a empresa. “O marketing de relacionamento constitui-se de atividades destinadas a manter um cliente em situação de pós-venda (LAS CASAS, 2008, p. 25)”. Essa temática não é nova, porém o processo evolutivo do marketing, como apresentado anteriormente, desviou as ações de marketing para a massificação para obtenção de preço e ganho competitivo, em detrimento das relações com os clientes.

O marketing de relacionamento, segundo Cremonesi et al. (2013), visa como filosofia, melhorar a competitividade da empresa pela fidelização dos clientes externos, pelo comprometimento dos clientes internos, com os objetivos de marketing da organização e o compromisso do cliente intermediário com a qualidade, os prazos e as especificações definidos pelo mercado.

Vavra (1993) enumera alguns pontos que devem ser elencados em um programa de marketing de relacionamento:

- a) identificação da base de clientes;
- b) reconhecimento dos indivíduos como indivíduos;
- c) conhecimento das necessidades e expectativas do cliente;
- d) mensuração da satisfação proporcionada ao cliente;
- e) fornecimento de canais de comunicação amplos;
- f) demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

O marketing de relacionamento, de acordo com Kotler e Keller (2012), tem por objetivo construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes chave, a fim de conquistar ou manter os negócios. Kotler e Keller (2012) reforçam ainda que o marketing de relacionamento apresenta quatro componentes chave:

- a) os clientes;
- b) os funcionários;
- c) os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências etc.);
- d) membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Os mesmos autores explicam que a empresa deve gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com os *stakeholders* exige compreensão de suas competências e recursos, metas e desejos.

2.3 O Mix de Marketing

A gerência, segundo Kotler (2003), dispõe de um conjunto de ferramentas que tem por objetivo influenciar as vendas. Essas ferramentas são apresentadas como os 4P's do marketing, composto de marketing, ou ainda, mix de marketing, integrado por: produto, preço, praça e promoção. Esses conceitos foram desenvolvidos por McCarthy na década de 1960 e, posteriormente, divulgados por Kotler (2012).

Produto, para Kotler e Keller (2012), é o que se refere a bens ou serviços que a organização disponibiliza ao mercado alvo, objetivando a satisfação das necessidades e/ou desejos de seus clientes. O produto pode distinguir-se em elementos tangíveis e intangíveis, que resultam na soma da satisfação física e psicológica.

Os mesmos autores afirmam que preço é quantidade de dinheiro, ou quantia monetária, cobrada no ato da compra do bem ou serviço. A definição do preço envolve diversos fatores, tais como: os custos de produção, distribuição, promoção; mas não apenas aspectos econômicos, inclui também o valor percebido pelo cliente.

Praça, de acordo com Kotler e Keller (2012), refere-se aos canais pelos quais o produto ou bem chegam aos consumidores, o que inclui: ponto de venda, redes de distribuição, fornecedores e distribuidores, horários e dias de atendimento, além de diferentes vias de compra.

Promoção é definida por esses autores como a comunicação que a organização utiliza para informar, persuadir e lembrar seus potenciais clientes, no sentido de influenciá-los em atitudes e comportamentos que interferem em sua decisão de compra. A empresa utiliza-se de ferramentas como: publicidade, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas, propaganda, venda direta, no sentido não somente de comunicar sua proposta de valor, mas também de desenvolver e manter relações favoráveis com o cliente.

2.3.1 O mix de marketing segundo o marketing de relacionamento

Na natureza um processo evolutivo entre os seres vivos ocorre quando seres providos de vantagens adaptativas conseguem se sobrepor àqueles desprovidos de tais vantagens e, dessa forma, os organismos se modificam ao longo do tempo, dentro de um mecanismo de seleção de características favoráveis à sua permanência no meio. Da mesma forma observa-se a modificação do conceito de mix de marketing.

Originalmente o mix de marketing foi concebido focando a venda. A mudança de comportamento do consumidor, em virtude do acréscimo na oferta de produtos e serviços no mercado, remeteu os estudiosos do marketing a uma nova conceituação.

O mix de marketing aplicado ao marketing transacional é conduzido por uma filosofia de conquista do cliente e da venda, na qual a transação comercial é privilegiada. Os quatro P's do modelo tradicional de marketing (praça, preço, produto e promoção), portanto, se baseiam em um modelo de balde furado que era eficientemente aplicado em mercados com suprimento inesgotável de clientes.

Conforme visto anteriormente, a mudança do mercado em termos do surgimento de forte concorrência e da diminuição da oferta de clientes, impulsionou uma mudança de paradigma, em que o mix de marketing transacional já não apresenta o mesmo desempenho observado nos mercados em crescimento.

Kotler e Keller (2012) apresentam uma reestruturação dos quatro P's do mix de marketing, segundo a ótica do marketing de relacionamento, onde tem-se:

- a) pessoas: funcionários e clientes;
- b) processos: que envolvem inovação, criatividade, disciplina e a estrutura incorporada à administração de marketing;
- c) programas: que são todas as atividades da empresa voltadas aos consumidores, ou os antigos quatro P's do mix de marketing transacional;
- d) performance: constitui-se do leque de possíveis indicadores de resultado que implicam financeiramente, e que transcendem a própria empresa.

Deve-se perceber que o mix de marketing transacional não foi abandonado pelos autores, apenas foi realocado, pois, na visão de Kotler e Keller (2012), a ênfase sobre a atração de novos clientes e a venda não deve ser pensada como um fim em si próprio, mas como parte integrante do planejamento de marketing da empresa.

2.4 Ferramentas e Classificações do Marketing de Relacionamento

O posicionamento da empresa no mercado, segundo McKenna (1993), pode ser uma ferramenta para atingir o mercado-alvo, principalmente em mercados estáticos, nos quais nem sempre os maiores são os melhores, mas a diferenciação pode ser percebida por um serviço melhor. Para sobreviver em mercados dinâmicos as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas do mercado, e isso não será feito apenas com promoções e anúncios. É necessário que conheçam a estrutura do mercado para desenvolver relações com outras partes destes constituintes. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou tecnologia. Nessas relações o ciclo de feedback é essencial, pois as influências dos clientes e demais parceiros no mercado podem alterá-lo rapidamente, porém as boas relações podem ser bastante duradouras.

Marketing um-a-um, segundo Las Casas (2008), é quando alguns componentes dos produtos são pré-fabricados e, posteriormente, montados de acordo com as especificações dos clientes. Sua essência é a elaboração de ofertas individualizadas, porém massificadas ao mesmo tempo. O marketing um-a-um é utilizado para obtenção de lealdade, utilizando a personalização em massa e o banco de dados, pois, quanto maior o tempo que o cliente se mantiver comprando, maior será o nível de detalhamento sobre o mesmo.

Essa ferramenta de marketing não deve ser aplicada por qualquer empresa, pois, de acordo com Kotler e Keller (2012), o marketing um-a-um deve ser desenvolvido por empresas que coletam grandes quantidades de informação dos clientes e dispõem de grandes quantidades de produtos e serviços para venda cruzada. É necessário lembrar que a quantidade elevada de informação no banco de dados requer substituição ou atualização constante e que essa ferramenta oferece alto valor ao cliente.

O *Customer Relationship Management* (CRM) ou gerenciamento da relação com o cliente é definido por Las Casas (2008), como uma tecnologia que não serve apenas para compilar dados, mas também para prestar serviços, tais como telecomunicações e informática. É administrado de forma a proporcionar condições para manutenção do relacionamento, de forma que essas informações sejam compartilhadas com toda a empresa.

Para Kotler e Keller (2012), o CRM parte do princípio da personalização do atendimento ao cliente e contém informações detalhadas sobre cada um, e de todos os pontos de contato com ele a fim de maximizar sua fidelidade. Soliman (2011) aponta os benefícios gerados pela utilização do CRM em três frentes:

- a) foco nos clientes: para descobrir as suas necessidades; prestar serviços de acordo com as necessidades do cliente; adaptar serviços e ganhar lealdade;
- b) eficiência organizacional: recompensar funcionários segundo as avaliações de desempenho; melhorar as habilidades dos funcionários em aprofundar as relações com os clientes;
- c) gestão do conhecimento: fornece canais contínuos de comunicação bidirecionais entre clientes e empresas; acompanhamento contínuo e monitoramento da qualidade das relações com os clientes e seu desenvolvimento.

Database marketing, para Las Casas (2008), é uma forma planejada de coletar dados dos consumidores, e a partir do conhecimento detalhado do público de uma empresa é possível fazer ofertas adequadas em todos os aspectos da comercialização. A proposta da formação de um banco de dados adequado é transformar os dados em informações pertinentes que ajudem na tomada de decisão de marketing, assim também como construir relacionamentos de longo prazo. Conhecendo os consumidores é possível fazer a divulgação de suas características, satisfação ou insatisfação com produtos, serviços ou outros departamentos da empresa e, assim, preparar toda a organização para satisfazer desejos e necessidades dos clientes. O banco de dados permite manter a proximidade com o cliente com uma melhor relação custo/benefício.

De porte das informações sobre o cliente, as empresas têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências, por meio de comunicação e distribuição (KOTLER;KELLER, 2012).

Las Casas (2008) adverte que as informações dos consumidores são sigilosas; informações em demasia podem ser desnecessárias; a empresa deve respeitar a privacidade do cliente e disponibilizar ao consumidor mecanismos de bloqueio de contatos indesejados.

Kotler e Keller (2012), ainda apresentam o *Data warehouse*, no qual os dados coletados pela central de contato da empresa são depositados e organizados, e os profissionais de *marketing* podem capturar dados para consultas, análises e inferências sobre as necessidades e as respostas individuais dos clientes. O *data warehouse* promove respostas aos clientes e atividades de marketing individualizadas.

Data mining, segundo Kotler e Keller (2012), é uma ferramenta utilizada para extração de informações sobre tendências, segmentos, indivíduos. Aplica técnicas estatísticas

e matemáticas como análise de agrupamentos, e realiza a detecção automática de interação, moldagem preditiva e redes neurais, identificando clientes potenciais e decidindo quais clientes devem receber ofertas especiais. Essa ferramenta intensifica a fidelidade do cliente e auxilia a reativar compras, além de evitar erros sérios que envolvem o cliente.

Outras ferramentas utilizadas para melhorar o relacionamento com os clientes, elencadas por Las Casas (2008), são:

- a) benchmarking: onde se copia ou adapta os procedimentos das empresas líderes de mercado em relacionamento com o cliente;
- b) análise do cliente: por meio de estudos estatísticos de novos clientes, clientes perdidos, recuperados, apontando as causas da quebra de vínculo e suas potencialidades em gerar lucros;
- c) reclamações: deve-se preparar a organização para receber reclamações e utilizá-las como oportunidade de melhoria nos processos, produtos e serviços;
- d) pesquisas: para medir o nível de satisfação;
- e) cliente misterioso: trata-se de um auditor externo, disfarçado de cliente, que irá consumir, comprar, ou utilizar-se dos serviços da empresa a fim de avaliar sua qualidade.

Kotler e Keller (2012) expõem outras ferramentas utilizadas no marketing de relacionamento, como:

- a) programas de frequência: que são planejados para recompensar clientes que compram com grande frequência e em grandes quantidades, ou seja, clientes com alto valor de ciclo de vida. Exemplos são os planos de milhagem das companhias aéreas e os pontos do cartão de crédito;
- b) programas de filiação: aberto a todos que compram, ou se restringe a um grupo de pessoas por afinidade, mediante a taxa de adesão. Os grupos abertos servem para formar um banco de dados e captar novos clientes; enquanto que os grupos fechados são mais eficientes em desenvolver fidelidade;
- c) recuperação de clientes: os autores afirmam que é mais fácil recuperar do que atrair novos clientes, portanto, deve-se proceder entrevistas de saída com os clientes perdidos, a fim de se definir os motivos da saída, que revelam as fontes de insatisfação e, então, trabalhar nas causas que podem ser melhor administradas, na tentativa de recuperar clientes lucrativos. Deve-se comparar o valor vitalício do cliente com os custos de redução da taxa de deserção.

O endomarketing, de acordo com Cremonezi et al. (2013), cuida do relacionamento entre a empresa e seus funcionários, e é uma ferramenta com foco no cliente interno, necessária para a obtenção do comprometimento dos colaboradores com a satisfação dos clientes externos. É preciso contar com pessoas motivadas na empresa, sentindo-se importantes para a organização e, conseqüentemente, com desempenho positivo, uma vez que é o ativo humano da empresa que convive com as intempéries diárias do negócio. Dessa forma há que buscar a melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender às necessidades dos clientes externos.

As atividades do endomarketing, segundo Cremonezi et al. (2013), se relacionam com:

- a) comunicação interna;
- b) recrutamento e seleção;
- c) treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- d) planos de carreira;
- e) programas de motivação e valorização do empregado;
- f) pesquisas de mercado de clientes internos;
- g) segmentação de mercado de clientes internos.

A classificação de Gummesson (2010), dos diferentes tipos de marketing de relacionamento, conhecidos como 30 R's, divide os relacionamentos entre partes e propriedades específicas. O autor ainda subdividiu os 30 R's em quatro grupos, como se seguem:

- a) relacionamentos de mercados clássicos (R1-R3): a dupla fornecedor-cliente, o trio fornecedor-cliente-concorrente e a rede de distribuição física, que são tratados amplamente na teoria do marketing geral;
- b) relacionamentos de marketing especiais (R4-R17): representam certos aspectos dos relacionamentos clássicos, como a interação durante o encontro com o serviço, ou o cliente como membro de um programa de fidelidade;
- c) megarelacionamentos (R18-23): existem acima dos relacionamentos de mercado. Proporcionam uma plataforma para os relacionamentos de mercado e dizem respeito à economia e à sociedade em geral como: megamarketing (lobby, por exemplo), mega-alianças (União Europeia, NAFTA) e relacionamentos sociais (círculos de amizades);

d) nanorrelacionamentos (R24-R30): são encontrados abaixo dos relacionamentos de mercado, isto é, são relacionamentos dentro de organizações (intraorganizacionais). Todas as atividades internas influenciam os relacionamentos com ligações externas, por exemplo: relacionamentos entre clientes internos e mercados internos; divisões e áreas de negócios dentro da organização.

2.5 Consumidor e Cliente

A maior parte dos lucros de uma empresa são gerados por uma fração dos melhores clientes, o que defendem Kotler e Keller (2012), quando afirmam que 80% dos lucros são gerados por 20% dos melhores clientes. Nesse sentido devem-se separar clientes satisfeitos dos muito satisfeitos nos relatórios de pesquisa, pois os comportamentos de recompra e de boca-a-boca positivo dos dois grupos é muito diferente, conforme indica Grönroos (2003). Os clientes satisfeitos podem criar um comportamento de boca-a-boca negativo, tornando-se terroristas reforçando experiências negativas; enquanto que clientes muito satisfeitos se tornam promotores e vendedores não remunerados da marca (GRÖNROOS, 2003, p. 166).

Gummesson (2010) defende que no marketing de relacionamento está enfatizada a lealdade. Contudo, o degrau mais baixo da escalada da lealdade é a do consumidor, que se espera que venha a tornar-se um cliente após uma primeira compra. Consumidores recorrentes são clientes que voltaram e estão formando um relacionamento de longo prazo. Nos próximos estágios, o cliente torna-se um admirador e, finalmente, um defensor da empresa.

Clientes satisfeitos, segundo Grönroos (2003), tornam-se comprometidos com a marca, fornecedor, ou prestador de serviços porque confiam na outra parte ou estão felizes com o nível de sacrifício envolvido no relacionamento. A satisfação do cliente também contribui para a formação de vínculo entre as partes envolvidas. Vínculos amarram clientes ao fornecedor, ou prestador de serviços, porque tornam evidentes benefícios como facilidade, praticidade e economia na preferência pela marca, produto, fornecedor ou prestador de serviços.

Nos relacionamentos contínuos, Grönroos (2003) explica que, quando os clientes estão satisfeitos e sentem que existem fortes ligações com a outra parte, pode-se esperar que comprem mais da empresa. Os benefícios advindos dessa relação são notados, pois ambos, cliente e empresa, aprendem a ajustar-se um ao outro e a colaborar para que o cliente use a

oferta de um modo mais efetivo e personalizado. Assim, menos erros são cometidos e, conseqüentemente, há uma necessidade menor de recuperação de clientes e serviços/produtos.

Gupta e Sahu (2012) defendem que a participação do cliente é a proporção de compras de um cliente para determinada categoria de produtos ou serviços de uma empresa, relacionada ao total de compras desse cliente para a mesma categoria de produtos de todos os fornecedores.

Galão, Baccaro e Chiusoli (2012) recomendam que a empresa identifique quais são os clientes importantes, de maior valor, e que apresentam características potenciais para a construção de relacionamentos duradouros e lucrativos. Para isso é necessário o estabelecimento de critérios bem definidos de classificação dos clientes, separando-os em grupos, conforme sua importância, ou lucratividade.

Las Casas (2008) explica que para saber se uma empresa conta com clientes fiéis ou não, deve-se medir a fidelidade pela observação de quantos voltam a comprar e quantos compram mais ano após ano, definindo a frequência de compra, a participação de compra por categoria e o valor médio de compra. O autor ainda sugere que o programa de fidelização deve ser desenvolvido com base na personalização, ou seja, no marketing um-a-um.

Grönroos (2003) afirma que a contribuição de um cliente ao lucro líquido pode variar substancialmente durante o tempo de vida do relacionamento. Novos clientes podem não ser tão lucrativos, ou sua contribuição pode ser baixa, ao passo que clientes mais antigos, frequentemente são mais lucrativos à medida que o relacionamento prossegue. Calculando o valor do cliente ao longo do tempo, os gerentes podem obter informações sobre quais relacionamentos, com quais clientes, são críticos para a empresa; quais estão contribuindo menos para a lucratividade e total; e, quais não são lucrativos. Contudo, deve-se lembrar que os clientes que não são lucrativos em determinado momento podem tornar-se lucrativos no futuro. O mesmo autor ainda completa que os dados sobre a lucratividade e o relacionamento com clientes, oferecem às empresas, meios de classificarem a base de clientes existentes, para direcionarem mais efetivamente os esforços de marketing e as atividades de serviço.

Para Kotler e Keller (2012), clientes lucrativos são os que ao longo do tempo de relacionamento rendem um fluxo de receita que excede, por uma margem aceitável, o fluxo de custos para atrair, vender e atender a esse cliente. Ao se concentrarem em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, as empresas esperam atingir um crescimento lucrativo capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente, com a conquista da sua fidelidade ao longo de seu período de relacionamento com a empresa, e desenvolvem suas ofertas e

preços de mercado para obterem lucro nesse período, conforme explicam Kotler e Keller (2012).

Kotler e Keller (2012), ainda defendem que, a análise e classificação dos clientes, devem englobar não apenas aqueles que são lucrativos, mas também os menos rentáveis e os que dão prejuízo à empresa, a fim de se estudar as possibilidades de recuperação, ou de demissão dos clientes que estabelecem relações prejudiciais com a organização.

2.5.1 Valor e satisfação para o cliente

Dantas (2014) alega que as definições de satisfação envolvem três características elementares:

- a) estado de natureza psicológica, que se caracteriza pelo julgamento baseado na experiência, resultado de um processo cognitivo (racional), juntamente com elementos afetivos (emocional);
- b) experiência de consumo, de onde surge uma avaliação posterior à compra;
- c) característica relativa, que provém de um processo comparativo entre a experiência de consumo subjetiva vivida pelo consumidor, e uma base referencial anterior à compra.

O mesmo autor define dois fatores determinantes da satisfação:

- a) qualidade percebida: sendo esta a avaliação atual do desempenho da empresa, influi positivamente na satisfação total do cliente em relação ao produto ou serviço. É avaliada por meio do grau de customização da oferta da empresa, em relação à necessidade do cliente e da credibilidade dessa oferta em sua consistência, e, confere uma medida para a avaliação do consumidor sobre a superioridade de um produto ou serviço;
- b) expectativas: definida pelo conhecimento prévio sobre a qualidade das ofertas de um fornecedor. Os consumidores formam suas expectativas baseadas também na qualidade atual, que serve de comparação para a satisfação a partir de suas experiências anteriores.

Kotler e Keller (2012) explicam que o processo de entrega de valor, segundo a concepção tradicional de marketing, baseia-se na venda, estando o marketing no final do processo. Isso é comum em mercados emergentes nos quais, com a escassez de produtos, os consumidores não se importam com qualidade, recursos ou estilo. Porém, em economias

constituídas, a empresa deve entregar suas ofertas para um mercado alvo bem definido, caso em que o marketing faz parte desde o processo de planejamento.

Gupta e Sahu (2012) simplificam as explicações de Dantas (2014) afirmando que a satisfação do cliente é um aspecto substancial no marketing de relacionamento. A satisfação decorre da comparação entre a expectativa antes da compra, comparada com a experiência pós-compra.

Dantas (2014) indica que obter altos índices de satisfação dos clientes é importante para qualquer empresa, uma vez que clientes satisfeitos tendem a se tornar leais ao longo do tempo, realizam compras com maior frequência, além de utilizarem uma variedade maior de produtos/serviços.

Para Kotler e Keller (2012), o levantamento da satisfação dos clientes, permite não só saber o nível de satisfação, mas também as possibilidades de recompra e o ajuste das operações em função dos clientes insatisfeitos. Dantas (2014) aponta que os indicadores de satisfação devem ser obtidos junto aos cliente/consumidores e também junto aos demais *stakeholders*, por meio de estudos qualitativos, com o objetivo de identificar os atributos que os clientes/consumidores julgam relevantes para definição da satisfação. Uma vez identificados os atributos, uma pesquisa quantitativa deve ser conduzida a fim de confirmar os resultados da pesquisa qualitativa, dispondo-se em ordem de importância tais atributos.

Segundo Dantas (2014), há pessoas que preferem pagar mais por certos produtos e serviços, em troca da segurança de que adquiriram bens de valor superior, seja em termos de qualidade do material, durabilidade ou da garantia de serviços associados. A experiência da satisfação dá-se pelo simples fato de se adquirir um produto considerado caro para uma parte das pessoas, mas que traz consigo um apelo ligado ao status, à tradição, ou ao valor emocional para um grupo de pessoas.

Las Casas (2008) expõe uma diferença interessante quanto à forma de atender às necessidades e desejos dos clientes, de acordo com a perspectiva do marketing de relacionamento, aplicada aos conceitos de customização e personalização. Segundo o autor, a customização está ainda ligada à produção em massa, pois é feita em larga escala, para atender ao cliente (generalizado); enquanto que a personalização é uma produção individualizada, na qual o cliente participa do processo criativo, o que cria valor e atende aos anseios da pessoa.

Para Kotler e Keller (2012), os consumidores escolhem entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. Para esses autores, o valor é o conceito básico do marketing, pois é formado pela relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e

intangíveis proporcionados pelo produto. Dessa forma, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço, sendo esses três fatores conhecidos por tríade do valor para o cliente. As percepções do valor respondem proporcionalmente à qualidade, ao serviço e ao preço.

Kotler e Keller (2012) chamam a rede para entrega de valor ao cliente como cadeia de suprimentos, onde parcerias são estabelecidas entre fornecedores, distribuidores e clientes, na busca por vantagens competitivas. No mesmo sentido, as empresas de sucesso administram cuidadosamente sua base de cliente, pois o segredo está em satisfazer ou atrair a expectativa dos clientes melhor do que a concorrência, já que sem clientes não há negócio. Portanto, o cliente é o ativo mais precioso da empresa.

Grönroos (2003) afirma que os clientes não compram bens ou serviços, compram benefícios que os bens ou serviços lhes trarão. O valor dos bens e serviços para os clientes não é produzido nas fábricas, nem nos escritórios das prestadoras de serviço, o valor é criado nos processos de geração de valor pelo cliente, quando este faz uso da solução ou do pacote que compraram. Produtos físicos são produzidos e somente depois consumidos ou utilizados pelos clientes, e estes, por sua vez, criam valor para os bens ou serviços no processo de consumo ou utilização.

Nesse contexto, o estudo sobre o comportamento do consumidor emerge como um tema extremamente importante, pois permite às empresas conhecer: as principais características e necessidades dos seus clientes; seu cotidiano e a maneira como encaram os produtos e serviços, ou seja, as razões pelas quais os indivíduos compram ou consomem um produto ou serviço em detrimento de outro; e, ainda, o que fazem e como se comportam os consumidores quando se encontram satisfeitos ou insatisfeitos. A partir desses estudos torna-se possível ainda influenciar as atitudes e comportamentos dos consumidores, buscando dessa forma conquistá-los (AGUIAR, 2007).

Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito; se o desempenho for além das suas expectativas, ou seja, se excedê-las, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. Em contrapartida, se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito (KOTLER e KELLER, 2012).

Com a finalidade de atingir a expectativa dos clientes e as metas de ganhos das empresas, as organizações devem lançar mão de estratégias de marketing, onde a estratégia é a produção de planos para atingir objetivos. Estratégias de Marketing são aqueles planos desenhados para atingir objetivos do marketing. Uma boa estratégia de Marketing deverá integrar os objetivos, as políticas, e a tática, ou as sequências de ação num todo coerente da

organização. O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficientemente a sua missão.

A estratégia começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. Essas estratégias podem ser classificadas e agrupadas de diversas formas, sendo que estas classificações agrupam as estratégias de acordo com o atendimento de objetivos específicos.

O marketing de relacionamento é um ramo do marketing que tem se destacado pela necessidade das empresas manterem seus mercados, pois é direcionado à melhoria das relações entre a organização e seus consumidores e fornecedores.

Para Grönroos (2003), o relacionamento entre as partes, empresa e cliente, é o fenômeno central do marketing, uma vez que compras contínuas e oportunidades para vendas cruzadas, trocas e transações originam-se em relacionamentos bem gerenciados.

Gummesson (2010) ressalta, ainda, que o marketing de relacionamento tem o papel de alavancar os ganhos da organização, ou o retorno sobre o relacionamento, que corresponde ao resultado financeiro líquido no longo prazo, proporcionado pelo estabelecimento, além da manutenção de uma rede de relacionamentos em uma empresa. Esse mesmo autor estabelece uma escala de lealdade, pela qual os clientes/consumidores podem ser convertidos de simples compradores em fieis defensores da marca, conforme o nível de fidelidade observado.

Yamashita e Gouvêa (2007) apontam que as práticas mais comuns para fidelização dos clientes estão relacionadas à avaliação de experiência de compra; o uso de comprador oculto; a premiação de funcionários que mais se destacam pelo bom atendimento; a compensação de clientes por erros; a seleção de clientela VIP com oferecimento de serviços/produtos exclusivos.

O valor, segundo Grönroos (2003), é percebido pelo cliente em processos internos ou na interação com fornecedores ou prestadores de serviços, ao consumirem ou fazerem uso de um serviço, bem, informações, contratos, pessoas, recuperação e outros elementos de relacionamentos contínuos. Tal processo depende de percepções subjetivas e da ponderação entre os benefícios e sacrifícios feitos pelo cliente. Essa ponderação considera a oferta total do serviço incluindo soluções centrais e serviços adicionais; como a qualidade dessa oferta é percebida em comparação com a forma como o sacrifício é percebido pelo cliente; determina as percepções dos clientes relativas ao valor dessa oferta e o valor do relacionamento. Os clientes ficam satisfeitos com a qualidade percebida contanto que o sacrifício envolvido

(preço, custo, desgaste emocional) não seja demasiado alto. O valor percebido determina a satisfação do cliente.

Por outro lado Gupta e Sahu (2012) colocam que o valor do tempo de vida do cliente é o lucro ou prejuízo líquido que a empresa obteve, ao longo do tempo, em todas as transações com o cliente, descontando-se os custos de atração, vendas e serviços.

Na ótica do marketing de relacionamento, Silva et al. (2012) exemplificam o processo de geração de valor como o resultado de um conjunto de ações:

- a) gestão do cliente: entender e atender o cliente nas suas exigências em relação aos tipos de produtos oferecidos, prazo de entrega, preço, qualidade, conduzindo à fidelização dos mesmos;
- b) gestão da rede: verifica os aspectos necessários à subsistência do empreendimento como capital, conhecimento, informação para melhoria do negócio, esclarecimento de dúvidas contratuais e aumento de poder de negociação com fornecedores, coordenação de esforços para melhoria da gestão, treinamento e capacitação de funcionários e pesquisa de mercado;
- c) monitoramento do ambiente: alerta sobre a importância de acompanhar as mudanças do mercado e como influenciá-lo a favor da rede;
- d) monitoramento da concorrência: leva aos membros da rede as ações dos concorrentes, servindo como benchmark.

2.6 Fidelização e Lealdade

Segundo Las Casas (2008), a fidelização surgiu com o aumento da concorrência e a necessidade de manter a clientela fiel aos produtos e à marca da empresa. Dantas (2014) afirma que identificar até que ponto os clientes de uma organização estão satisfeitos é fundamental para mantê-los fieis e também para conquistar novos clientes. Isso porque os clientes satisfeitos tornam-se fieis e podem atingir o último grau da fidelidade – a lealdade, estágio apresentado anteriormente por Grönroos (2003) para clientes muito satisfeitos que apresentam o comportamento de divulgar comentários positivos da empresa, levando as pessoas à sua volta a se tornarem clientes também.

Para Bergamo, Giuliani e Galli (2011), a fidelidade é um estado de atitude, no qual clientes mostram-se ligados e fortemente comprometidos com a empresa, não só pagando e defendendo a organização, mas também resistindo à deflexão. Isso pode ser explicado

conforme a explanação de Las Casas (2008), segundo o qual a empresa A tenta dificultar imensamente a mudança do cliente para a empresa B, uma vez que o cliente teria que ensinar para a empresa B tudo o que ele ensinou para a empresa A durante o relacionamento. Kotler e Keller (2012) reforçam que os clientes se sentem menos inclinados a trocar um fornecedor por outro quando isso acarreta altos custos de capital e busca, ou perda de descontos vinculados à fidelidade.

Kotler e Keller (2012) estabelecem alguns passos que a empresa deve seguir para a construção da fidelidade dos clientes:

- a) interação com os clientes;
- b) criar produtos e experiências superiores para o mercado alvo;
- c) engajar todos os departamentos da empresa no planejamento do processo de satisfação e retenção dos clientes;
- d) integrar a “voz do cliente” para capturar suas necessidades, ou exigências declaradas e não declaradas, em todas as discussões organizacionais;
- e) organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, contatos, frequência de compras e satisfação de cada cliente;
- f) facilitar o acesso do cliente ao departamento apropriado da empresa para que expresse suas necessidades, percepções e reclamações;
- g) avaliar o potencial dos programas de frequência de compras e programa de fidelização;
- h) implementar programas de incentivo para recompensar funcionários que se destacam.

Bergamo, Giuliani e Galli (2011) apresentam a lealdade como um aspecto essencial para se desenvolver uma estratégia de marketing de relacionamento, sendo a retenção de clientes a base do marketing de relacionamento. Assim, a retenção de clientes pode ser definida como a capacidade de uma empresa para manter os consumidores já adquiridos, oferecendo-lhes o produto para compra e um padrão de relacionamento dentro de um período específico. Os mesmos autores afirmam que a lealdade do cliente é motivada pela relação entre os benefícios relacionais e a qualidade do relacionamento; porém a lealdade é antecedida pela satisfação, qualidade percebida, confiança e compromisso.

Kotler e Keller (2012) apontam uma série de benefícios à empresa decorrentes da fidelização dos clientes:

- a) clientes altamente satisfeitos permanecem fieis por mais tempo;
- b) compram mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa os já existentes;
- c) falam bem da empresa e dos produtos;
- d) dão menos atenção à propaganda da concorrência;
- e) são menos sensíveis aos preços dos concorrentes;
- f) sugerem ideias;
- g) custam menos para serem atendidos.

Segundo Gupta e Sahu (2012), os clientes não se tornam leais por causa das promoções e programas de marketing, mas por causa do valor que recebem do relacionamento com as empresas. A lealdade do cliente é definida como um compromisso profundamente arraigado para uma recompra futura. Para esses autores a retenção de clientes é um compromisso para continuar a fazer negócios ou trocas com uma dada empresa. Os benefícios relatados por Gupta e Sahu (2012) ratificam aqueles apresentados por Kotler e Keller (2012) como, por exemplo, a menor sensibilidade ao preço, maior participação no mercado e menores custos para serem atendidos.

3 SERVIÇOS

Para Kotler e Keller (2012, p. 397), serviço é “...qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

3.1 Contextualização e Definição de Serviços

Os serviços têm sofrido um aumento nos últimos anos como resultado do crescimento econômico, de haver mais tempo dedicado ao lazer e do aumento da complexidade dos produtos que requerem serviços. Segundo Kotler e Armstrong (2003), as empresas de serviços como bancos, seguros, transportes, comunicações, viagens e entretenimento são responsáveis por bem mais da metade da economia dos países em desenvolvimento em todo mundo.

Para Las Casas, (2008), os serviços são importantes por vários fatores, tais como o reconhecimento de sua importância por profissionais e acadêmicos; necessidade de serviços adicionais aos bens de consumo; a entrada de muitos prestadores de serviços internacionais no mercado nacional devido à globalização; a melhoria do padrão de vida das pessoas e por influir na criação e adaptação das leis que regulam o setor, além de outras áreas de interesse da sociedade.

Las Casas (2008) ressalta que o setor de serviços é um dos mais rentáveis na economia atual. Além de representar a maior parcela do PIB de quase todas as nações, é um dos setores que mais empregam funcionários. No Brasil o faturamento do setor está perto dos 55% do PIB, enquanto que em outros países desenvolvidos o percentual chega a 67%, como no Canadá. O setor emprega 53% da força de trabalho brasileira e é responsável por 32% da arrecadação de impostos (LAS CASAS, 2008).

Os produtos podem ser diferenciados em bens físicos ou serviços, segundo Aguiar (2007). Definir um bem físico, na maioria das vezes, é uma tarefa fácil. Já definir o que vem a ser um serviço é algo mais difícil e, até certo ponto confuso, devido à sua diversidade e às suas próprias especificidades. Alguns autores, no entanto, buscaram capturar a essência dos serviços e conceituar esse termo.

Grönroos (1995) define serviço como uma atividade ou conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, acontece

durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é oferecida como solução ao problema do cliente.

Para Kotler e Keller (2006, p. 397), um serviço é “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Assim, Aguiar (2007) afirma que os objetivos do marketing de serviços não diferem muito dos objetivos do marketing direcionado para produtos físicos. Na realidade, assemelham-se em vários aspectos, pois em ambos existe a preocupação comum com a geração de valor para os clientes. Tanto quanto os produtos convencionais (físicos), os serviços são ofertados no sentido de satisfazer às necessidades e às expectativas do mercado.

Os serviços podem ser considerados como atos, ações e desempenho, segundo Las Casas (2008). Como tal, os serviços são intangíveis e estão presentes em quaisquer ofertas comerciais. O que muda é o grau de prestação de serviço que é incluído no objeto de comercialização.

Há alguns anos, a maior parte do valor agregado de um produto advinha dos processos de produção. Com a queda dos custos de produção, devido à sistematização e automação dos processos, o valor passou a ter origem em outros atributos que somente os serviços podem criar, conforme afirmam Slongo e Müssnich (2005). Dessa forma, as empresas concentram-se em identificar as atividades de serviços essenciais em que consigam superar seus concorrentes.

Em mercados nos quais os produtos são muito semelhantes, essa parcela de serviços envolvida na transferência dos bens é a cada dia mais importante, e, em muitos casos, é justamente o diferencial de valor buscado pelos clientes. Segundo Kotler e Keller (2006), quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, o segredo para o sucesso competitivo reside na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade, uma vez que empresas não vendem apenas produtos, mas também serviços conectados a esses produtos.

O fato é que hoje, realmente, vive-se em uma sociedade orientada, quase que totalmente, para o serviço, por isso é fácil perceber que, em muitos casos, a excelência do mesmo assume um significado maior para o sucesso da empresa do que a qualidade dos produtos que oferece. Na opinião de Grönroos (1995), a sociedade do mundo ocidental está se transformando em uma “sociedade de serviços” ou uma “economia de serviços”. Qualquer empresa, seja de que ramo for, possui um serviço criado especificamente para satisfazer a uma determinada necessidade do cliente.

Para Kotler (2003), a sociedade atual vive numa era de comoditização crescente dos produtos, sendo a qualidade dos serviços uma das fontes mais promissoras de diferenciação e distinção entre as organizações. O mesmo autor ressalta que prestar bons serviços é a essência do negócio orientado para os clientes.

No entanto, muitas empresas encaram os serviços como encargo, como custo ou como algo a ser reduzido ao mínimo. Essas empresas raramente facilitam para o cliente a apresentação de consultas, sugestões ou queixas. Encaram a prestação de serviços como obrigação e despesa, em vez de oportunidade e ferramenta de marketing, conforme afirma Kotler (2003).

A oferta de uma empresa ao mercado, frequentemente inclui bens tangíveis e serviços, de acordo com Kotler e Armstrong (2003). Cada componente pode ser, num extremo, uma parte minoritária ou majoritária da oferta total, que pode ser um bem puramente tangível, como sabonete, creme dental ou sal, onde não há qualquer serviço envolvido. No outro extremo estão os serviços puros, para os quais a oferta consiste, principalmente, em um serviço. Como por exemplo, serviços médicos e financeiros. Entre os dois extremos, muitas combinações são possíveis.

A oferta de uma empresa pode consistir em um bem tangível associado a um serviço. Kotler e Armstrong (2003) exemplificam: uma indústria oferece mais que os bens que fabrica, sua oferta inclui, também, consertos e serviços de manutenção, atendimento de garantia, showrooms e salas de espera, entre outros. Uma oferta híbrida é composta tanto por bens, quanto por serviços.

Segundo Kotler e Keller (2006), os produtos podem ser classificados da seguinte maneira de acordo com sua tangibilidade e durabilidade:

- a) bens não duráveis: são bens tangíveis, normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes;
- b) bens duráveis: são aqueles bens tangíveis, normalmente usados por determinado período;
- c) serviços: são produtos intangíveis, inseparáveis, variáveis e perecíveis. Normalmente exigem mais controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade por parte do fornecedor.

Las Casas (2008) apresenta os seguintes canais de distribuição dos produtos:

- a) varejo: é a unidade de negócio que compra mercadorias dos fabricantes, atacadistas e de outros distribuidores, e vende diretamente aos consumidores finais;
- b) atacado: é toda atividade relacionada à venda de produtos e serviços para revenda ou uso industrial.

Autores como Kotler e Keller (2006), afirmam que os serviços possuem algumas características específicas, que devem ser observadas, compreendidas e consideradas pelas empresas ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado. Os serviços são a oferta essencial e indispensável. Slongo e Müssnich, (2005) listam algumas de suas características básicas que justificam o maior envolvimento dos consumidores com empresas prestadoras de serviços, quais sejam, relação com os clientes, precibilidade, intangibilidade, inseparabilidade e customização.

- a) **intangibilidade:** “...ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser tocados, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 399). É a intangibilidade dos serviços que dificulta às empresas compreenderem como os consumidores percebem seus serviços e avaliam a qualidade dos mesmos.
- b) **heterogeneidade:** a sua execução sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço. Esse fato constitui-se num dos principais problemas do gerenciamento dos serviços. Logo, Kotler e Keller (2006) concordam que é muito importante que a organização invista em seleção e treinamento de pessoal, padronize as etapas do processo de prestação dos serviços e monitore, permanentemente, a satisfação do cliente com relação aos serviços prestados, a fim de detectar os pontos fracos e corrigi-los.
- c) **inseparabilidade:** os serviços são inseparáveis de quem os executa, ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço. Essa característica, associada ao fato de que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo (simultaneidade), na opinião de Kotler e Keller (2006), faz com que haja uma interação entre cliente e prestador de serviços, de forma que o cliente também passa a fazer parte do serviço e, conseqüentemente, a interferir em sua qualidade.

- d) **perecibilidade:** Os serviços são perecíveis, segundo Kotler e Armstrong (2003), porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Essas peculiaridades dos serviços, além de diferenciá-los dos bens físicos, é que os torna mais difíceis de serem administrados. Entretanto, deve-se observar que o importante não é só saber diferenciar os bens físicos dos serviços, e sim administrá-los em conjunto.

Slongo e Müssnich (2005) afirmam que é a sinergia do tangível com o intangível que forma o total de benefícios procurados pelos clientes, propiciando a criação de um produto diferenciado e de valor agregado, aos olhos desses. Os serviços não são objetos, e não podem ser tratados como tais.

Ao afirmar que não existem indústrias prestadoras de serviços e que, tanto os fabricantes de intangíveis, quanto os de tangíveis são prestadores de serviços, Kotler e Keller (2006), indicam que a prestação de serviços está presente com maior ou menor intensidade em, praticamente, todas as atividades que envolvem as pessoas. Mesmo em situações nas quais os consumidores adquirem um produto com características tangíveis, como por exemplo, uma caneta, algum tipo de serviço está envolvido nessa aquisição, uma vez que, um vendedor, ou mesmo uma máquina, terá algum tipo de participação na transferência do bem.

De acordo com Aguiar (2007), de um modo geral, os serviços necessitam de bens físicos como suporte (uma academia de ginástica precisa de equipamentos para que seus clientes possam se exercitar), assim como os bens físicos também exigem suporte de serviços (para vender um sapato ou um sabonete é necessário pelo menos o serviço do operador de caixa).

Os serviços ao cliente, por sua vez, possuem as mesmas características dos serviços propriamente ditos; entretanto assumem dimensão diferenciada, ao serem considerados não mais a oferta essencial, mas a oferta complementar, ou ampliada, de serviços, devendo prover valores adicionais significativos à cadeia de suprimentos e eficiência em custos, conforme explica Grönroos (1995). Os serviços ao cliente que acompanham os produtos podem ser denominados produto ampliado, ou produto aumentado, sendo fonte potencial de diferenciação do produto. Mas, apesar de ir além da oferta essencial, não necessariamente diferenciam a empresa dos concorrentes. Para Slongo e Müssnich (2005), os serviços ao cliente incluem tanto componentes técnicos, quanto de relacionamento.

Las Casas (2008) apresenta diferenças entre o marketing de bens e o marketing de serviços. Para esse autor o composto do marketing de bens é voltado para o consumidor,

permitindo o ajuste de variáveis incontroláveis; da mesma forma ocorre com o marketing de serviços. Por outro lado, a elaboração do composto de marketing de serviços é diferente pois, enquanto o marketing de bens se concentra nos quatro P's tradicionais (produto, preço, praça e promoção), Las Casas (2008) afirma que o marketing de serviços se desdobra em oito P's (os quatro tradicionais além de perfil, pessoas, processos e procedimentos).

O produto está muito ligado à marca, e esta deve representar uma experiência. No caso dos serviços, a segmentação do mercado está ligada à expectativa do cliente, sendo que as expectativas superam suas necessidades. Assim como outros autores pesquisados, Las Casas (2008), também atribui aos serviços características como intangibilidade, inseparabilidade, percibibilidade e variabilidade.

Para Las Casas (2008), o perfil é relacionado ao layout do escritório, ou do estabelecimento onde o serviço é vendido. As pessoas, no composto de marketing de serviços, são importantes, à medida que a aparência e a educação com que se relacionam com seus clientes contribuem para transmitir uma imagem positiva da empresa. No caso de academias de ginástica, até o tipo físico do indivíduo pode ser considerado para vender o serviço, uma vez que funcionários que sejam obesos, ou preguiçosos, transmitem valores divergentes daqueles desejados pelo estabelecimento. Os representantes de uma organização personificam os benefícios principais que a empresa procura transmitir.

Os benefícios dos processos também são comercializados nos serviços. A fluidez com que as etapas se completam e interagem é que resulta na satisfação ou não dos clientes. Uma ferramenta apropriada para verificar a qualidade dos processos é o ciclo de serviços, que procura identificar todos os pontos de interação que um cliente tem com a organização e que lhe causam boa ou má impressão, a partir do somatório de impressões do cliente.

Procedimentos constituem a forma de interação com o cliente, tais como a maneira de tratar as pessoas, o tipo de atenção dispensada ou o nível de simpatia na realização do atendimento.

Las Casas (2008) ressalta, ainda, sete itens que causam prejuízo a um serviço, como a apatia; a dispensa, que é caracterizada pelas tentativas dos funcionários de se livrarem do cliente sem atender às suas necessidades; a frieza em atendimentos ríspidos, a condescendência, que é tratar o cliente como criança; o automatismo, quando o funcionário age e fala de forma padronizada e sem sentimento; levar o livro de regras de forma rígida, que é quando o funcionário deixa de resolver problemas com bom senso por ser inflexível quanto às regras da empresa; funcionários mal informados provocam passeios dos clientes pela empresa por desconhecer as atribuições de cada setor, dificultando a resolução de problemas destes.

Para Las Casas (2008) os preços dos serviços são determinados da mesma forma que os preços dos bens, sugerindo o autor três estratégias para fixação do preço:

- a) estratégia de satisfação: tem por objetivo diminuir o grau de incerteza do consumidor, por exemplo, quando se dá garantia ao consumidor, quando os preços são determinados por benefícios adquiridos, ou têm preços fixos;
- b) estratégia de relacionamento: é usada quando os clientes fiéis trazem lucros à empresa em longo prazo, como programas de fidelidade, descontos especiais que têm por objetivo criar um relacionamento de longo prazo com os clientes;
- c) estratégia baseada na eficiência: como a redução de custos e repasse de ganhos aos clientes.

O mesmo autor ainda salienta outros aspectos que devem ser considerados para se estabelecerem os preços dos serviços, tais como o preço psicológico, que corresponde ao desgaste emocional dos clientes; o preço do retrabalho, que corresponde aos serviços executados de forma inadequada e precisam ser corrigidos; e, o preço da competência, que se caracteriza pela redução do preço psicológico e do preço do retrabalho.

A praça está relacionada à distribuição, assim deve-se lembrar que o prestador de serviços deve estar próximo de seus consumidores. A promoção relaciona-se às formas de divulgação do serviço, que se presta a reforçar as promessas que a empresa faz aos clientes.

Las Casas (2008) afirma que a qualidade dos serviços está diretamente relacionada à satisfação dos clientes; isso se deve à intangibilidade do serviço. Uma das observações nesse sentido é que os profissionais devem administrar as expectativas dos clientes. De acordo com as promessas feitas pelos vendedores e demais representantes da empresa, o cliente forma certas expectativas exageradas, estas são formadas pelas promessas dos vendedores, por experiências anteriores com a concorrência, com comentários sobre a empresa.

Sempre que uma promessa é feita geram-se expectativas. Não igualar à expectativa gera frustração. Por isso os profissionais de marketing devem procurar igualar ou superar as expectativas feitas pela equipe de vendas. Assim, é necessário diferenciar a qualidade real, que é aquela recebida pelo cliente e fornecida pela prestadora, da qualidade de percepção, que é aquela percebida pelo cliente.

Reforçando a grande relevância dos serviços, McKenna (1998) afirma que, o que os clientes mais desejam de um produto, muitas vezes, gira em torno da natureza qualitativa e intangível, ou seja, querem o benefício e o serviço inerentes ao produto. O autor ressalta,

ainda, que o serviço não é um simples evento, mas o processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto, orientado ao cliente.

Avançando no entendimento dos aspectos de tangibilidade, ligados a bens físicos e serviços, Kotler e Keller (2006, p. 449) definiram categorias para o mix de serviços, identificando cinco ofertas distintas, que são:

- a) “bem tangível” – A oferta consiste principalmente em um bem físico. Um exemplo para esse tipo de oferta poderia ser um par de sapatos, ou um relógio. Nesses casos, a parte tangível, embora esteja bem explícita, é acompanhada de aspectos intangíveis, como por exemplo, a marca e a confiabilidade dos produtos. Nesse tipo de oferta, geralmente o vendedor tem uma participação menos significativa na transferência dos bens.
- b) “bem tangível associado a serviços” – A oferta consiste em um bem tangível, associado a um ou mais serviços. Nessa situação, geralmente, quanto mais sofisticado é o produto, maior é a influência dos serviços na transferência desse bem. Por exemplo, entrega, assistência técnica, instruções de uso, treinamento de operadores, orientação de instalação e garantia.
- c) “híbrida” – Nesse caso, a oferta consiste tanto de bens físicos, quanto de serviços. Aqui poderiam ser citados como exemplo os restaurantes. As pessoas os frequentam, geralmente, tanto por causa da comida, como do atendimento.
- d) “serviço principal associado aos bens ou serviços secundários” – A oferta consiste em um serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio. Por exemplo, nas viagens aéreas, o que é comprado é o serviço de transporte, porém, estão incluídos alguns itens tangíveis, como comidas e bebidas, o canhoto da passagem, a revista de bordo e, principalmente, uma aeronave.
- e) “serviço puro” – A oferta consiste, principalmente, na prestação de serviços, como por exemplo, os serviços de babá, ensino e consultoria. Mesmo nessas situações, ainda são necessários alguns produtos (computadores, espaço físico, móveis, etc.) para execução dos serviços.

A segmentação do mercado de marketing define serviços como aquelas atividades que são oferecidas à venda, ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias, de acordo com Las Casas (2008).

Segundo o IBGE (2012), os serviços são classificados como:

- a) serviços de alojamento e alimentação;

- b) serviços de reparação, confecção e manutenção;
- c) serviços de higiene pessoal, saunas, termas e fisioterapia;
- d) serviços de diversões, radiodifusão e televisão;
- e) serviços auxiliares de agricultura e pecuária, executados aqueles sob contrato;
- f) serviços auxiliares de atividade financeira;
- g) serviços auxiliares de transporte;
- h) serviços técnicos especializados auxiliares à construção e ao estudo e demarcação de solos, incluindo agenciamento e locação de mão de obra.
- i) serviços de limpeza, higienização, decoração e outros serviços domiciliares;
- j) serviços pessoais;
- k) serviços auxiliares diversos.

3.2 Academias de Ginástica

O surgimento das primeiras academias, de acordo com SILVA et al. (2008), decorreu do fato destas terem a finalidade de atender a um público alvo que buscava aulas de ginástica fora dos clubes. Ainda de acordo com os mesmos autores, o número de academias era pequeno no Rio de Janeiro entre a década de 1930 e final da década de 1950. Entretanto, as academias proliferaram nas principais cidades brasileiras na década de 1960, tendo o auge de surgimento no início dos anos 1970.

Para Pereira et al. (2013), o surgimento e o crescimento das academias de ginástica no Brasil acompanharam o movimento mundial, surgido na década de 1960, em torno da prática regular de exercícios físicos para a melhoria e manutenção de uma vida saudável.

Na década de 1980, aconteceu no Brasil uma verdadeira proliferação dos ambientes denominados de *academias de ginástica*, que se apoiavam nas informações e nos objetivos dos livros de Cooper, um importante cardiologista norte americano, que divulgava a importância da prática constante de exercícios físicos, e nos “*health clubs*” americanos. Isso ocorreu, principalmente, devido à chegada de uma proposta de exercícios denominada de ginástica aeróbica conforme relatam SILVA et al. (2008). Dessa forma, as academias tornaram-se uma opção para a população urbana, que adere ao exercício físico com o intuito de obter melhorias em seu bem-estar geral.

Liz et al. (2003) afirmam que as academias de ginástica são compreendidas como centros de condicionamento físico que oportunizam o ambiente e a orientação para a prática

de programas de exercícios físicos. Desde o seu surgimento, as academias têm absorvido um número cada vez maior de adeptos, com faixas etárias e motivos de procura diferenciados, exigindo dos profissionais de Educação Física conhecimentos que vão além dos aspectos físicos e biológicos do movimento humano.

Em 2006 o número de academias já atingia a marca de 20.000 estabelecimentos, segundo SILVA et al. (2008). A expansão desse setor é estimulada por uma série de técnicas e inovações que se processam continuamente nesses ambientes de prática de exercícios físicos. A busca da melhoria da condição e da aparência física, e as preocupações, que por sua vez, aparecem cada vez mais associadas à própria noção de saúde, também são responsáveis pela expansão desse setor.

Segundo Pereira et al. (2013), em 2008, no Brasil haviam 12.682 academias registradas, o que o colocava em segundo lugar no mundo, só abaixo dos Estados Unidos, que possuíam 29.636. Sendo possível considerar o potencial do mercado brasileiro de *fitness* como muito grande, pois apenas 2,4% da população frequentam academias, enquanto nos Estados Unidos esse número é de 16%.

3.3 Academias de Ginástica como Empresas Prestadoras de Serviços

De acordo com Aguiar (2007), as academias de ginástica são empresas que dispõem de estrutura física e de equipamentos específicos que as habilitam a prestar serviços que podem contribuir para que as pessoas que dela se utilizam (seus clientes) alcancem a tão desejada melhoria da qualidade de vida.

O aumento da oferta e, conseqüentemente, da concorrência, está levando os clientes a se tornarem cada vez mais críticos e exigentes com relação aos serviços oferecidos, nestes incluídos a qualidade do atendimento e a estrutura física das academias. Em contrapartida, os empresários do setor têm despertado para o fato de que uma academia que não oferece serviços variados e de qualidade, atendimento diferenciado, equipamentos seguros e modernos e preços adequados ao poder aquisitivo da demanda, entre outras coisas, tende a não conseguir manter-se no mercado por muito tempo conforme relata Aguiar (2007).

No caso das academias de ginástica deve-se considerar o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço. De acordo, com Las Casas (2008) "...os clientes muitas vezes participam em certa medida da produção de muitos tipos de serviços". Nessa condição, os objetivos que uma pessoa deseja atingir frequentando uma academia de ginástica, não dependem somente do instrutor e das instalações, mas dela mesma, conforme ressalta Aguiar

(2007). A mesma autora afirma que o estado de espírito do vendedor e do consumidor, a interação ente eles e a empatia do primeiro com relação ao segundo, com certeza, influenciarão ou, até mesmo definirão as diferenças entre a realização de uma e de outra venda de um mesmo serviço.

Numa academia de ginástica, por exemplo, a relação que o instrutor mantém com os clientes vai interferir fortemente no resultado final. As pessoas esperam do profissional de educação física algo que vai além da capacidade técnica e do conhecimento. Esperam também atenção, cortesia, respeito e uma semelhança com elas mesmas. Assim, as condutas assumidas por esses profissionais irão influenciar diretamente na prestação do serviço ao cliente, contribuindo significativamente para a satisfação ou insatisfação do mesmo, de acordo com Aguiar (2007).

As academias de ginástica são alocadas dentre os serviços de atividades esportivas de recreação e lazer, conforme o PAS (Pesquisa Anual de Serviços) 2012 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012).

Segundo Pereira et al. (2013), a academia de ginástica é um negócio: 1) de varejo, tendo como fatores críticos de sucesso a localização, visibilidade, acessibilidade e aparência; 2) de hospitalidade, sendo vital um ambiente, incluindo funcionários, amigável, cordial e cheio de energia; 3) de conveniência, exigindo proximidade do local do trabalho ou da moradia; 4) de saúde; 5) de entretenimento e lazer; 6) de preços relativamente acessíveis; 7) orientado para vendas, pois, por causa do alto *turnover* (30 a 50% dos associados deixam a academia todos os anos), exige esforço de venda e retenção de clientes; e, 8) altamente fragmentado e muito competitivo, pois, apesar dos altos custos fixos operacionais, não há forte barreira de entrada, uma vez que é possível abrir uma academia pequena, com baixo capital inicial, se forem adquiridos equipamentos dispensados pelas academias maiores.

Crescitelli et al. (2006), em um estudo sobre o setor varejista de lojas de departamento evidenciam que nenhuma rede nacional se diferencia pelo relacionamento com o cliente. Tal fato é também observado no ramo de academias, nas quais os serviços são similares e programas de fidelização podem ser observados como vantagens competitivas (PEREIRA et al., 2013).

Crescitelli et al. (2006), ainda afirmam que a vantagem competitiva em relação à concorrência deve ser sustentável, ou seja, deve poder ser mantida ao longo do tempo, não podendo ser reproduzida pelos concorrentes rapidamente.

Neste sentido Crescitelli et al. (2006) destacam que o programa de fidelização consiste na empresa conseguir fornecer um conjunto de serviços agregados que estimulem a

permanência do cliente, com base em um conhecimento profundo das necessidades e desejos dos clientes-chave. Os mesmos autores ressaltam que o programa de fidelização pode ser baseado em recompensas; na realidade do mercado e na posição da empresa em relação à concorrência; pode definir objetivos e metas financeiras em longo prazo.

Para Crescitelli et al. (2006), o programa de fidelização deve obedecer às seguintes etapas: definir verbas e equipe de implantação; definir conceitos e características do programa; calcular valores para pontuação; escolher prêmios e obter aprovações; desenvolver estrutura de suporte; preparar os sistemas; desenvolver mecanismos de atuação e materiais de comunicação; treinar equipes envolvidas; e fazer constantes reavaliações e ajustes.

Pereira et al. (2013) apontam como vantagens competitivas no ramo de academias de ginástica podem ser entendidas como horário de atendimento privilegiado; a tecnologia dos equipamentos; o monitoramento da satisfação dos clientes; customização das aulas; relacionamento interpessoal e a realização de eventos.

3.4 Adesão e Aderência aos Programas de Treinamento nas Academias de Ginástica

Entende-se como aderência, conforme explicitam Tahara et al. (2003), a participação constante em programas de exercícios, considerados nas formas individual ou coletiva, previamente estruturados ou não. A respeito do tema em questão, os mesmos autores evidenciam que pesquisas e estudos sobre aderência a programas de atividade física vêm crescendo bastante, aumentando o interesse de pesquisadores das diferentes áreas de conhecimento.

Tahara et al. (2003) apresentam evidências de que os indivíduos procuram as academias de ginástica com objetivos diversificados, que vão da estética corporal à compensação ou correção de problemas físicos. Já em relação aos adultos aderirem à prática de atividades físicas, os principais fatores são referentes ao divertimento, ao sentirem-se bem, ao controle de peso, à melhora da flexibilidade e à redução dos níveis de estresse.

As influências sociais da família e de amigos são, também, de extrema importância para a manutenção da atividade física, pois esse suporte social incentiva o praticante a manter-se interessado em continuar fisicamente ativo, como explicam Tahara et al. (2003). A mídia, de certa forma, vem contribuindo para a superlotação das academias de ginástica, uma vez que são várias as revistas, jornais e programas de televisão que divulgam corpos perfeitos e modelados. Esse fato acaba por contribuir para que haja uma grande

procura pelos centros especializados de treinamento, incluindo-se aí as academias (TAHARA et al., 2003).

Considerando os aspectos que permearam os dados apresentados anteriormente, a mídia em geral parece mesmo influenciar a sociedade como um todo, despertando novos valores, sentimentos e desejos. A questão estética é hoje uma preocupação de grande parcela da população, além do desejo de adotar para si um estilo ou hábito de vida saudável e, conseqüentemente, melhorar a qualidade de vida (TAHARA et al., 2003).

Interessante é observar que o “tempo disponível” foi o fator mais citado como dificuldade para a prática regular de uma atividade física, embora a maioria dos pesquisados pratique regularmente o exercício físico, conforme explicitam Tahara et al. (2003). Isso realça, novamente, o motivo pelo qual essas pessoas dão continuidade à prática, demonstrando, efetivamente, o interesse nos resultados que a atividade pode oferecer.

O início da prática de qualquer tipo de atividade física depende de um estímulo e/ou incentivo. Influências sociais da família, amigos, entre outros, são de enorme importância para o início da prática de exercícios físicos. A adoção de hábitos saudáveis pode, então, proporcionar às pessoas melhores condições para enfrentar a atual vida cotidiana, muito agitada e repleta de estímulos estressantes, de acordo com Tahara et al. (2003).

Silva et al. (2008) afirmam que a baixa prevalência de utilização das práticas de atividade física em academias é explicada, em parte, pois esses locais ainda não absorveram a mudança conceitual, a passagem de elementos puramente estéticos para um paradigma de educação para a saúde. A satisfação com o corpo é importante para a autoestima, entretanto, essa satisfação deve ser vista como consequência do processo motor, e não como fim, permanecendo, ainda, como uma possibilidade de intervenção direcionada ao maior grau de saúde populacional.

Foi observado por Silva et al. (2008), que o tempo de prática acima de seis meses foi de 55%. Esses números contrariam os encontrados em pesquisas anteriores, os quais destacam que a desistência mais acentuada ocorre ao final do primeiro e terceiro meses de participação e, menos de 25% dos frequentadores estiveram por menos de três meses nas academias. Quanto à motivação para a prática de atividades físicas em academias, os motivos relatados no presente estudo indicam a preservação da saúde e a melhora da estética como os de maior incidência.

Silva et al. (2008) demonstraram que tanto homens, quanto mulheres procuram as academias de ginástica pelo prazer da prática de exercícios físicos. Porém, para os homens é mais importante a preparação física, enquanto que para as mulheres o emagrecimento. Outro

aspecto importante analisado por Silva et al. (2008), mostrou o nível econômico como forte influenciador. Apesar de largamente difundidas e localizadas em grande parte dos bairros do município, os indivíduos de menor poder aquisitivo têm menos oportunidades de buscar nas academias uma alternativa para a prática de atividades físicas. Esse dado aponta para uma tendência discriminatória desses espaços onde a exclusão aos menos favorecidos parece prevalecer, tendência essa também demonstrada em outros estudos, como apontam os autores.

Em relação à idade, poucos são os estudos que apresentam essa variável como fator determinante para a participação em academias. Entretanto, os resultados encontrados sugerem que, a partir dos vinte anos, existe um declínio na prática de exercícios, que tende a se acentuar após os 40 anos, como demonstram Silva et al. (2008). Essa tendência não foi encontrada na prática atual, possivelmente porque os indivíduos de mais idade possuem maior conhecimento sobre os benefícios da realização do exercício físico regular sobre qualidade de vida, ou apresentam, mais frequentemente, recomendações médicas para a busca por academias.

Liz et al. (2003) e Tahara et al. (2003) apontam que a procura por um ideal estético sobrepõe à busca pela saúde. Essa tem sido uma realidade percebida nas academias de ginástica, nas quais, em muitos casos, a aparência física tem se sobressaído em detrimento da saúde, fato este que dificulta uma orientação profissional adequada, pois há divergência entre o objetivo do professor e do aluno. Teoricamente, as pessoas incentivadas por algum tipo de demanda externa têm maior probabilidade de abandonar a prática e realizá-la com menor eficiência, do que quem a prática com prazer e autonomia; ou seja, pessoas motivadas intrinsecamente.

A socialização como um dos principais motivos de aderência em academias sustenta a afirmativa de que quando as pessoas se identificam com os membros do grupo no qual convivem, sentem maior prazer e atração pela atividade proposta, conforme afirmam Liz et al. (2003). Nesse sentido, organizar o ambiente das academias de maneira a favorecer a socialização entre os alunos e, destes com o professor, deve ser uma preocupação dos administradores desses estabelecimentos. Os autores apontam indícios de que os indivíduos que possuíam laços de amizade dentro da academia que frequentavam permaneceram nesta por mais tempo.

Outro motivo relatado por Liz et al. (2003) é a “...proximidade dos locais de prática” como um motivo importante para aderência. Dessa forma, uma academia que agrade aos praticantes de exercícios físicos deveria estar o mais próximo possível de sua casa ou do seu local de trabalho.

3.5 Serviços e Relacionamento com o Cliente

Uma empresa prestadora de serviços que visa alcançar uma posição superior em relação a seus concorrentes deve buscar não apenas atrair novos clientes, mas, principalmente, manter os clientes atuais, conforme afirma Mckenna (1993). Para tanto, necessita alcançar uma vantagem competitiva duradoura, e envidar esforços na busca da retenção dos clientes já existentes. Isso porque, essa estratégia apresenta custos menores do que os investimentos que tenham por objetivo conquistar novos clientes. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p. 144) ainda ressaltam que “...as empresas devem medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los”.

Dessa forma, Aguiar (2007) ressalta que, se uma empresa anseia que seus serviços alcancem uma vantagem em relação à concorrência, deverá criar estratégias que ressaltem o relacionamento com seus clientes, certificando-se de que todos os membros de sua organização entendem os valores dos clientes, para oferecer-lhes cada vez mais e melhores serviços, conhecendo suas necessidades e superando suas expectativas. Isto porque, devido às suas particularidades, quando se fala em serviços, toda a organização, através de seus funcionários e parceiros, deverá estar diretamente envolvida no processo de satisfação do consumidor.

A base na gestão de serviços e marketing costumava referir-se ao encontro entre os clientes de serviços e os prestadores de serviços. A lógica dominante de serviços ampliou o encontro de serviço para envolver todos os tipos de fornecedores e todos os aspectos de proposição de valor. Inclui-se aí os contatos dos clientes com a equipe de vendas, todos os tipos de contatos dos funcionários dos fornecedores, equipamentos e sistemas durante a produção, entrega e atualização de valor de um cliente. Nesse sentido Gummesson (2010) afirma que tanto clientes, quanto fornecedores, participam do processo de criação de valor e que o encontro de serviço pode ser breve, como uma consulta ao dentista, ou prolongado, como a garantia de um automóvel.

O marketing que acontece durante a interação, geralmente é o mais importante, sendo algumas vezes o único marketing que o fornecedor faz. Gummesson (2010) faz uma distinção entre os funcionários de marketing de uma empresa entre FTM, ou profissionais de marketing de tempo integral, sendo estes os profissionais contratados para trabalhar com as tarefas e vendas. Os PTM, ou profissionais de marketing de tempo parcial, que são os demais funcionários que na empresa, ou em seu ambiente, influenciam o marketing da empresa.

Para Gummesson (2010) algumas formas de interação podem ocorrer nos serviços:

- a) interação entre o pessoal de contato da fornecedora de serviço (linha de frente) e o cliente, quando ocorre o contato tradicional entre o representante de vendas e um comprador. A qualidade da proposição do valor depende da cooperação entre o cliente e o funcionário. Por exemplo, o atendimento médico.
- b) interação C2C (*customer to customer*) é quando o fornecedor oferece o sistema, o ambiente e o pessoal certos, os clientes produzem parte do serviço quando interagem entre si. Por exemplo, uma danceteria.
- c) interação *serviscape* (produto e ambiente físico) são as interações entre o cliente, o ambiente físico e os produtos do fornecedor. Por exemplo, um supermercado.
- d) interação entre o cliente e o sistema de serviço do fornecedor. O sistema deve ser fácil de usar, caso contrário o relacionamento torna-se estressante, pois sistemas difíceis de usar afugentam os clientes. Os sistemas podem substituir os *serviscapes*.

Durante a produção e entrega de um serviço, o processo de interação oferece muitos pontos de contato que, por sua vez, compõem o marketing e as oportunidades de negócios ou pontos de marketing, conforme afirma Gummesson (2010). Bons encontros de serviços encorajam o cliente a falar bem do fornecedor e tornam-se importantes PTMs, pois têm impacto sobre o relacionamento do cliente com a empresa, melhorando o índice de retenção e estimulando o boca a boca e as referências positivas. O mesmo autor ainda ressalta que, se a interação com o cliente funcionar bem, a qualidade percebida irá aumentar pois, a qualidade é o resultado da interação entre as partes, onde cada parte contribui com seu conhecimento e suas atividades.

Os maus serviços são aqueles que limitam as ações dos clientes e suas possibilidades de cocriação de valor, conforme explica Kotler (2003). Há duas formas de ser conhecido pela prestação de serviços: pela prestação de bons serviços ou pela prestação de maus serviços.

Kotler e Keller (2006) apresentam cinco lacunas nos serviços que levam ao fracasso das organizações. A lacuna entre as expectativas dos clientes e as percepções da gerência, uma vez que nem sempre a gerência entende claramente o que o cliente quer; lacuna entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços, pois a gerência

pode compreender os desejos dos clientes, mas não consegue estabelecer um padrão de desempenho na execução do serviço; lacuna entre especificações de qualidade dos serviços e sua entrega, que acontece quando os funcionários são mal treinados, incapazes, ou desinteressados em relação ao padrão, e podem ainda receber informações conflitantes. Lacunas entre a entrega dos serviços e as comunicações externas ocorrem quando as expectativas dos clientes são afetadas por declarações feitas por representantes da empresa e por mensagens de propaganda. E, finalizando, a lacuna entre o serviço percebido e o serviço esperado, que ocorre quando o consumidor não percebe a qualidade do serviço, havendo distorção entre a mensagem enviada e a mensagem recebida, ou seja, a empresa quer comunicar uma coisa e o cliente entende outra.

Nesse sentido Kotler e Keller (2006) propõem cinco fatores determinantes para a qualidade dos serviços:

- a) confiabilidade: habilidade de executar o serviço conforme o prometido;
- b) capacidade de resposta: disposição de ajudar o cliente e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado;
- c) segurança: demonstrar conhecimento e cortesia e a habilidade de transmitir confiança e segurança;
- d) empatia: atenção individualizada dispensada aos clientes;
- e) itens tangíveis: aparência das instalações físicas dos equipamentos, dos funcionários e do material de comunicação.

Para Aguiar (2007), quando o consumidor avalia o desempenho de um produto ou serviço, normalmente isso é feito através da análise de seus principais atributos. Essa análise pode levar, então, a um dos seguintes resultados:

- a) atributo importante com alto desempenho: esses atributos são aspectos chave, ou promotores de satisfação. A administração da organização deveria continuar a enfatizar a qualidade desse tipo de atributo;
- b) atributo importante com baixo desempenho: esses atributos são aspectos críticos do produto ou serviço. A administração deveria mobilizar esforços para atacar essas áreas com problemas;
- c) atributo pouco importante com alto desempenho: esses atributos são identificados como sendo aspectos estratégicos, mas além do nível de expectativas atuais do consumidor. A administração deveria realocar os

recursos utilizados para promover esses atributos em outras áreas mais importantes.

- d) atributo pouco importante, com baixo desempenho: são áreas com baixa prioridade, que aparentemente não representam um problema.

Sendo a excelência na qualidade de serviços uma necessidade competitiva indiscutível, faz-se necessário conhecer os clientes, sabendo, exatamente, o que desejam, não só em termos de produtos (bens físicos), mas também em termos de serviços, de acordo com Aguiar (2007). No entanto, essa visão deve ser compartilhada e reconhecida por todos os colaboradores da empresa.

Pode-se verificar a qualidade dos serviços da organização tornando-se cliente por um dia. Kotler (2003) recomenda que se deva experimentar usufruir dos próprios serviços prestados para que possamos mensurar o grau de satisfação que estes serviços proporcionam.

Kotler e Keller (2006) propõem um *check list* para o marketing de serviços a fim de garantir a qualidade do mesmo. Para esses autores a organização deve se esforçar para proporcionar ao cliente uma ideia realista do serviço oferecido; desempenhar o serviço da maneira correta; a comunicação com o cliente deve ser efetiva; deve-se buscar surpreender o cliente durante a entrega do serviço; devem-se considerar os problemas durante a entrega do serviço como uma oportunidade para causar boa impressão ao cliente, devendo a organização comparar seu desempenho com as expectativas do cliente.

Um dos pontos de maior impacto na prestação do serviço é o atendimento. O atendimento ao cliente passou de democrático para meritocrático, também em resposta às margens de lucro menores, resultantes da orientação atual dos clientes, mais voltada aos preços do que à fidelidade, conforme Kotler e Keller (2006). Os mesmos autores relatam que as empresas buscam maneiras de extrair mais lucro dos seus clientes. Por isso decidiram aumentar as tarifas e diminuir os serviços para os clientes que mal pagam seu próprio custo, enquanto oferecem vantagens àqueles que são lucrativos em longo prazo, pois estabelecem relações de fidelidade com a empresa. No entanto, empresas que prestam níveis diferenciados de serviços devem ser cuidadosas ao divulgar serviços superiores, pois os clientes que recebem tratamento inferior falam mal da empresa e prejudicam sua reputação.

Os serviços são interações complexas afetadas por uma série de elementos. Nesse sentido, adotar medidas de marketing holístico é especialmente importante, de acordo com Kotler e Keller (2006). O resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fiéis ao prestador são influenciados por uma série de variáveis. O marketing holístico de

serviços exige marketing externo, interno e interativo. O marketing externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes. O marketing interno é o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem aos clientes, e tem a função de induzir todos os setores a participarem do marketing da empresa. O marketing interativo consiste na habilidade do funcionário em atender às necessidades do cliente, uma vez que o cliente julga o serviço não apenas pela sua qualidade técnica, mas também pela qualidade funcional.

Para Kotler e Keller (2006), a qualidade do serviço é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores mostram-se entediados, não conseguem responder às perguntas dos clientes, ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazerem negócios com essa empresa.

Os clientes têm expectativas a partir de várias fontes como, experiências anteriores, boca-a-boca e propagandas. Comparam o serviço percebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido não atender às expectativas do serviço esperado os clientes perderão o interesse pelo fornecedor. Organizações bem sucedidas adicionam às suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, mas os surpreendem e encantam, conforme explicam Kotler e Keller (2006).

As necessidades de estabelecer o contato entre a empresa e o cliente no setor de serviços, e de buscar atender às necessidades desse cliente, deram margem à criação de um ramo específico do marketing, o marketing de serviços.

3.6 Marketing de Serviços

O empregado da linha de frente da empresa e o cliente interagem no momento da execução do serviço. Dessa forma as prestadoras de serviços devem interagir efetivamente com seu cliente para criar um valor superior durante a realização do mesmo. A interação efetiva, por sua vez, depende da capacidade dos empregados da linha de frente e dos processos de produção, em atender às necessidades dos clientes e resolver seus problemas. Tais estratégias são apresentadas por Kotler e Armstrong (2003) como uma estratégia de marketing para as empresas prestadoras de serviços.

Para Kotler e Armstrong (2003), as empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas focam sua atenção tanto nos seus clientes, quanto em seus empregados. Elas entendem como funciona a cadeia de valor de serviços, que liga os lucros da prestadora de

serviços à satisfação do cliente. Essa cadeia é constituída por cinco elementos: qualidade do serviço interno, que depende da seleção e treinamento dos funcionários e do ambiente de trabalho; empregados contentes e produtivos; serviço de maior valor, que cria e entrega valor ao cliente; clientes fiéis e satisfeitos, pois permanecem por mais tempo com relacionamento lucrativo com a empresa e trazem novos clientes; e, do crescimento saudável da lucratividade.

A qualidade dos serviços, segundo Kotler e Armstrong (2003), depende do *Marketing* interativo. Para os autores o marketing interativo depende fortemente da qualidade da interação comprador/vendedor durante a execução do serviço. Quem comercializa serviços não deve pressupor a satisfação dos clientes com a simples execução do serviço técnico de qualidade, deve também dominar a arte do marketing interativo.

Gerenciar serviços da concorrência é necessário quando os serviços oferecidos são semelhantes e, nesse caso, o preço é principal fator de diferenciação, alertam Kotler e Armstrong (2003). Para vencer a concorrência do preço é necessário o desenvolvimento de ofertas, entrega e imagem diferenciadas. A oferta pode incluir características inovadoras que se destacam das ofertas das concorrentes. Pode-se diferenciar a entrega do serviço contratando pessoas mais confiáveis e qualificadas para executá-los, desenvolvendo um ambiente físico de qualidade superior para a entrega do serviço, ou elaborando um processo de entrega superior. A construção da marca por meio de símbolos ou sinais que identificam a empresa prestadora de serviços no mercado também contribui para a diferenciação da concorrência, completam os mesmos autores.

A diferenciação do serviço está diretamente ligada à qualidade superior do mesmo. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2003) salientam que é preciso identificar as expectativas dos clientes quanto à qualidade e reter o cliente pela qualidade do serviço ofertado, pois esta depende do grau de consistência com que a empresa entrega valor ao cliente. Por sua vez, diminuir a variabilidade da qualidade do serviço é fundamental, fornecendo treinamento e capacitação aos funcionários que mantêm relação direta com o cliente. É preciso também recuperar serviços executados com problemas, pois é uma oportunidade de transformar clientes zangados em clientes fiéis. Além disso há que se atribuir força e responsabilidade aos funcionários da linha de frente para que tenham poder de decisão para resolver os problemas dos clientes e informar os dados de desempenho aos funcionários, sugerem os mesmos autores.

O gerenciamento da produtividade dos serviços tem por objetivo melhorar o treinamento dos empregados; contratar empregados mais qualificados ou que trabalhem melhor; criar um processo de industrialização do serviço, ou seja, aumentar sua escala, sem

afetar a qualidade; e, o uso de tecnologias que melhorem a qualidade do serviço e o atendimento ao cliente, conforme orientam Kotler e Armstrong (2003).

Dessa forma é possível afirmar que o marketing de serviços, assim como o marketing de produtos, presta-se a atender às necessidades do cliente, constituindo-se em um ramo específico do marketing para o setor de serviços, que apresenta particularidades relativas às características do processo produtivo dos serviços, sua comercialização e do relacionamento estabelecido com o cliente nesse ramo de varejo.

3.7 Contextualização do Mercado de Academias de Ginástica em Paracatu - MG

Paracatu é um município localizado na região noroeste do Estado de Minas Gerais. Segundo o senso demográfico do IBGE (2014) conta com uma população de 90.294 habitantes, sendo destes 73772 moradores na área urbana do município. A atividade econômica do município baseia-se, principalmente, na extração mineral de ouro e zinco, contando com aquela que é considerada a maior mina de ouro a céu aberto do mundo, além da atividade agropecuária, na qual apresenta posição privilegiada em relação à produção nacional.

O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) do município, segundo os dados do IBGE (2010) é de 0,744, que se apresenta bastante próximo aos valores do IDH nacional. O PIB (Produto Interno Bruto) per capita é de R\$17.786,03.

De acordo com dados do departamento de registros imobiliários (comunicação pessoal) da Prefeitura Municipal de Paracatu, o Município conta com cerca de 20 empreendimentos que atuam na prestação de serviços no ramo de *fitness* e bem estar. Estes englobam: academias de ginástica, estúdios *fitness*, clínicas de fisioterapia e academias de artes marciais.

Não é intenção deste trabalho distinguir os diferentes empreendimentos agrupados no ramo de bem estar e *fitness*, embora essas diferenças existam. Os dados apresentados mostram uma relação de cerca de um empreendimento para cada 4.500 habitantes. Considerando que as academias de ginástica paracatuenses dispõem de uma carteira de aproximadamente 500 clientes em média, é possível observar que uma grande parcela da população não faz uso desse tipo de serviço.

4 METODOLOGIA

O processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como meta prioritária responder a problemas formulados, utilizando procedimentos científicos, é denominado pesquisa científica. Para Aguiar (2007), as pesquisas, dependendo do critério adotado, ou das variáveis observadas, podem ser classificadas em diversos tipos.

A metodologia, segundo Gonçalves (2013), aponta o caminho a ser seguido, guiando as ações do pesquisador, por meio das fontes e ferramentas disponíveis. Neste capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos, isto é, os caminhos utilizados para a realização desta pesquisa, iniciando-se pela caracterização do estudo, determinando suas fases e métodos de análises dos dados obtidos.

4.1 Tipologia da Pesquisa

De acordo com Gil (2002), com base em seus objetivos gerais, as pesquisas, de uma forma geral, podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas. O mesmo autor afirma que a pesquisa exploratória é, geralmente, indicada para as fases de revisão da literatura, levantamento de hipóteses, formulação de problemas, identificação e operacionalização de variáveis. Para o autor, os métodos utilizados nas pesquisas desta natureza compreendem: levantamentos em fontes secundárias (bibliográficas, documentais, etc.), levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Segundo Gil (2002), a pesquisa que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou a construir hipóteses e proposições, é a pesquisa exploratória. Essa pesquisa possui planejamento flexível, e na maioria dos casos são realizadas as seguintes etapas: levantamento bibliográfico, entrevista por meio de questionários com pessoas que tiveram prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assim, diante do exposto, o presente estudo tem características de pesquisa exploratória.

O mesmo autor, Gil (2002), define a pesquisa descritiva como tendo o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Na opinião de Gil (2002), as pesquisas descritivas devem ser utilizadas quando o propósito for: descrever características de grupos; estimar a proporção de elementos em uma população específica que tenham determinadas

características ou comportamentos; descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

A pesquisa descritiva, para Marconi e Lakatos (2010), procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles. Este tipo de pesquisa utiliza técnicas padronizadas para coletar dados, como o questionário e a observação sistemática, sendo o questionário a técnica mais utilizada por conseguir capturar e descrever a situação no momento da pesquisa.

Finalmente, Gil (2002) afirma que as pesquisas explicativas têm por objetivo identificar os fatores determinantes ou que contribuem para o acontecimento dos fenômenos, explicando a razão, o porquê das coisas.

Collins e Hussey, (2005) explicam as diferenças entre as pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo que as pesquisas qualitativas são subjetivas e envolvem examinar e refletir as percepções para se obter um entendimento de atividades sociais e humanas, enquanto que as pesquisas quantitativas são direcionadas à mensuração e análise estatística de dados numéricos (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Malhotra (2006), caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseia-se em pequenas amostras, além de proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica a análise estatística para interpretação dos mesmos. Portanto, este estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

Gil (2002) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído, principalmente, de e artigos científicos, ou seja, fontes secundárias, que são aquelas que buscam o levantamento em livros, artigos, revistas, periódicos de relevante interesse para a pesquisa realizada e banco de teses e dissertações, sendo assim uma pesquisa bibliográfica. Já Marconi e Lakatos (2010) afirmam que a pesquisa em dados primários, ou seja, pesquisa documental, levantará dados por meio de entrevistas, questionários e consulta aos registros da administração das organizações. Dessa forma, Gil (2002) defende que em toda pesquisa é necessário começar por esse caminho.

Estudos de casos múltiplos, ou estudos multicaseos, são definidos por Yin (2010), como estudos de caso que investigam uma situação específica, porém seguindo a mesma lógica metodológica em outras situações, com as mesmas características que não são replicações da primeira, mas fenômenos isolados e cada qual com suas particularidades. A capacidade de o pesquisador conduzir diversos desses estudos de caso, em um mesmo

período, e comparar as informações obtidas com a finalidade de buscar padrões definidos de comportamento desses fenômenos caracteriza-os como estudos multicaseos.

Dessa forma este trabalho foi iniciado com uma pesquisa bibliográfica, pois utiliza fontes de pesquisa obtida em material já publicado e caracterizou-se como um estudo multicaseos, pois abordou dois ambientes para a coleta de dados selecionados por conveniência, uma vez que o pesquisador dispunha de ampla abertura nessas academias. Foi classificada também como pesquisa exploratória, porque busca o levantamento de informações por meio de questionários e com análise quantitativa, uma vez que os dados coletados fornecerão subsídios para comparação estatística entre as academias de ginástica estudadas, e qualitativa, pois será de natureza exploratória, baseando-se em pequenas amostras, possibilitando uma análise a partir de dados subjetivos.

4.2 Etapas da Pesquisa

Em um primeiro momento, foi elaborado um levantamento bibliográfico em fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2010) como: livros, artigos, sites e outros trabalhos científicos (dissertações e teses) sobre o assunto relativo a este estudo, ou seja, estratégias de marketing em academias de ginástica, com foco na fidelização dos clientes.

Em um segundo momento a pesquisa voltou-se para as academias estudadas para diagnosticar as estratégias de marketing adotadas pela empresa, assim como o programa de fidelização e informações primárias dos registros dos clientes (apêndice B) por meio de um protocolo de observação das academias, onde, em um terceiro momento, os alunos foram convidados a responder um questionário (apêndice C e anexos A, B e C) estruturado para levantar as informações necessárias para identificar o grau de fidelização dos clientes matriculados. Esse questionário ficou disponível para resposta durante sete dias.

O universo da pesquisa consistia em 20 empreendimentos na área do *fitness* localizados no município de Paracatu – MG, sendo que, em média, estes empreendimentos apresentavam uma cartela de clientes de cerca de 500 matriculados. Como a população da pesquisa foi estipulada por conveniência uma vez que o autor deste trabalho era colaborador nas duas academias pesquisadas, utilizou-se uma amostragem.

A população da pesquisa foi composta por uma amostra de 110 clientes, sendo 40 de uma e 70 de outra academia de ginástica estudada, buscando trabalhar com uma amostra de 10% do total de clientes de cada academia, divididos entre homens e mulheres, com idades diversas, maiores de 18 anos, que já frequentavam a academia há mais de um ano e, segundo

sua capacidade de fornecer informações relevantes quanto à satisfação e fidelização com as academias em estudo. A descrição das academias estudadas está disponível nas páginas 78 e 79 deste trabalho. A amostra foi calculada segundo as proposições de Malhotra (2006), segundo as quais o tamanho da amostra devem se basear em estudos anteriores sobre o mesmo tema. Neste caso adotou-se o estudo de Aguiar (2007), que aborda os índices de satisfação em academias de ginástica na Cidade de João Pessoa (PB).

Para se alcançar o objetivo geral: Diagnosticar as estratégias do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em duas academias em Paracatu (MG), foram aplicados questionários contendo questões discursivas e de múltiplas escolhas que abordaram a percepção do cliente quanto ao marketing de relacionamento da academia e da satisfação com os serviços recebidos.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o questionário em uma pesquisa é um instrumento ou programa de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. A sua confecção ou organização é de responsabilidade do pesquisador, e seu preenchimento é realizado pelo informante. Deve ter linguagem simples e direta, e recomenda-se a realização de um pré-teste (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Yin (2001), o essencial de um protocolo de estudo de caso é um conjunto de questões substantivas que permite analisar a questão central do estudo. Essas questões são colocadas para o pesquisador, não para os respondentes. São, na sua essência, lembretes que devem guiar a coleta de dados e as informações. Ainda o mesmo autor, complementa que o procedimento de campo do protocolo deve ser:

- a) obter acesso às organizações e aos entrevistados chave;
- b) fornecer materiais suficientes enquanto estiver em campo como, computador, material de anotação e um local calmo e preestabelecido para tomar notas em particular;
- c) desenvolver um procedimento para obtenção de ajuda de colegas que trabalhem com estudos de caso, se for necessário;
- d) estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados que seja concluída dentro de um período previsto de tempo;
- e) preparar-se para acontecimentos inesperados que interfiram na obtenção dos dados da pesquisa.

Quadro 1 - Matriz de amarração metodológica (TELLES, 2001).

Problema de pesquisa: Como as estratégias do marketing de relacionamento interferem na fidelização dos clientes em uma academia de ginástica de Paracatu?			
Objetivo geral: Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar as estratégias do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em duas academias de Paracatu - MG.			
Modelo de pesquisa	Objetivos específicos da pesquisa	Questões da pesquisa	Levantamento / análise dos dados
Levantamento bibliográfico sobre as conceituações do marketing, fidelização de clientes e academias de ginástica. ↓	Levantar as estratégias atuais das academias estudadas para a fidelização dos clientes	Quais são as estratégias de marketing de relacionamento para fidelização dos clientes em academias de ginástica	Pesquisa bibliográfica /Pesquisa de campo / análise qualitativa
Levantamento bibliográfico sobre as conceituações do marketing, fidelização de clientes e academias de ginástica. ↓	Diagnosticar o perfil e a percepção dos clientes em relação às estratégias de fidelização	Qual a percepção dos clientes quanto ao marketing de relacionamento da academia de ginástica.	Pesquisa bibliográfica /Pesquisa de campo / análise qualitativa
Observação das academias de ginástica quanto às suas estratégias de fidelização de clientes ↓	Estabelecer o nível de fidelidade entre os clientes	Quão fiéis são os clientes das academias de ginástica	Pesquisa de campo/ análise qualitativa e quantitativa
Entrevista com os clientes das academias de ginástica para verificar o nível de satisfação dos mesmos e o quanto a satisfação interfere na fidelização	Relacionar a satisfação dos clientes com a fidelização dos mesmos.	Como a satisfação dos clientes interfere no processo de fidelização.	Pesquisa de campo / análise qualitativa e quantitativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um pré-teste foi realizado para corroborar com Marconi e Lakatos (2010), que afirmam que depois de redigido, o questionário deve ser aplicado antes de sua utilização definitiva, a uma pequena população, escolhida a fim de se confirmar a fidedignidade, a validade e a aplicabilidade do mesmo e para que se possam corrigir as falhas encontradas no mesmo. O pré-teste será aplicado em uma academia diferente daquelas que compõem a amostra da pesquisa, com a finalidade de não contaminar as populações em estudo. Sendo

assim, envolverá 10 alunos dessa academia. Da mesma forma, um protocolo de observação (apêndice A) foi utilizado para guiar o estudo multicase, segundo as recomendações de Yin (2001).

O questionário aplicado aos clientes teve por finalidade caracterizar o público das academias de ginástica com relação à faixa etária, renda mensal média, nível de escolaridade, assim como saber a quanto tempo frequentam essa academia e se já frequentaram outra. Houve também a pretensão conhecer o nível de satisfação ou de insatisfação do cliente quanto ao serviço prestado pela academia. O questionário foi elaborado segundo as proposições de Hayes (2003), Aguiar (2007), Gonçalves (2013), Martin-Garcia et al. (2014) e Oliveira et al. (2015).

4.3 Procedimentos para Análise

Os dados foram analisados quantitativamente e qualitativamente por meio da análise estatística descritiva. Os dados foram analisados com base na referência bibliográfica (HAYES, 2003; MALHOTRA, 2006; AGUIAR, 2007; DANTAS, 2014). Por se tratar de uma investigação de estudo de casos múltiplos, a análise dos dados foi realizada de forma individualizada. Posteriormente, foi desenvolvida uma análise cruzada, que consistiu em realizar uma descrição unificada dos casos e a criação de categorias que os conceituem, conforme orienta Queiroga e Machado. (2014).

5 ANÁLISE DOS DADOS

As academias estudadas serão denominadas como **Academia A** e **Academia B** para manter o sigilo sobre as informações aqui divulgadas. Segundo os dados obtidos a partir do roteiro de observação foi possível a elaboração de uma caracterização dos dois ambientes de pesquisa.

Faz-se necessário salientar que os gráficos e tabelas apresentados a seguir estão numerados segundo o assunto abordado e não necessariamente conforme a disposição no texto, uma vez que para cada gráfico ou tabela apresentado no texto há seu correspondente nos apêndices, facilitando assim sua identificação e localização.

Quadro 2 - Quadro resumo comparativo das academias estudadas.

Característica	Academia A	Academia B
Tempo de funcionamento	12 anos	17 anos
Número médio de clientes	Cerca de 400	Cerca de 650
Administração profissional	Não	Sim
Horário de funcionamento	Segunda à sexta-feira Das 6:00 às 21:00	Segunda à sexta-feira Das 6:00 às 24:00 Sábados Das 8:00 às 12:00
Localização	Bairro próximo ao centro	Bairro próximo ao centro
Tempo médio em que os clientes permanecem frequentes	3 a 4 meses	2 a 3 meses
Uso de ferramentas do <i>marketing</i> de relacionamento para fidelização	Somente com clientes antigos	Plano anual, telemarketing, eventos, propagandas, pacotes, boletim de visita
Uso de ferramentas do <i>marketing</i> de relacionamento para resgate	Somente com os clientes mais frequentes	Telemarketing
Estratégia para oscilações sazonais	Não	Pacotes para períodos de baixa temporada
Nível de formação dos instrutores	Todos com curso superior e registro com CREF	Todos graduados, ou em vias de término do curso
Número de modalidades oferecidas	2 (musculação e hidroginástica)	19 (musculação, aulas coletivas, danças e lutas)
Número de profissionais (total)	8	28
Profissionais com contato direto com o cliente	8	28

Funcionários recebem treinamento para melhora do relacionamento com o cliente	Sim (interno)	Sim (SEBRAE e consultoria)
Funcionários utilizam uniformes	Sim	Sim
Funcionários possuem identificação	Sim	Não
Reuniões com os instrutores	Sim	Sim
Frequência das reuniões	Quinzenais / mensais	Semanal
Assuntos das reuniões	Eventualidades, situações com clientes, sugestões, cronogramas	Todos os assuntos
Características dos Equipamentos (marca e tempo de uso)	MOVIMENT® Com menos de um ano de uso	MOVIMENT® RIGHETTO® 2 anos e meio de uso
Quem faz a manutenção dos equipamentos	Os próprios funcionários	Terceirizada
Com qual frequência a manutenção é feita dos equipamentos	Esteiras - Duas vezes por semana Equipamentos da musculação - semanal	3 vezes por semana
Infraestrutura da academia	270m ² de área livre, sem obstáculos, climatizada, iluminação led, rampa de acesso, 4º andar	800m ² dois prédios, um deles com dois andares com escadas, luz fria, ventiladores, algumas salas com ar condicionado
Procedimento padronizado de atendimento aos novos clientes	Sim	sim
Como é feito o atendimento a novos alunos?	Passam obrigatoriamente por avaliação física para prescrição da ficha de treino individualizada	As recepcionistas mostram as instalações com texto padronizado
Serviços adicionais (avaliação física, avaliação nutricional, fisioterapia)	Avaliação física	Nutricionista, avaliação física, lanchonete, herbalife e loja
Frequência da higienização	Duas vezes ao dia – banheiros Salão – uma vez ao dia	2 vezes ao dia – aos sábados faxina pesada
Atributo pelo qual o cliente procura aquela academia	Infraestrutura e convênios	Variedade de modalidades e valor da marca
Objetivo pelo qual o cliente busca o treinamento físico	Estática (emagrecimento e hipertrofia)	A maioria por estética
Público alvo	Alunos e funcionários da instituição de ensino	Público jovem 20 a 35 anos Infantil – ballet e lutas

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1 A Academia A

A **Academia A** tem cerca de 12 anos de atividade, aproximadamente 400 clientes cadastrados e não possui uma administração profissional à frente do empreendimento, uma vez que a academia Gráfico é um setor, dentre vários outros de uma instituição de ensino da cidade. Existe um coordenador da academia, responsável pela administração da mesma, função exercida por um profissional de Educação Física.

Essa academia funciona de segunda à sexta-feira das 6h00 às 21h00 horas. O horário e os dias de funcionamento da academia são bastante influenciados pelo horário das atividades da instituição de ensino da qual a academia faz parte. A academia é localizada em um bairro próximo ao centro da cidade. Está instalada no terceiro andar de um dos prédios da instituição de ensino, sendo este próprio, com cerca de 270m² de área construída, sendo o espaço livre, ou seja, sem a presença de obstáculos. A Academia A oferece serviços de musculação, hidroginástica e avaliação física. O acesso é feito por meio de uma rampa.

O espaço físico da academia havia passado por uma reforma recente quando este estudo foi conduzido. O ambiente é climatizado com ar condicionado, a iluminação do tipo LED, e sonorização feita por meio de caixas de som embutidas no teto. A **Academia A** é equipada, em quase sua totalidade, com aparelhos da marca MOVIMENT[®], sendo estes novos, com menos de um ano de uso. A manutenção preventiva é feita pelos próprios instrutores da academia semanalmente nos equipamentos de musculação, enquanto que nas esteiras a manutenção é feita duas vezes por semana. Quando há quebra ou defeito em algum equipamento a assistência técnica autorizada de fábrica é acionada. A limpeza da academia é feita uma vez ao dia, exceto nos banheiros onde é feita duas vezes ao dia.

Para a coordenação da **Academia A**, seu público alvo é composto de alunos e funcionários da instituição de ensino da qual a academia faz parte, que buscam essa academia justamente em função dos preços diferenciados para alunos e funcionários, e pela infraestrutura oferecida. Esta mesma coordenação atribui a prática de exercícios por parte deste público à estética, principalmente à hipertrofia muscular e ao emagrecimento. Os novos alunos da academia permanecem ativos, em média, por cerca de 3 a 4 meses.

As ações de marketing da academia são praticamente inexistentes, uma vez que a coordenação não tem autonomia para tomar iniciativas que vão além do funcionamento rotineiro da mesma. Assim, o marketing de relacionamento é feito de forma tímida, por meio de um perfil no FACEBOOK[®], sem haver um planejamento ou estruturação das ações nem para fidelização, nem para resgate dos clientes. A academia utiliza um software para gestão

dos clientes, embora este seja subutilizado, pois há grande dificuldade em se levantar as informações dos clientes. As ações de resgate só são tomadas com aqueles clientes mais assíduos e com os mais antigos. Dessa forma, a **Academia A**, tampouco dispõe de estratégias para enfrentar as oscilações sazonais. E estas, nesta academia em particular, são bastante intensas haja vista o público ser formado, em grande parte, por estudantes e funcionários de uma instituição de ensino.

O atendimento a novos clientes é feito por meio de um procedimento padronizado pelo qual a recepcionista acompanha os visitantes para conhecerem as instalações. Os novos alunos iniciam seus treinamentos físicos com uma prescrição padrão e são submetidos a uma avaliação física obrigatória, oferecida pela própria academia, o mais breve possível, para que a prescrição personalizada seja disponibilizada ao cliente.

A **Academia A** conta com um quadro de oito funcionários, sendo que todos têm contato direto com os clientes. Todos os instrutores são formados e têm registro no Conselho Regional de Educação Física. Os funcionários são uniformizados e têm crachá de identificação. São feitos treinamentos constantes, embora nem sempre específicos, pois o treinamento dos funcionários é institucional (instituição de ensino).

Os resultados foram obtidos, em sua totalidade, por meio da abordagem direta dos clientes nas respectivas academias estudadas. Os questionários foram montados no Google docs e disponibilizado no FACEBOOK, porém não houve interesse em respondê-los por meio eletrônico. São realizadas reuniões quinzenais entre os funcionários da academia e a coordenação da mesma, para tratar de assuntos gerais, como eventualidades, ocorrências com clientes, sugestões, cronogramas eventos, etc.

5.2 A Academia B

A **Academia B** está a 17 anos no mercado e conta com uma cartela com cerca de 650 clientes. Os clientes apresentam faixas etárias muito diversas em função das atividades oferecidas, como crianças em danças e lutas, e adultos na musculação e aulas coletivas de ginástica. Sua administração é feita por um administrador profissional. O horário de funcionamento é das 6h00 às 24h00 horas, de segundas à sextas-feiras e aos sábados das 8h00 às 12h00.

Essa academia localiza-se em um bairro, porém com muita proximidade do centro da cidade, o que atribui uma localização bastante privilegiada a essa academia. A média de

permanência de novos alunos é de cerca de três meses, mas a grande maioria dos clientes se mantém ativa por vários anos, pois renovam seus planos anualmente.

As instalações contam com dois prédios, sendo um com dois pavimentos, com acesso por escada ao andar superior, totalizando mais de 800m² de área construída. Algumas das salas possuem ar condicionado, em outras salas ventiladores. A iluminação é feita por luz fluorescente. Em algumas salas possuem obstáculos como colunas e degraus.

A Academia B oferece um total de 19 modalidades entre musculação, dança, lutas e aulas de ginástica coletiva, além de serviços de loja, lanchonete, nutricionista, HERBALIFE e avaliação física. Conta com um total de 28 funcionários, sendo que todos têm contato direto com os clientes. Nesse sentido a administração da **Academia B** promove treinamentos e cursos de capacitação frequentes aos funcionários, junto ao SEBRAE e a outras consultorias.

Os equipamentos de musculação têm cerca de dois anos e meio de uso e são da marca RIGHETTO®. Os equipamentos para exercício aeróbio são, parte da RIGHETTO® e parte da MOVIMENT®. A manutenção dos equipamentos é feita três vezes por semana por uma empresa terceirizada. A higienização dos ambientes é feita duas vezes ao dia e semanalmente, aos sábados, é feita uma limpeza pesada em toda a academia.

A empresa conta com um serviço de telemarketing desenvolvido pelos funcionários da recepção, que foi implantado recentemente. Também utilizam as redes sociais, pacotes, propagandas e realizam eventos para promover o marketing de relacionamento com os clientes, além da aplicação de um boletim de visita para novos clientes. O serviço de telemarketing se aplica também ao resgate dos clientes que abandonaram as atividades na academia.

Algumas ferramentas são aplicadas no enfrentamento das oscilações sazonais de demanda dos serviços da **Academia B**, tais como o telemarketing, campanhas, eventos, o plano anual e pacotes especiais para períodos de baixa temporada.

Novos clientes são atendidos por meio de um procedimento padronizado fornecido por uma consultoria externa, que visa à apresentação das instalações da academia, bem como a aplicação do boletim de visita, que consiste em um questionário de avaliação do atendimento.

Para os administradores, os clientes procuram a **Academia B** pela diversidade de modalidades oferecidas e pelo valor que a marca da **Academia** tem no mercado local. Alegam também que os clientes têm como objetivo, em sua maioria, a estética.

Os instrutores são, na maioria, graduados, os que não o são estão em vias de término do curso superior. Eles são uniformizados, porém não apresentam nenhuma forma de

identificação. São feitas reuniões semanais para serem tratados todos os assuntos pertinentes a treinamentos, atendimentos e processos.

5.3 Perfil Socioeconômico dos Clientes das Academias Estudadas

Para o estudo socioeconômico dos clientes foram levantados os dados sobre idade, profissão, estado civil, renda familiar, escolaridade, sexo, há quanto tempo e quantas vezes por semana frequentam a academia.

Percebe-se que a faixa etária dos frequentadores diferencia-se nas duas academias. Na **Academia A** a faixa etária modal está entre 18 e 25 anos, com média ponderada de 30,9 anos. Enquanto que na da **Academia B** a moda para a faixa etária está entre 31 a 40 anos e média ponderada de 32,8 anos, conforme retrata o **Gráfico 1**.

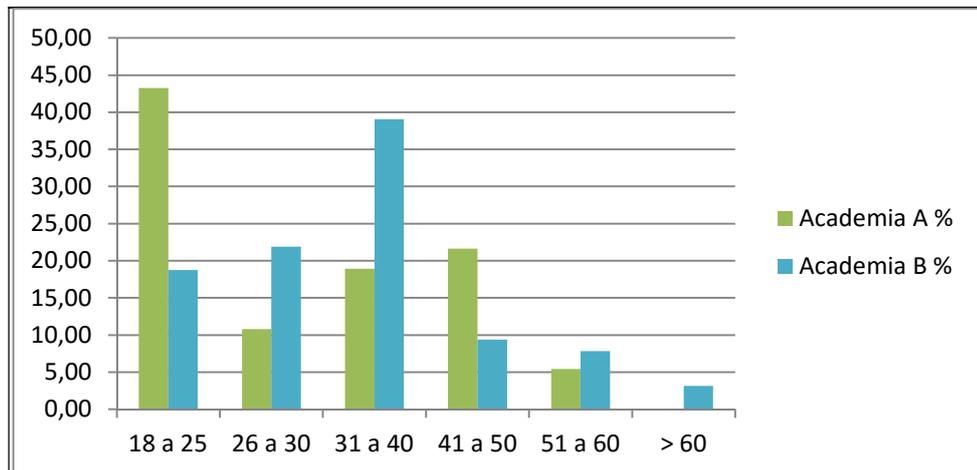


Gráfico 1: Idade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto à escolaridade (**Gráfico 2**) é possível observar que as duas academias apresentam suas frequências modais entre frequentadores com ensino superior incompleto, porém é interessante ressaltar a grande diferença apresentada entre clientes com pós-graduação na **Academia B**, e em contrapartida o maior número de clientes com ensino superior completo na **Academia A**.

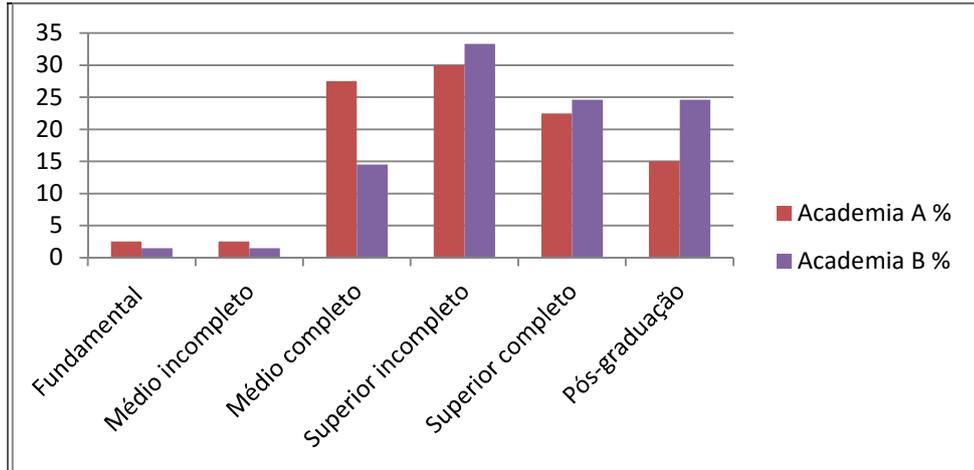


Gráfico 2: Escolaridade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tanto na **Academia A** como na **Academia B** a maioria dos clientes é constituída por solteiros, embora proporcionalmente o número seja muito maior na **Academia A**. Também nas duas academias confere-se que a segunda maior proporção é de clientes casados, sendo a diferença entre casados e solteiros menor na **Academia B**, do que é observada na **Academia A**, onde a proporção de solteiros é mais que o dobro de casados (**Gráfico 3**).

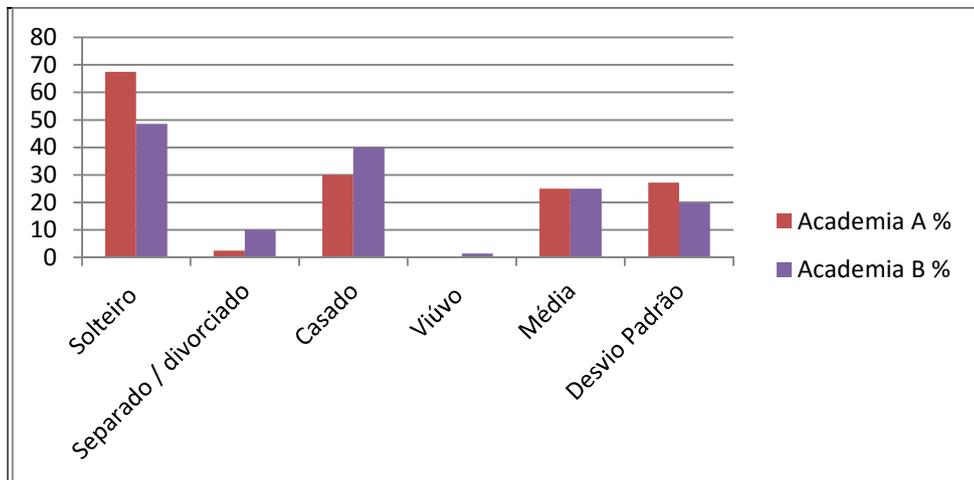


Gráfico 3: Estado civil.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 4 (**Tabela 4, Apêndice D**) apresenta os dados referentes ao gênero dos clientes das academias estudadas. A **Academia A** apresenta equivalência entre homens e mulheres, enquanto a **Academia B** apresenta 55,36% de mulheres para 44,64% de homens.

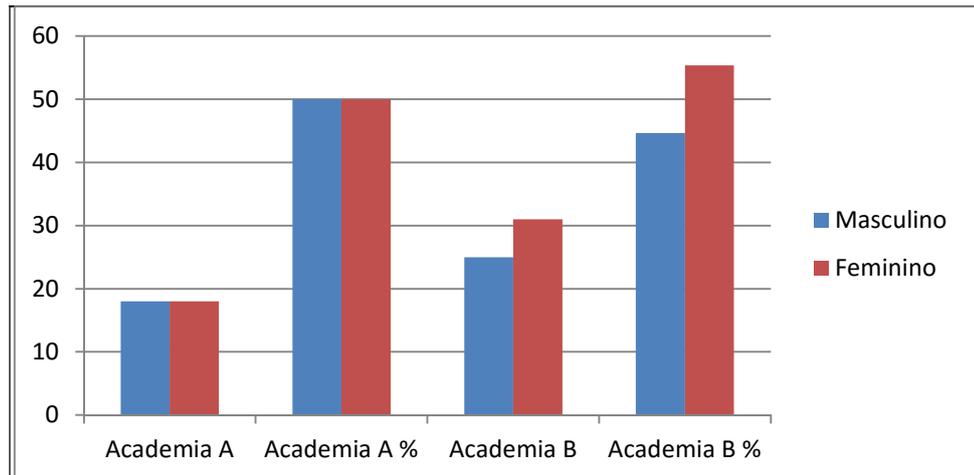


Gráfico 4: Gênero.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Comparando-se as rendas familiares dos clientes fica evidente que há um comportamento semelhante entre as curvas das duas academias, observando-se um ápice na faixa de R\$3.000,00 a R\$4.500,00, que corresponde à faixa modal para a **Academia A**, com média ponderada de R\$3.937,50. Contudo a faixa modal para a **Academia B** é maior que R\$7.500,00, e sua média ponderada é de R\$5.253,60 (**Gráfico 5**).

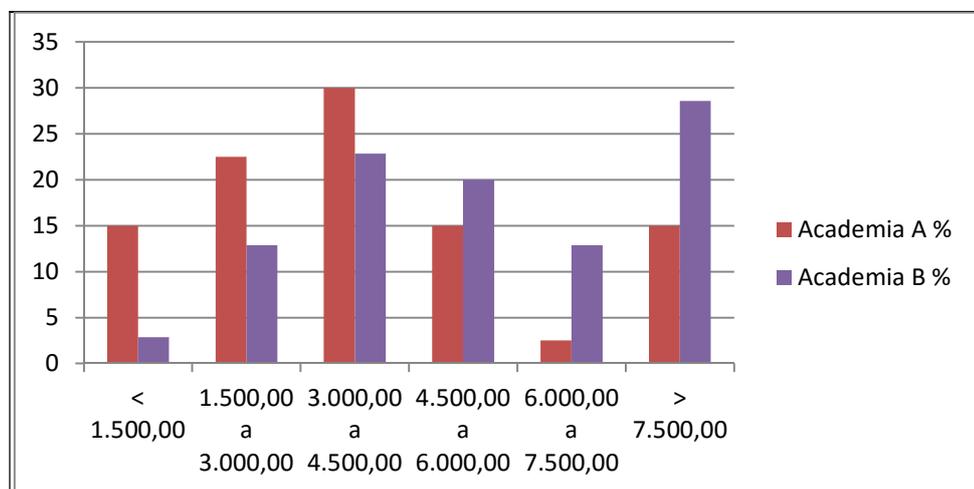


Gráfico 5: Renda familiar.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Academia A** apresenta a frequência modal em 5 ou mais dias da semana para a frequência semanal dos clientes, com média ponderada de 4,5 dias e lembrando que esta academia funciona somente de segunda à sexta-feira. Enquanto que a **Academia B** com média ponderada de 4,1 dias, tem sua frequência modal em 4 (40%) dias por semana, embora

exista uma pequena diferença entre aqueles que frequentam a academia 5 ou mais vezes por semana (35,71%) (**Gráfico 6**).

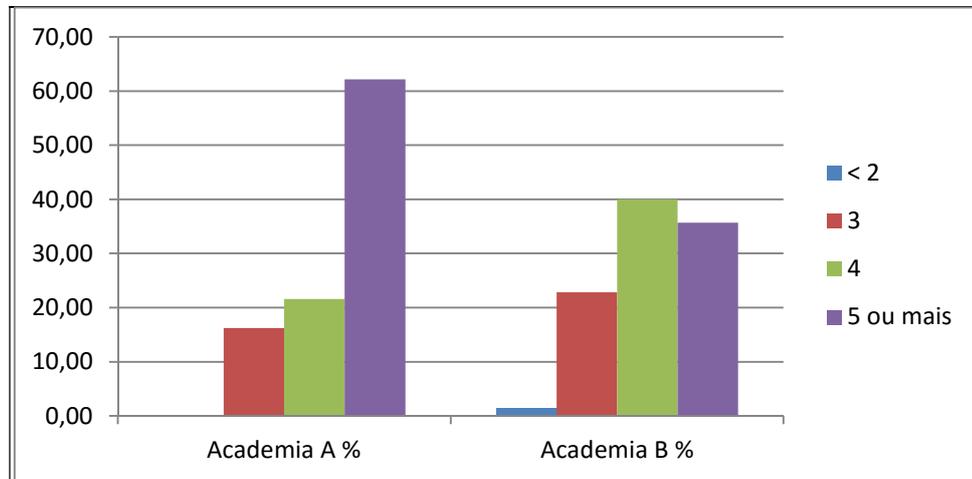


Gráfico 6: Frequência semanal na academia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tempo total que o cliente frequenta a academia foi mensurado. Encontrou-se 5 ou mais anos como o valor modal para a **Academia B**, sendo sua média ponderada de 3,36 anos. Para a **Academia A** o valor modal é de mais de um ano e a média ponderada de 2,75 anos (**Gráfico 7**).

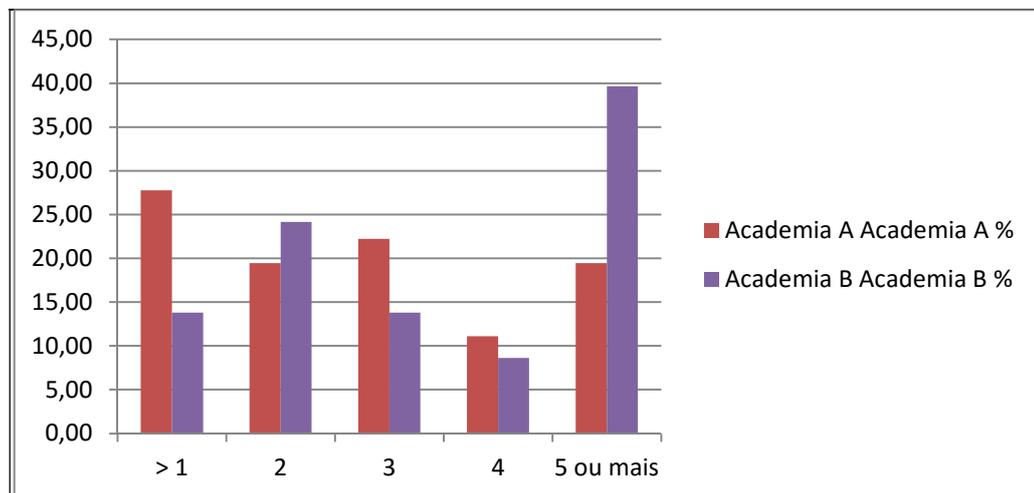


Gráfico 7: Tempo total que o cliente frequenta a academia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscou-se, dentro do perfil socioeconômico, averiguar a categoria profissional dos frequentadores das duas academias, porém a diversidade de profissões foi bastante significativa nas duas academias. Contudo a **Academia A** tem uma incidência maior de estudantes e professores, uma vez que esta academia tem vínculo com uma instituição de

ensino. Enquanto a **Academia B** tem um público com profissões que exigem formação de nível superior em maior quantidade.

5.4 Entrevista com os Clientes

A entrevista com os clientes foi realizada buscando-se levantar questões que possibilitariam uma grande amplitude de respostas, por isso foi conduzida com questões abertas. Dentre essas questões foram trabalhadas as razões pela escolha da academia frequentada; os serviços utilizados pelo cliente oferecidos pela academia; as razões pessoais para a prática de exercício físico; se o cliente já frequentou outra academia e em caso positivo porque abandonou essa academia anterior; além de sugestões para a melhora do serviço prestado. É importante salientar que em algumas questões os respondentes atribuíram mais de uma resposta.

Tabela 1. Razões para escolha da academia.

Nível de escolaridade	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Localização	20	50,00	27	38,57
Convênio	14	35,00	-	-
Atendimento	7	17,50	3	4,28
Diversidade de atividades	-	-	8	11,43
Considera a melhor da cidade	-	-	10	14,28
Público frequentador	-	-	8	11,43
Preço	11	27,5	-	-
Horário de funcionamento	-	-	3	4,28
Qualidade dos equipamentos	3	7,5	6	8,57
Indicação parentes/ amigos	1	2,5	5	7,14
Qualidade dos instrutores	4	10,00	13	18,57
Estrutura/espaço físico	2	5,00	10	14,28

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as razões apontadas para a escolha da academia foram eleitas aquelas com maior reincidência nos questionários respondidos para ambas as academias. Isso foi necessário, pois a questão que tratava desse assunto era aberta e a quantidade de razões na **Academia B** foi bastante elevada, o que dificultou o agrupamento das mesmas em classes, como mostra a **Tabela 1** a seguir. As razões coincidentes nas duas academias foram: a localização, que apresentou maior frequência; o atendimento; a qualidade dos equipamentos; a indicação de amigos e/ou parentes; a qualidade dos instrutores e o espaço físico.

A musculação é, sem sombra de dúvida, o serviço mais utilizado nas academias estudadas, como mostra a **Tabela 2**. Houve coincidência também no uso de equipamentos aeróbico e nas avaliações físicas.

Tabela 2. Serviços utilizados pelos clientes.

Serviços	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. Relativa
Musculação	39	97,50	70	100,00
Aeróbicos	6	15,00	14	20,00
Avaliação física	11	27,50	3	4,28
Hidroginástica	1	2,5	-	-
Spinning	-	-	13	18,57
Crossfit	-	-	9	12,86
Lutas/artes marciais	-	-	3	4,28
Lanchonete	-	-	2	2,86
Loja	-	-	3	4,28
Dança	-	-	2	2,86
Avaliação nutricional	-	-	6	8,57
Aulas coletivas	-	-	14	20,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Tabela 3** apresenta as razões pelas quais os clientes das academias justificam a procura por esse tipo de serviço. Na **Academia A** a frequência modal refere-se ao ganho de massa/hipertrofia muscular; enquanto que na academia B a frequência modal está relacionada à saúde. Nesse caso foi necessário agrupar as respostas segundo as características das mesmas, devido à grande variedade de razões apontadas pelos respondentes. Outras atribuições coincidentes entre as duas academias foram a busca por bem estar/qualidade de

vida; definição muscular; condicionamento físico; estética; emagrecimento e devido a problemas de saúde.

Tabela 3. Razões para a prática de exercício físico.

Razões	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Saúde	8	20	35	50,00
Bem estar/qualidade de vida	7	17,50	26	37,14
Ganho de massa/ hipertrofia	14	35,00	9	12,86
Definição	1	2,50	4	5,71
Condicionamento físico	5	12,50	19	27,14
Estética	3	7,50	14	20,00
Socialização	1	2,50	-	-
Melhora da autoestima	2	5,0	-	-
Emagrecimento	3	7,50	8	11,43
Problemas de saúde	1	2,50	1	1,43
Gosta de praticar exercícios	-	-	1	1,43

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntados se já haviam frequentado outra academia, 62,5% dos respondentes da academia A afirmaram já ter frequentado outra academia, enquanto que na **Academia B** 78,57% fizeram a mesma afirmação, conforme relata o **Gráfico 8**.

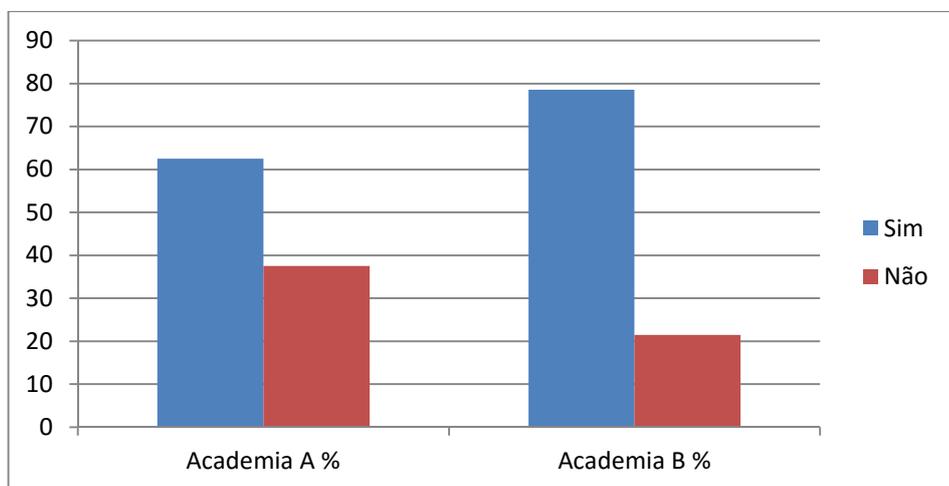


Gráfico 8: O cliente já frequentou outra academia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As razões de abandono da academia anterior foram diversas e muitos clientes apontaram mais de um motivo. Dessa forma estabeleceu-se um rol de razões, dentre as mais citadas nos questionários dos respondentes, conforme apresenta a **Tabela 4**. Dentre essas razões foram citadas: mudança de cidade; atendimento/qualidade do serviço; qualidade dos equipamentos; falta de tempo/motivação; localização; preço; horário de funcionamento; falta de atenção dos instrutores; falta de organização; academia muito cheia; falta de diversidade de atividades; estrutura; o público frequentador e a competência profissional dos instrutores.

Tabela 4. Razões para o abandono da academia anterior.

Razões	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Mudança de cidade	4	16,00	11	20,00
Atendimento/qualidade do serviço	5	20,00	6	10,91
Qualidade dos equipamentos	2	13,33	10	18,18
Falta de tempo / motivação	3	12,00	1	1,82
Localização	7	28,00	5	9,09
Preço	4	16,00	-	-
Horário de funcionamento	1	4,00	4	7,27
Falta de atenção dos instrutores	2	13,33	6	10,91
Falta de organização	1	4,00	4	7,27
Academia muito cheia	1	4,00	3	5,45
Falta de diversidade de atividades	-	-	6	10,91
Estrutura	-	-	4	7,27
Público frequentador	-	-	3	5,45
Competência profissional dos instrutores	-	-	3	5,45

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à melhora do atendimento do serviço prestado pelas academias (**Tabela 5**), muitas foram as sugestões dos clientes, contudo foram selecionadas aquelas com maior reincidência entre os respondentes. Dentre as sugestões mais citadas estão: inclusão de aulas coletivas e ampliação do horário de funcionamento na **Academia A**, e o aumento do espaço físico, melhoria no ar condicionado/ventilação e a melhora do atendimento/treinamento dos funcionários na **Academia B**.

Tabela 5. Sugestões para melhora do atendimento da academia atual.

Sugestões	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Aulas coletivas	10	25,00	-	-
Ampliação do espaço físico	3	7,50	12	17,14
Ar condicionado ventilação	9	22,50	8	11,43
Melhoria nos banheiros/ vestiários	2	5,00	10	14,28
Ampliação do horário de funcionamento	9	22,50	3	4,28
Aumento na quantidade/ variedade de equipamentos	2	5,00	5	7,14
Aulas de dança	5	12,5	1	1,43
Melhora do atendimento/ treinamento de funcionários/ instrutores	2	5,00	11	15,71
Estacionamento	-	-	6	8,57
Melhora da quantidade /qualidade das bicicletas de spinnig	-	-	6	8,57
Totalmente satisfeito/sem sugestões	-	-	6	8,57
Melhorar a manutenção dos equipamentos	-	-	5	7,14
Ampliar os horários das aulas coletivas	-	-	11	15,71

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.5 Níveis de Satisfação e Grau de Importância para diferentes Itens das Academias

Os níveis de satisfação dos clientes apontam o quanto os mesmos estão satisfeitos com os serviços prestados pelas academias estudadas utilizando-se uma escala de Likert e os graus de importância para esses diferentes serviços demonstram o quanto os clientes consideram importante determinadas características, estruturas ou serviços das academias.

Quanto ao tamanho da sala de musculação, a maioria dos clientes das duas academias considera extremamente importante, e a frequência modal nos dois casos encontra-

se em parcialmente satisfeito (47,5% e 47,06% respectivamente), conforme pode-se ver no **Gráfico 9**.

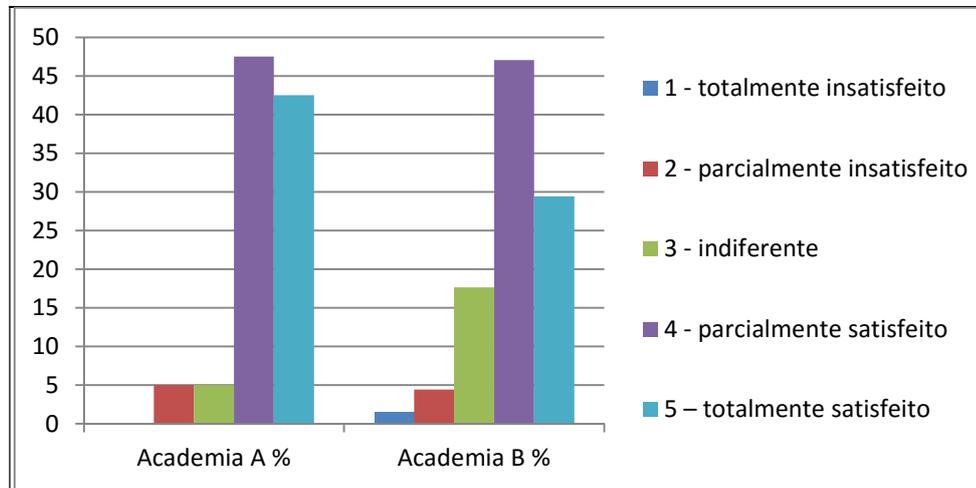


Gráfico 9: Nível de satisfação - tamanho da sala de musculação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somente a **Academia B** dispunha de aulas de ginástica coletiva, impossibilitando, assim a coleta de dados desse item na **Academia A**. Contudo, fica evidente que a maioria dos clientes (55,38%) considera extremamente importante o tamanho da sala de ginástica, porém a frequência modal encontra-se em parcialmente satisfeito (43,94%) (**Gráfico 10**).

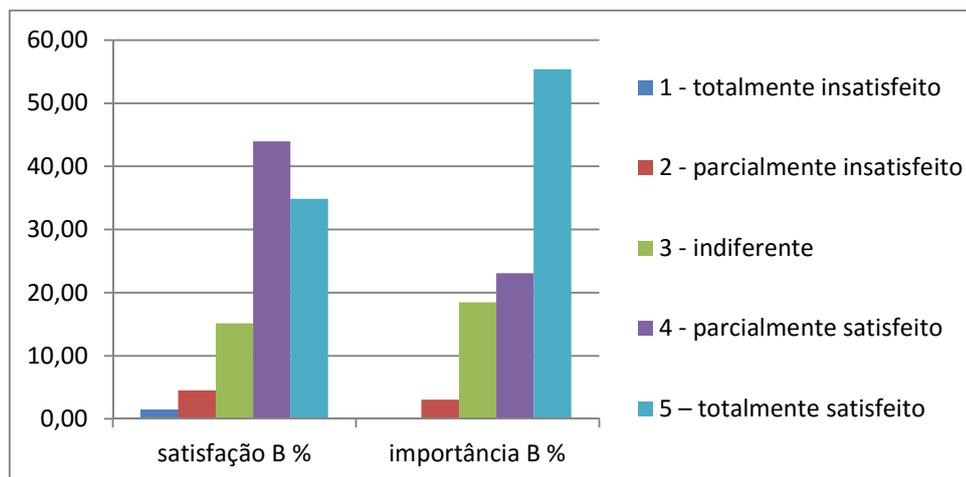


Gráfico 10: Nível de satisfação e grau de importância - tamanho das salas de ginástica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas duas academias os clientes apontaram que a estrutura de banheiro e vestiários é extremamente importante (46,15% e 52,94% respectivamente), porém na **Academia A** os

clientes, em sua maioria (76,93%), estão totalmente satisfeitos, enquanto que na **Academia B** a frequência modal (30,88%) é de clientes parcialmente satisfeitos (**Gráfico 11**).

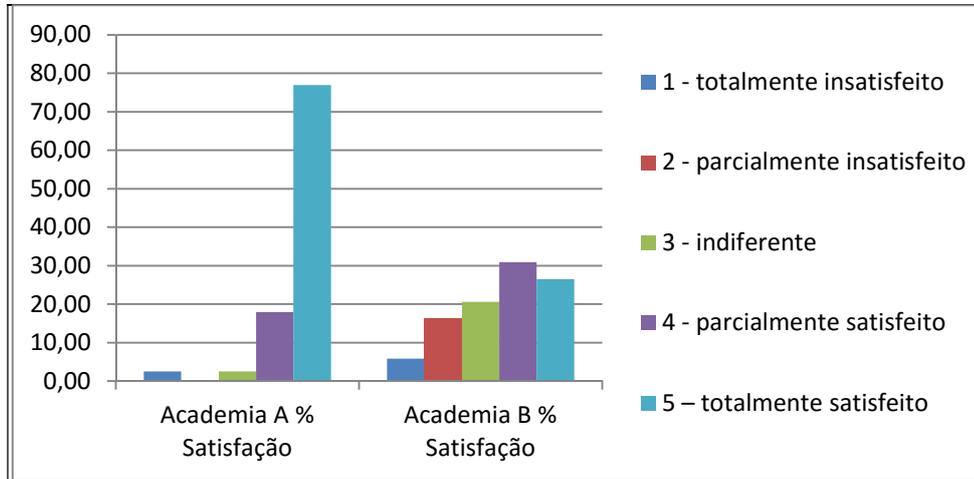


Gráfico 11: Nível de satisfação - banheiros/vestiários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nenhuma das academias estudadas possui estacionamento próprio, todavia a pergunta foi mantida no questionário para verificar a importância do estacionamento para os clientes. Os clientes da **Academia A** estão totalmente insatisfeitos em sua frequência modal (29,41%) e os clientes da **Academia B** estão indiferentes (28,33%) em sua frequência modal quanto à satisfação. Nas duas academias pesquisadas os clientes consideram o estacionamento extremamente importante (58,82% e 48,33%, respectivamente) (**Gráfico 12**).

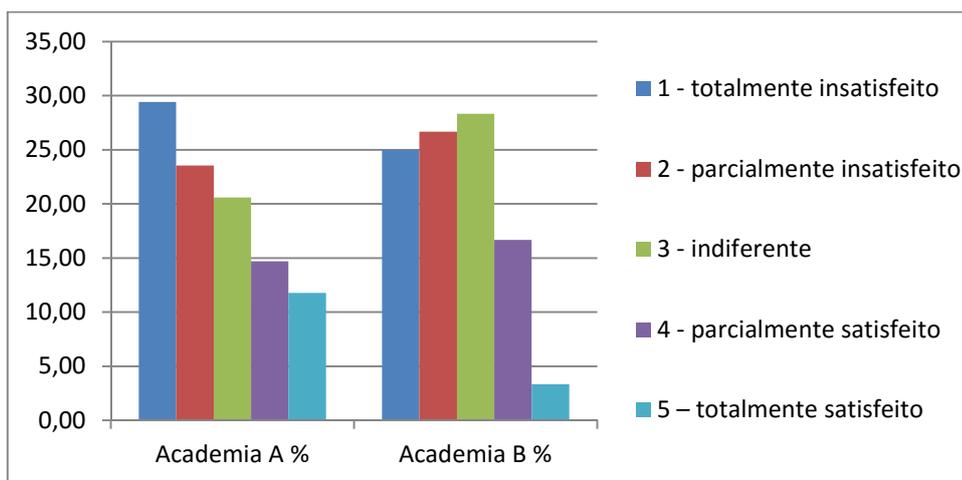


Gráfico 12: Nível de satisfação - estacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange a qualidade dos equipamentos de musculação e pesos livres, os clientes das duas academias, em sua grande maioria (77,5% e 60,0% respectivamente),

consideram esse quesito extremamente importante. Nos dois casos também a frequência modal encontra-se em parcialmente satisfeito (52,5% e 44,29%, respectivamente) (**Gráfico 13**).

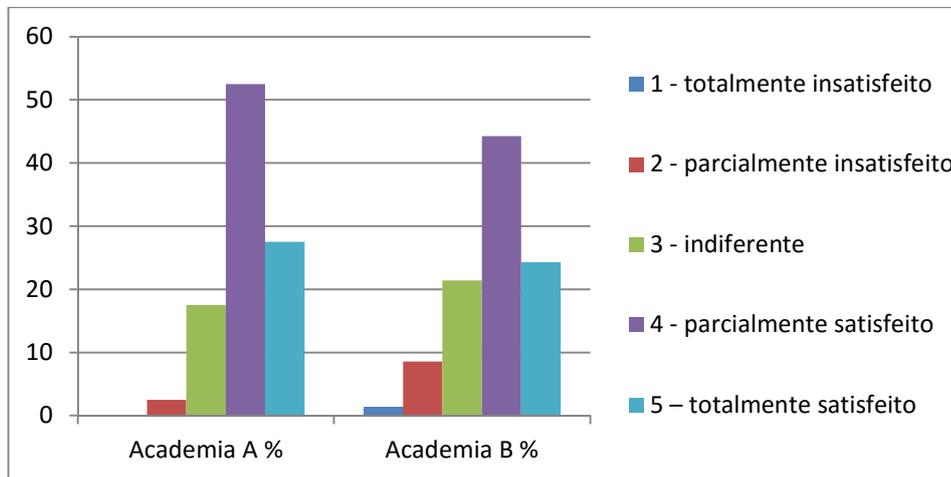


Gráfico 13: Nível de satisfação - quantidade de equipamentos de musculação e pesos livres.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os aparelhos cardiovasculares foram avaliados com extremamente importantes em ambos os casos (75,0% e 48,57%), entretanto na **Academia A** o nível de satisfação é maior do que aquele verificado na **Academia B**, já que na **A**, 37,5% dos clientes encontram-se totalmente satisfeito, enquanto que na **B**, 40% dos clientes estão parcialmente satisfeitos, conforme aponta o **Gráfico 14**.

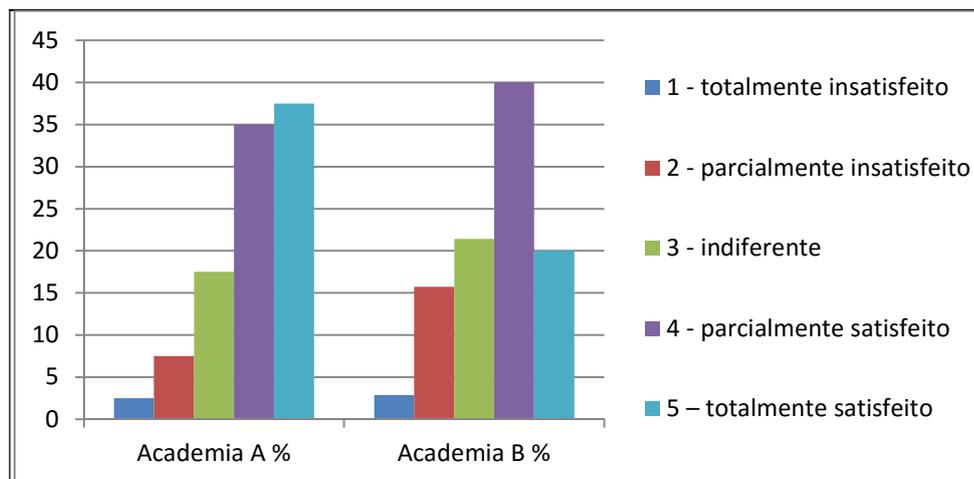


Gráfico 14: Nível de satisfação - quantidade de aparelhos cardiovasculares.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando a variedade de equipamentos, os clientes da **Academia A** e da **Academia B** (75,68% e 70,00%, respectivamente) consideram esse fator extremamente importante. A satisfação dos mesmos está entre parcialmente satisfeitos (56,76%) na **Academia A**, e totalmente satisfeito (36,06%) na **Academia B**, de acordo com o **Gráfico 15**.

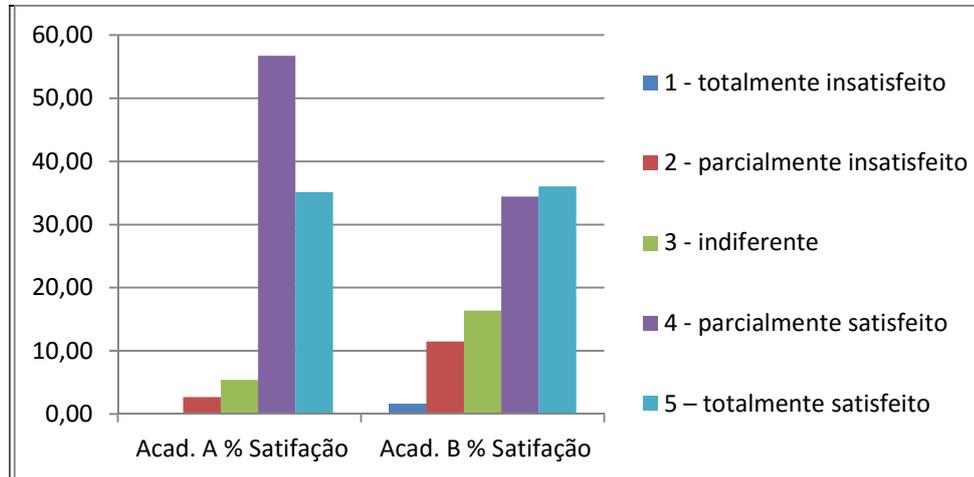


Gráfico 15: Nível de satisfação - variedade de equipamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **Gráfico 16** traz as informações pertinentes às aulas de musculação. Novamente, nas duas academias esse item foi avaliado como extremamente importante (74,29% e 59,09%, respectivamente). Em ambos os casos os clientes mostraram-se totalmente satisfeitos com o serviço em suas respectivas frequências modais (42,86% e 36,36%, respectivamente).

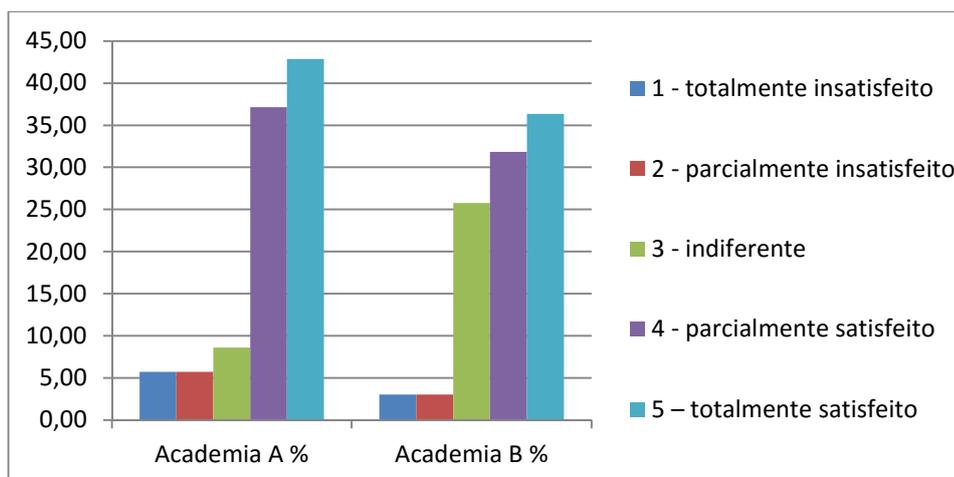


Gráfico 16: Nível de satisfação - aulas de musculação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como a **Academia A** não dispunha de aulas de ginástica coletiva este item não pôde ser avaliado. Dessa forma a avaliação das aulas de ginástica ocorreu apenas na **Academia B**, na qual os clientes, em sua frequência modal, apresentam-se totalmente satisfeitos (55,88%) e também consideram este fator extremamente importante (61,76%), conforme apresentado no **Gráfico 17**.

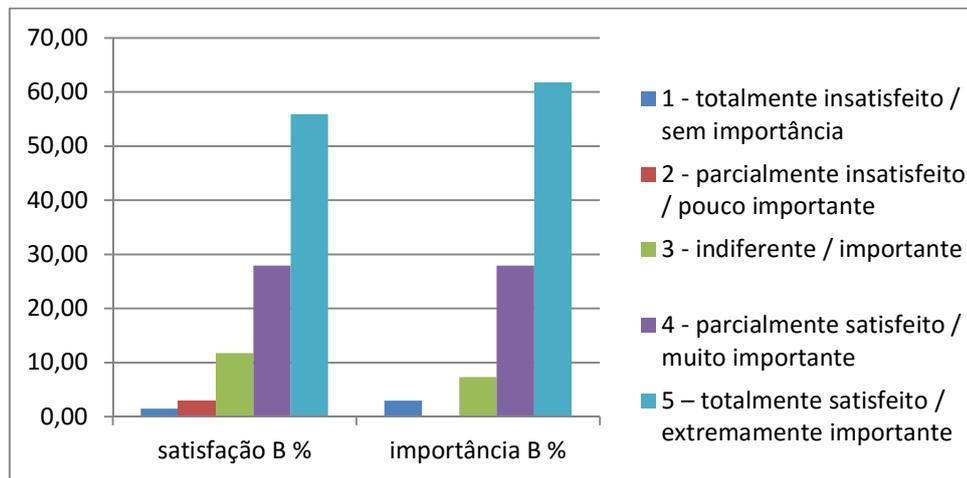


Gráfico 17: Nível de satisfação e grau de importância - aulas de ginástica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto às avaliações de saúde, de acordo com o **Gráfico 18**, verifica-se que nos dois casos o grau de importância é elevado (totalmente satisfeito) com 87,19% e 60,93%, respectivamente. Também observa-se que nas duas academias estudadas os clientes estão totalmente satisfeitos com esse serviço (23,08% e 26,56%) em suas frequências modais.

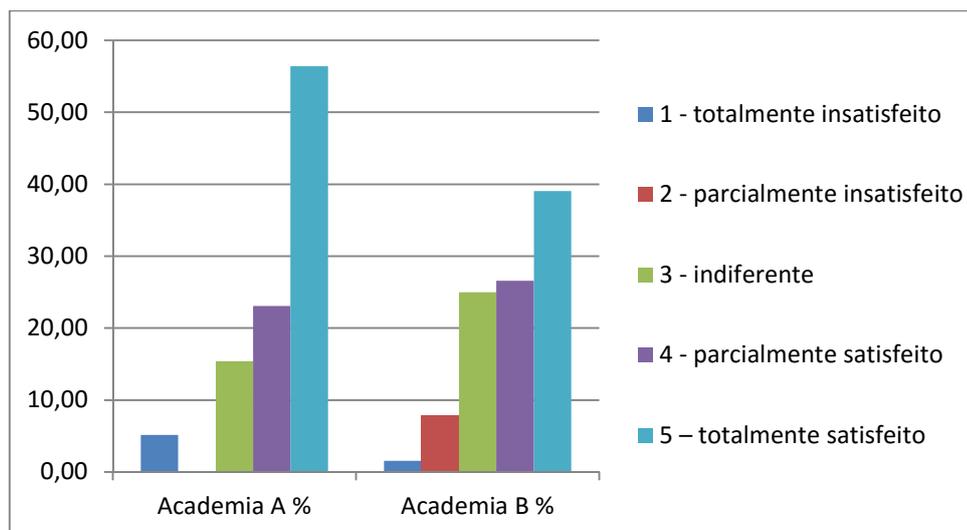


Gráfico 18: Nível de satisfação – avaliações de saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **Gráfico 19** apresenta o nível de satisfação e o grau de importância dos serviços complementares (lanchonete, loja) para os clientes da **Academia B**. Tanto para o nível de satisfação, quanto para o grau de importância as frequências modais ficaram entre totalmente satisfeito e extremamente importante, respectivamente.

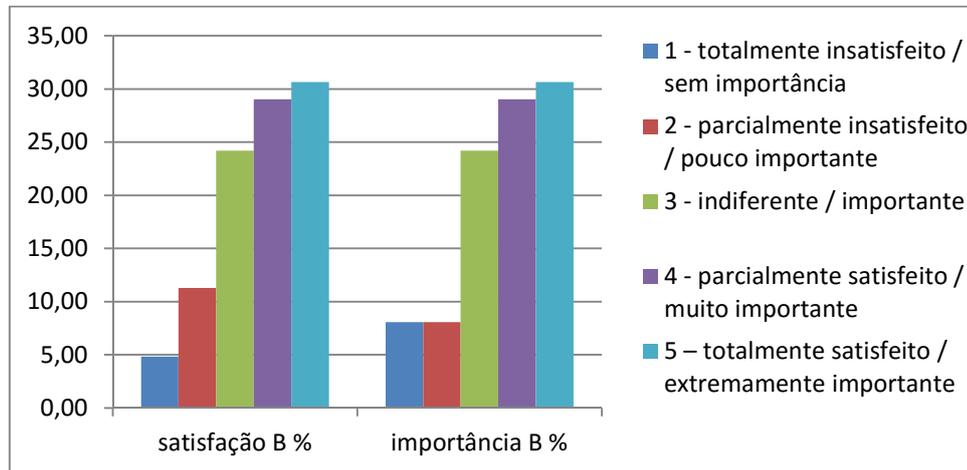


Gráfico 19: Nível de satisfação e grau de importância - serviços complementares.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os clientes se mostraram totalmente satisfeitos com a atenção ao cliente nas duas academias (77,5% e 60,87%, respectivamente) e nos dois casos também consideram esse item extremamente importante, com observado no **Gráfico 20**. Quando questionados sobre a comunicação e a informação ao cliente os mesmos apresentaram alto nível de satisfação, pois 70% dos clientes de **A** e 46,38% dos clientes de **B** estavam totalmente satisfeitos, sendo que esses clientes consideram a comunicação e a informação ao cliente extremamente importante nas duas academias (87,5% em **A** e 84,06% em **B**) segundo o **Gráfico 21**.

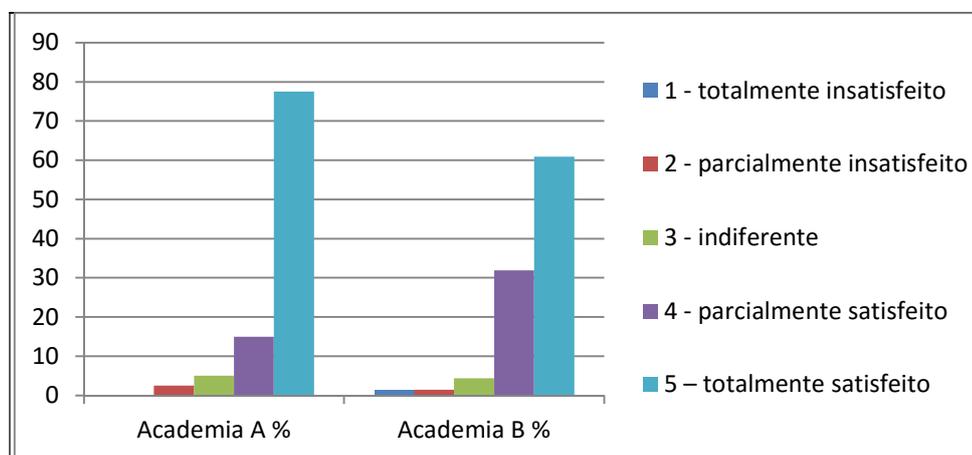


Gráfico 20: Nível de satisfação - Atenção ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

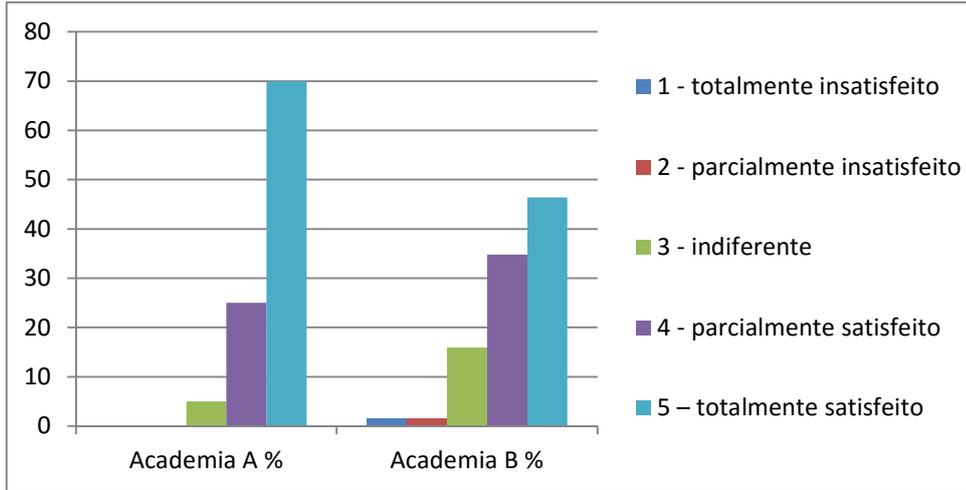


Gráfico 21: Nível de satisfação - Comunicação e informação ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A agilidade no atendimento foi considerada extremamente importante pelos clientes das duas academias (77,5% e 82,86%, respectivamente) e mostraram-se totalmente satisfeitos nas frequências modais, nos dois casos (70% e 51,43%, respectivamente) (**Gráfico 22**). Da mesma forma a cortesia e simpatia dos funcionários foi avaliada nas duas academias como extremamente importante (85% e 87,14%, respectivamente) e os clientes apresentaram-se totalmente satisfeitos em suas frequências modais (77,5% e 67,14%, respectivamente), conforme apresentado no **Gráfico 23**.

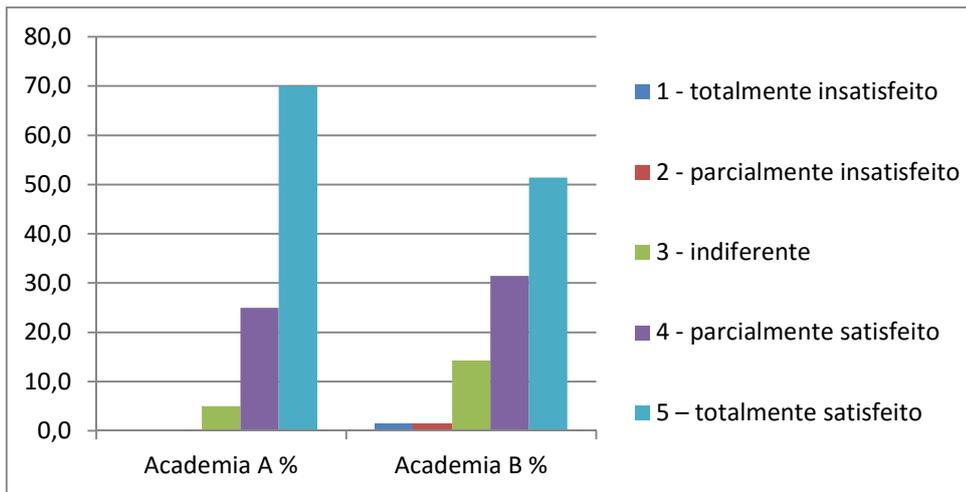


Gráfico 22: Nível de satisfação - Agilidade no atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

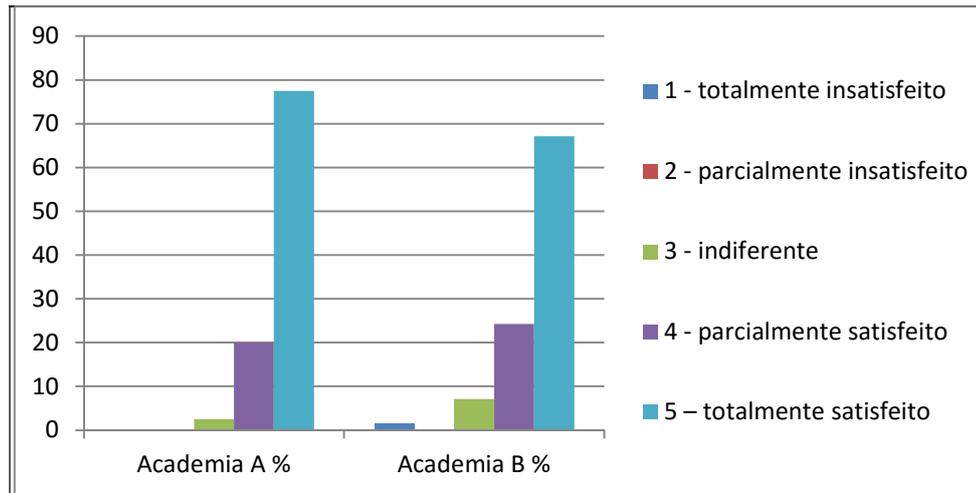


Gráfico 23: Nível de satisfação - Cortesia/simpatia dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os clientes das duas academias consideraram a qualificação técnica dos instrutores como um item extremamente importante (90% e 82,86%, respectivamente) e mostraram-se totalmente satisfeitos com o serviço prestado em sua frequência modal (75% e 52,86%, respectivamente) (**Gráfico 24**). Quanto à apresentação pessoal dos instrutores, os clientes avaliaram como sendo um item extremamente importante nas duas academias (76,32% e 67,65%, respectivamente) e da mesma forma os clientes, nos dois casos, mostraram-se extremamente satisfeitos nas respectivas frequências modais (73,68% e 56,72%) (**Gráfico 25**).

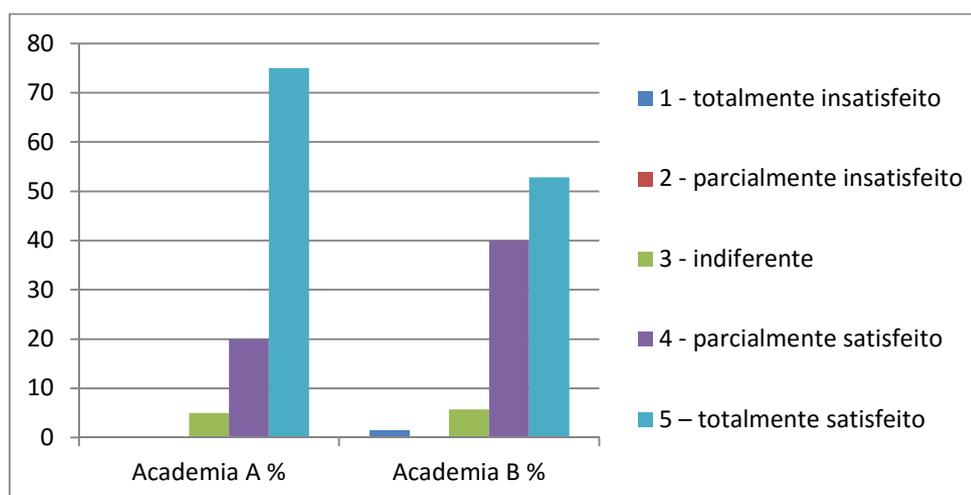


Gráfico 24: Nível de satisfação - Qualificação técnica dos instrutores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

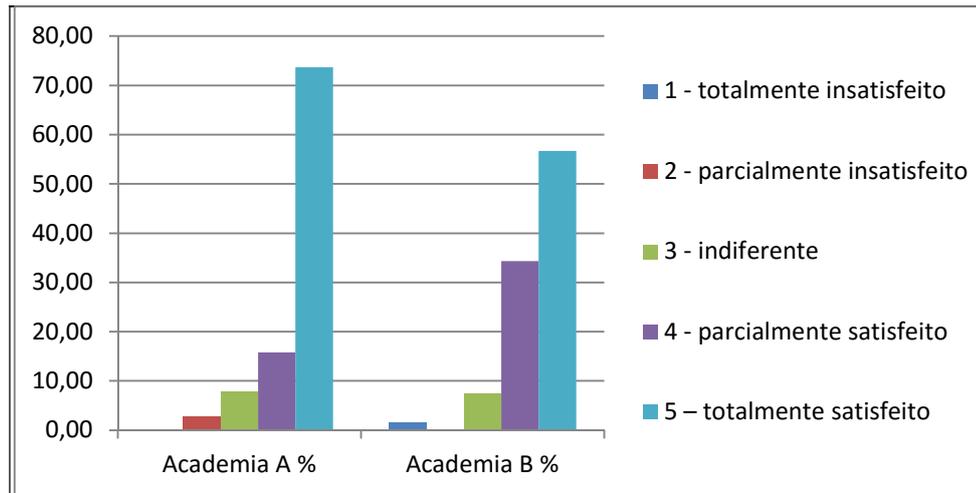


Gráfico 25: Nível de satisfação - Apresentação pessoal dos instrutores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **Gráfico 26** apresenta os dados obtidos quanto à localização das academias. Para os clientes, em ambos os casos, a localização é extremamente importante (77,5% e 67,16%, respectivamente). Da mesma forma os clientes estavam totalmente satisfeitos com a localização das academias estudadas (76,92% e 74,28%, respectivamente).

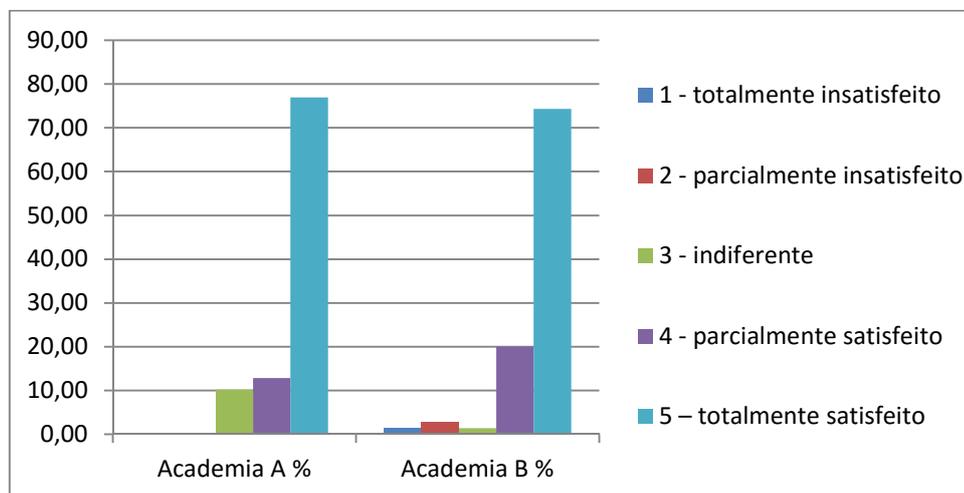


Gráfico 26: Nível de satisfação e grau de importância - Localização.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à limpeza dos ambientes das academias pesquisadas, os clientes consideram este item como extremamente importante (92,5% e 74,28%, respectivamente). Os clientes mostraram-se totalmente satisfeitos em 95% dos casos na academia A e 55,7% na **Academia B**, conforme demonstra o **Gráfico 27**.

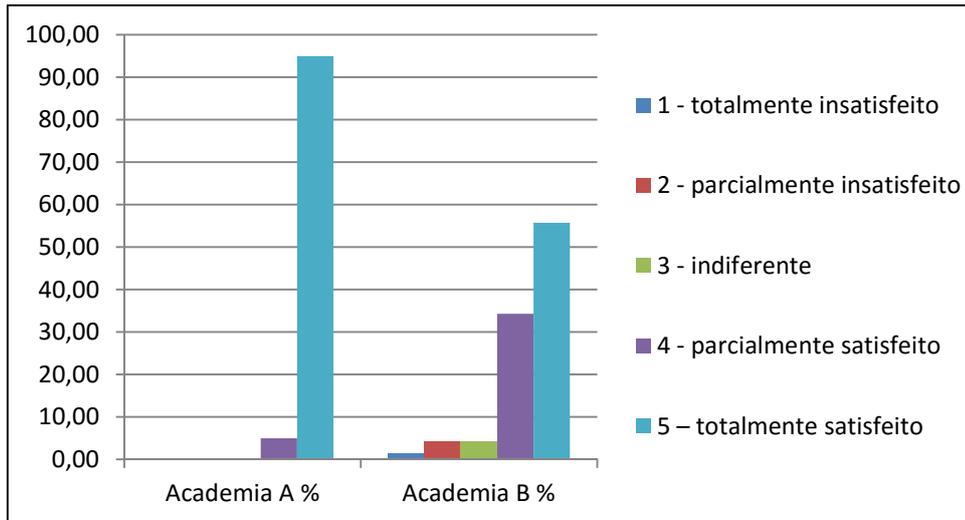


Gráfico 27: Nível de satisfação - Limpeza.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O **Gráfico 28** apresenta os dados relacionados à ventilação dos ambientes das academias. Nos dois casos a ventilação é considerada extremamente importante (83,78% e 80,88%, respectivamente). Porém, na **Academia A** o nível de satisfação é maior que em **B**, considerando as frequências modais (35,14% totalmente satisfeitos e 36,76% parcialmente satisfeitos, respectivamente). Os clientes consideram também a iluminação como extremamente importante (85% e 71,43%, respectivamente). As frequências modais para esse quesito são de 65% e 55,71% de clientes totalmente satisfeitos, conforme mostra o **Gráfico 29**.

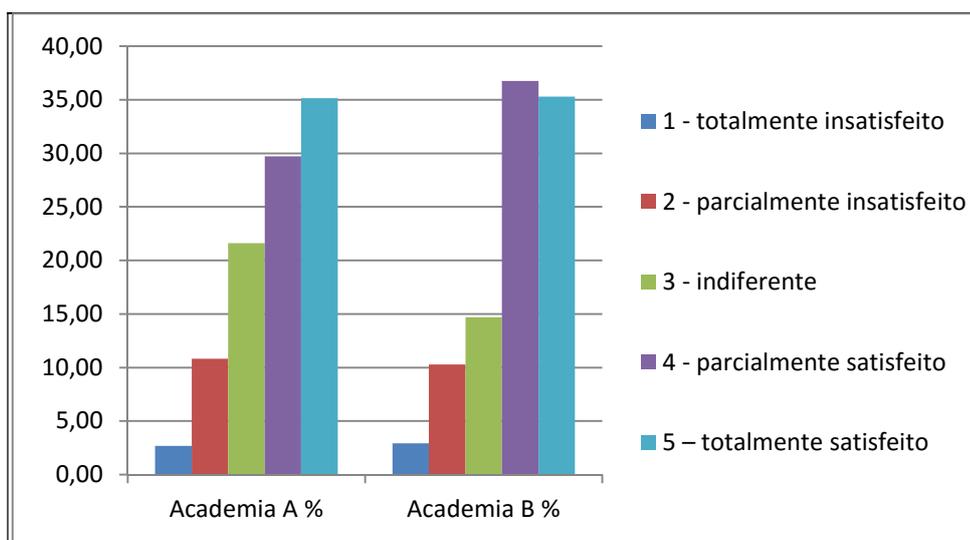


Gráfico 28: Nível de satisfação e grau de importância - Ventilação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

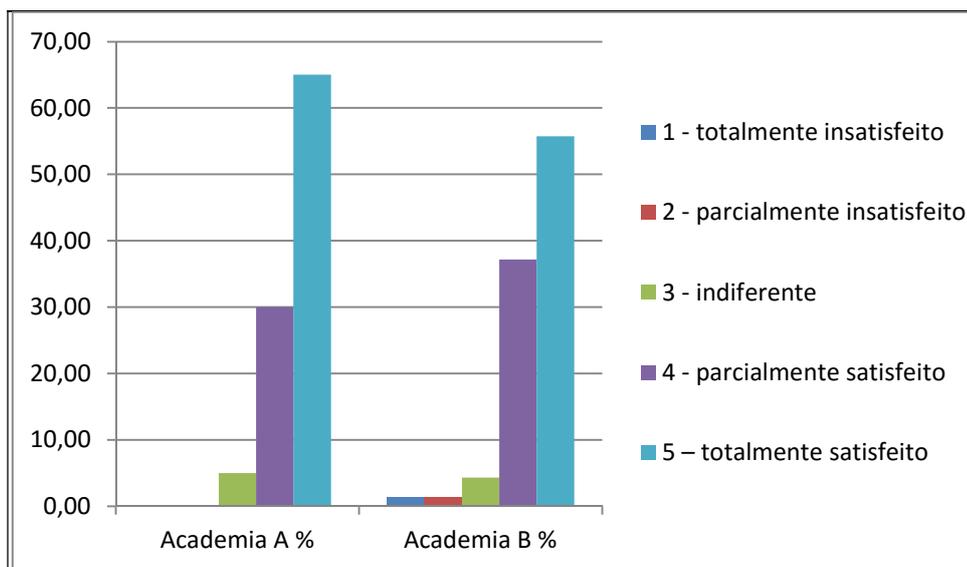


Gráfico 29: Nível de satisfação - Iluminação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização dos equipamentos é considerada extremamente importante por 75% dos clientes de **A** e 69,12% dos clientes de **B**. Nesse quesito os clientes de **A** estão mais satisfeitos (totalmente satisfeitos 62,5%) do que os clientes de **B** (parcialmente satisfeitos 48,57%) em suas respectivas frequências modais (**Gráfico 30**).

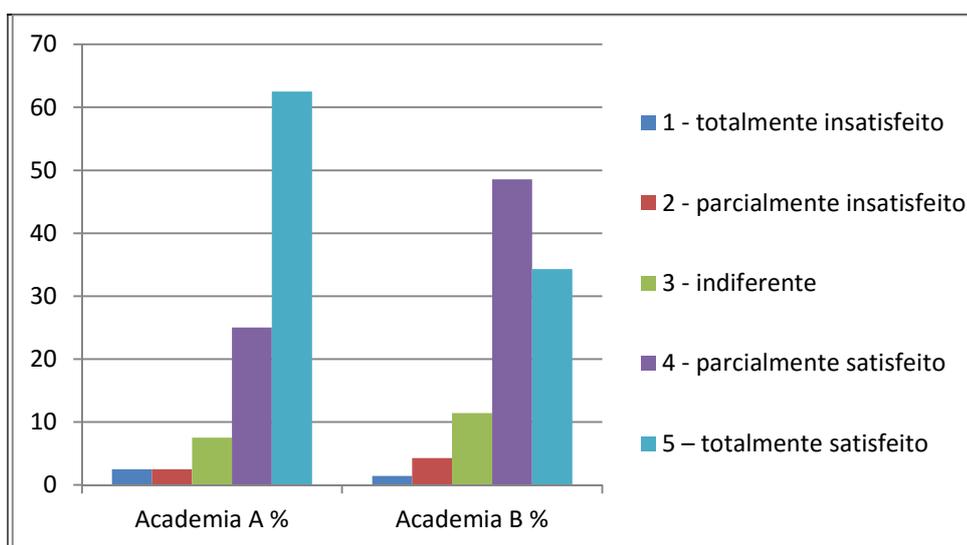


Gráfico 30: Nível de satisfação - Organização dos equipamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se avaliou a música ambiente constatou-se que os clientes consideram este fator como extremamente importante em 70% dos casos em **A** e 67,14% em **B**. Quanto à

avaliação, os clientes encontravam-se totalmente satisfeitos nas duas academias (40% e 35,71%, respectivamente) em suas frequências modais (**Gráfico 31**).

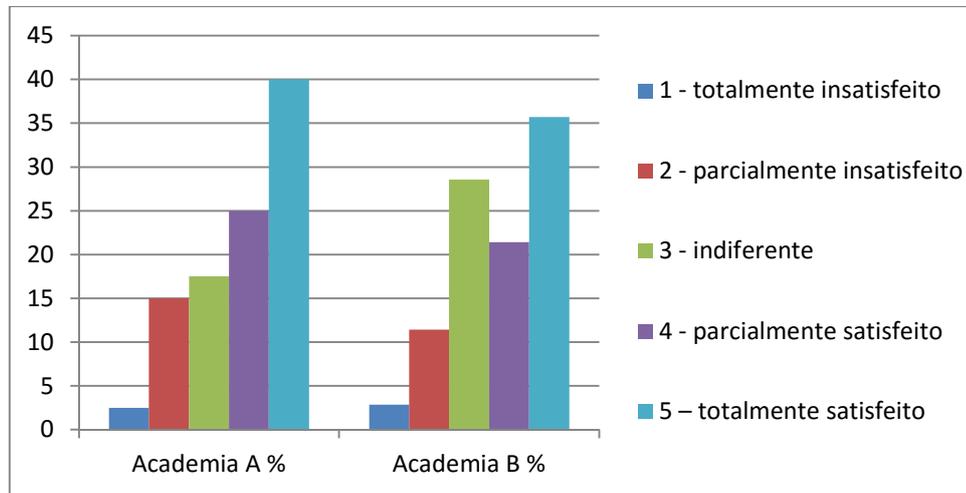


Gráfico 31: Nível de satisfação - Música ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos horários de funcionamento, os clientes estão totalmente satisfeitos em suas frequências modais (40% e 78,57%, respectivamente), e nos dois casos os clientes consideraram o horário de atendimento extremamente importante (87,5% e 78,57%, respectivamente) (**Gráfico 32**).

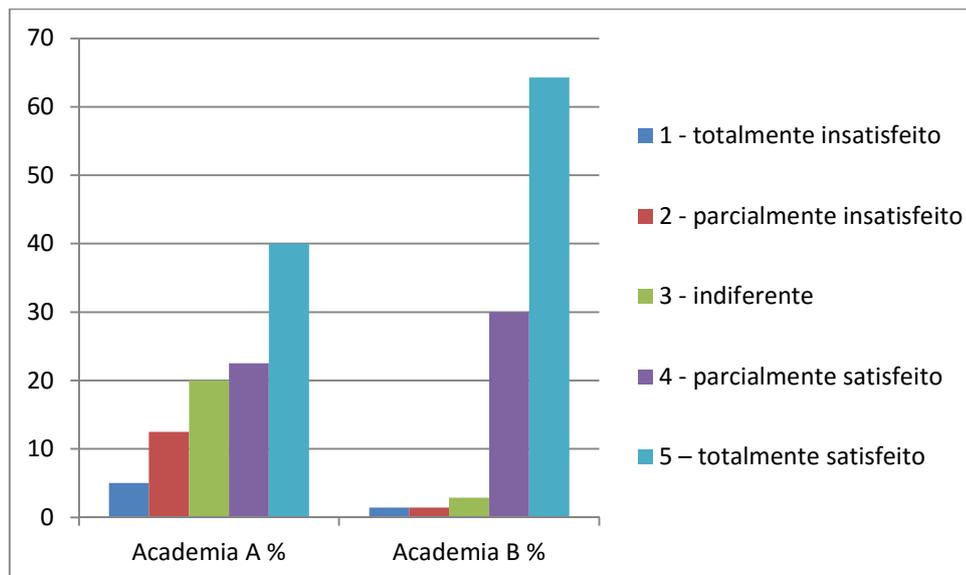


Gráfico 32: Nível de satisfação - Dias/horários de funcionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Somente a **Academia B** apresentava aulas coletivas, dessa forma a variedade de horários dessas aulas só foi avaliada nessa academia. A frequência modal (78,46% dos clientes) mostra este item como extremamente importante, sendo que 44,78% dos clientes considerava-se totalmente satisfeito (**Gráfico 33**).

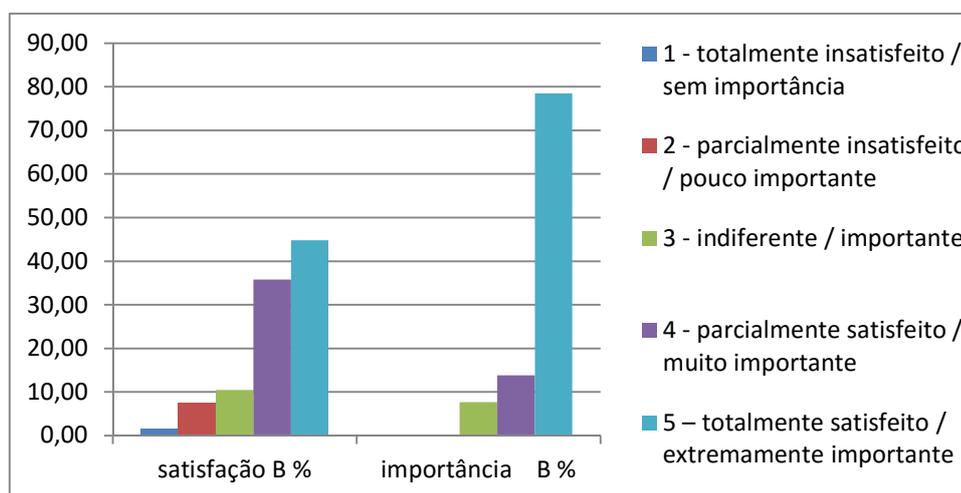


Gráfico 33: Nível de satisfação e grau de importância - Variedade de horários das aulas coletivas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cumprimento dos horários foi considerado por 81,09% e 81,53% como extremamente importante nas duas academias, respectivamente. Nos dois casos os clientes consideraram-se totalmente satisfeitos nas suas respectivas frequências modais (72,97% e 71,21%) (**Gráfico 39**). Quanto ao preço, os clientes mostraram-se mais satisfeitos em **A** (37,5% totalmente satisfeito) do que em **B** (57,14% parcialmente satisfeito) em suas respectivas frequências modais (**Gráfico 40**).

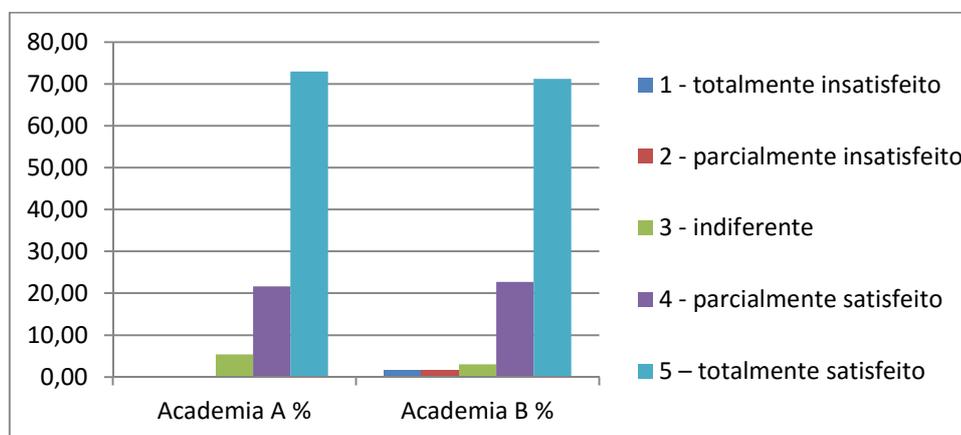


Gráfico 34: Nível de satisfação e grau de importância - Cumprimento dos horários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

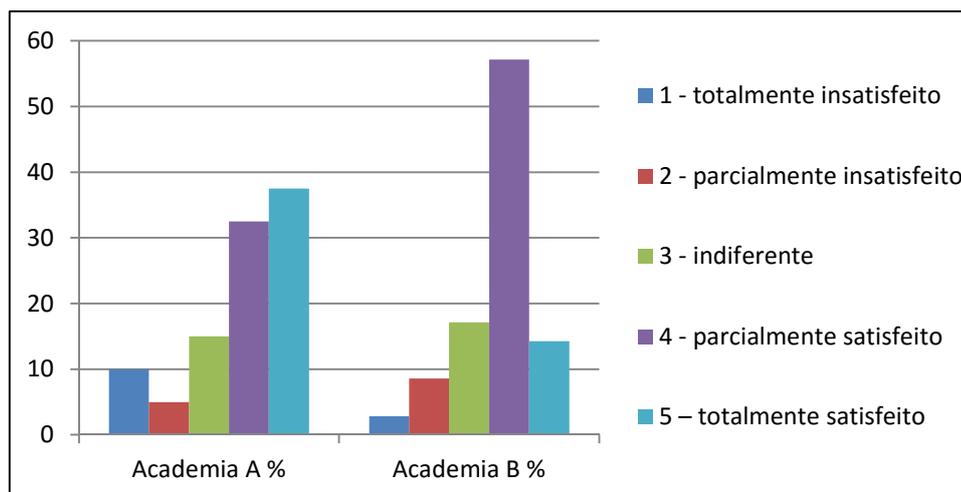


Gráfico 35: Nível de satisfação - Preço.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as academias estudadas, a **Academia A** era a única que apresentava planos e pacotes para os clientes. Assim essa característica só foi avaliada nessa academia. Os clientes consideram os planos e pacotes extremamente importantes em 74,19% dos casos, contudo 50% dos clientes estavam parcialmente satisfeitos com os planos e pacotes da academia A (frequência modal) (**Gráfico 36**).

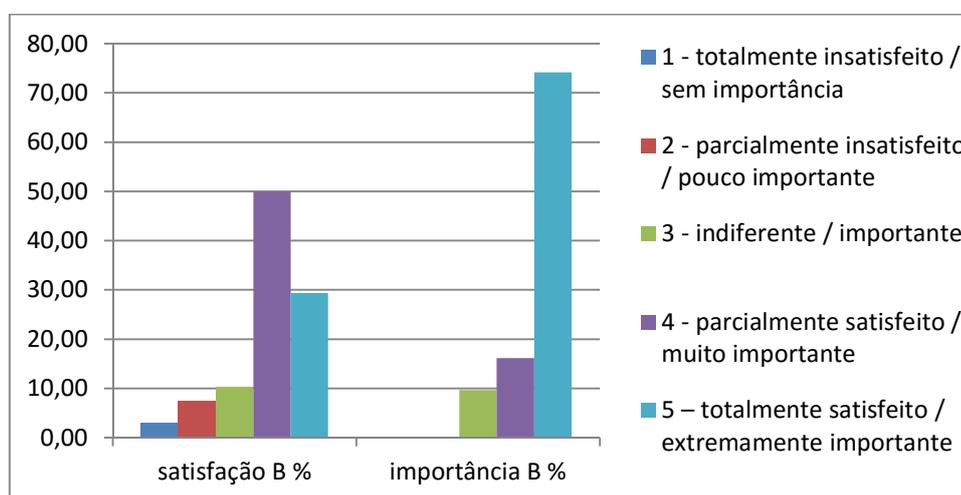


Gráfico 36: Nível de satisfação e grau de importância - Planos e pacotes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os clientes da academia A e da **Academia B** consideraram as promoções extremamente importantes (69,23% e 65,15%, respectivamente) nas frequências modais. Contudo, os clientes da **Academia A** estavam totalmente insatisfeitos (frequência modal de

40%), enquanto que os clientes de **B** parcialmente satisfeitos (frequência modal de 53,03%) (Gráfico 37).

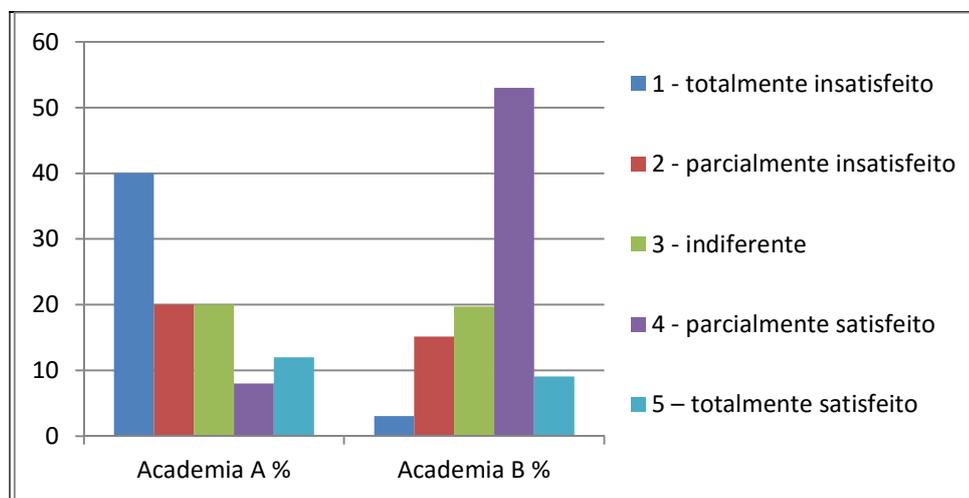


Gráfico 37: Nível de satisfação e grau de importância - Promoções.
Fonte: Elaborado pelo autor.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A conceituação do marketing, do marketing de relacionamento e da fidelização de clientes deixa evidente as diferenças entre o marketing transacional e o marketing de relacionamento, sendo este último uma concepção mais moderna do marketing. Essas diferenças não se contradizem, mas se complementam, uma vez que o marketing de relacionamento constitui-se em uma vertente mais recente do marketing e cabendo muitas inferências nesse construto.

Deve-se perceber que o mix de marketing transacional não foi abandonado pelos autores, apenas foi realocado, pois na visão de Kotler e Keller (2012), a ênfase sobre a atração de novos clientes e a venda não deve ser pensada de forma separada, mas como parte integrante do planejamento de marketing da empresa.

Da mesma forma, os conceitos sobre a satisfação do cliente e da criação de valor são importantes, uma vez que a pesquisa bibliográfica demonstra que tanto a satisfação, quanto a criação, ou ainda melhor, a cocriação de valor, são itens essenciais do marketing de relacionamento e, conseqüentemente, da a fidelização dos clientes (**Figura 1**). A missão de qualquer empresa para Kotler e Keller (2012), é fornecer valor para o cliente, sem, contudo, abrir mão do lucro. A empresa só vencerá no mercado competitivo atual se ajustar o processo de entrega de valor e selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior ao cliente.

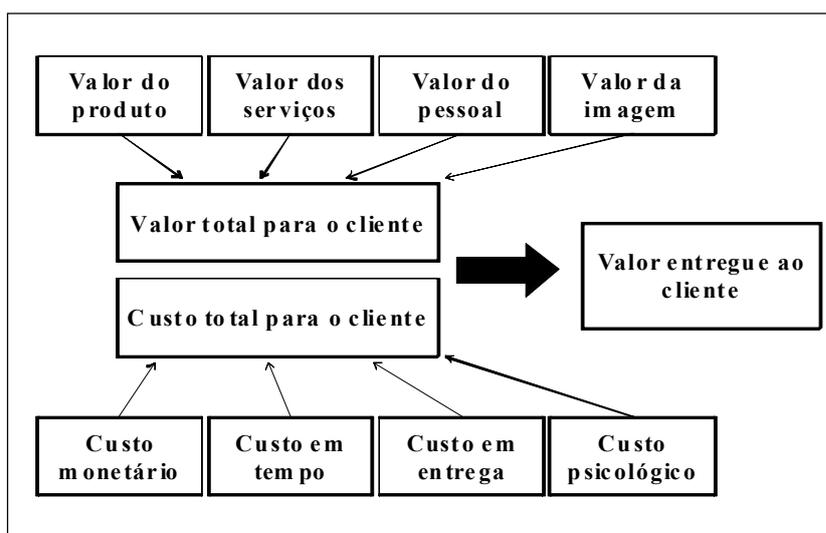


Figura 1. Valor entregue ao cliente.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003).

Assim, é possível considerar que tanto a **Academia A**, quanto a **Academia B**, preocupam-se com o valor entregue ao cliente quando oferecem produtos (serviços) de

qualidade, pois investem na melhoria do nível de seu pessoal com treinamentos e exigindo qualificação técnica, e no valor da sua imagem com investimentos em infraestrutura e equipamentos. Mas, não se esquecem de minimizar o custo psicológico com atendimento e comunicação ao cliente, tampouco com a entrega do serviço, ou seja, o cliente recebe pelo que pagou. O custo de tempo também é minimizado, pois o respeito aos horários das aulas e a disponibilidade de equipamentos são reconhecidos pelos clientes das duas academias. Contudo, a minimização do custo monetário é pouco reconhecida pelos clientes tanto de **A**, quanto de **B**.

Quando as **Academias A e B** são comparadas item a item, verifica-se que ambas contam com uma estrutura física bastante moderna, seja nas instalações, seja nos equipamentos oferecidos aos clientes. A **Academia B** conta com um tempo maior de mercado e é provável que isso seja um dos fatores responsáveis pela cartela de clientes maior, em relação à **Academia A**. Porém, outros fatores podem contribuir para essa diferença como: o horário de funcionamento mais amplo de **B** em relação a **A**; a maior oferta de atividades além da musculação; a oferta de serviços adicionais como loja e lanchonete.

Vale ressaltar que os clientes das duas academias são distintos, considerando-se as características dessas duas populações. A **Academia A** constitui-se em um segmento de uma instituição de ensino, dessa forma, uma fração bastante significativa dos clientes dessa academia é constituído por alunos e funcionários dessa instituição, embora os serviços não sejam restritos a esse público. Mas, tal característica reflete diretamente na faixa etária média e na renda familiar média dessa clientela.

Quando se observa as mesmas informações referentes à **Academia B** verifica-se que a faixa etária média, assim como a renda familiar média, são mais elevadas. Da mesma forma, as profissões dos clientes da **Academia B** são mais diversificadas e relacionadas a atividades que exigem nível superior.

As duas academias têm diferenças bastante significativas quanto à aplicação do marketing de relacionamento com os clientes (**Quadro 3**), embora nos dois casos existam dificuldades quanto à percepção dos próprios empreendimentos em entenderem suas ações marketing como prioritárias para estabelecerem relacionamento com seus clientes. Há ainda dificuldade na utilização das ferramentas de marketing de relacionamento para que obtenham um rendimento pleno das mesmas, como por exemplo, o uso subestimado dos softwares de gestão de clientes pelas academias estudadas. A **Academia B** apresenta ações de marketing mais estruturadas, contundentes e diversificadas, enquanto a **Academia A** mostra-se mais

tímida quando se trata de explorar as formas possíveis de chegar ao cliente, ou possíveis clientes.

Quadro 3 – Utilização das ferramentas do marketing de relacionamento.

Ferramentas do marketing de relacionamento	Academia A	Academia B
Marketing um-a-um	não	Sim – o cliente monta pacotes com as modalidades que lhe interessam
CRM	sim	sim
Database marketing	não	não
Data warehouse	não	não
Data minning	não	não
benchmarking	não	sim
Análise do cliente	não	não
reclamações	sim	sim
pesquisas	não	sim
Cliente misterioso	não	não
Programa de frequência	não	não
Programa de filiação	não	Não
Recuperação de clientes	Sim – muito restrito	Sim – muito restrito
endomarketing	Sim - restrito	Sim - restrito

Fonte: elaborado pelo autor.

Equipamentos novos e com manutenção constante é outra característica comum às duas empresas. Tal iniciativa é importante para que os equipamentos estejam sempre disponíveis aos clientes ou, ao menos, o tempo fora de uso seja reduzido. A diferença entre as duas academias está na periodicidade semanal e na terceirização desse serviço pela **Academia B**.

Quando medido o tempo total que os clientes permanecem nas academias a **Academia A** tem média ponderada menor que **B**, e suas frequências modais são totalmente opostas. Enquanto a frequência modal de **A** está em mais de um ano de frequência, a **Academia B** tem frequência modal em cinco ou mais anos. Essa diferença certamente está relacionada às características da clientela de cada academia. Isso justifica a importância de se obterem esses dados. Essas diferenças podem ser explicadas pelo fato de os clientes, em sua

maioria, em **A** serem constituídos por estudantes vinculados à instituição de ensino ligada à academia, enquanto que em **B** seus clientes são, na maioria, profissionais já estabelecidos no mercado.

O fato das academias estarem localizadas em bairros da Cidade de Paracatu parece não ter influência sobre os clientes, pois existe muita proximidade com o centro da cidade nos dois casos, facilitando o acesso substancialmente. Coincidentemente as duas academias têm proximidade com escolas, o que traz dificuldades relacionadas ao estacionamento nos horários de funcionamento estas, característica essa que gerou alto nível de insatisfação, nas duas academias, com relação ao estacionamento.

A qualificação profissional dos colaboradores é uma preocupação constante observada nas duas academias, que exigem formação e promovem treinamento constante dos mesmos. Da mesma forma, as duas academias estudadas prezam pela apresentação de seus funcionários.

A pesquisa de campo com os parâmetros de avaliação selecionados por Aguiar (2007) para medir o nível de satisfação e o grau de importância que esses itens têm para os clientes demonstrou que os clientes consideram todos os itens muito importantes, ou extremamente importantes, em suas frequências modais, o que confirma a pesquisa da autora supracitada.

Embora as academias pesquisadas em Paracatu certamente sejam diferentes daquelas pesquisadas por Aguiar (2007) em João Pessoa, os itens selecionados pela autora foram importantes para mensurar a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pelas academias e, por conseguinte, verificar a fidelização dos mesmos em função da qualidade e do valor percebidos. Contudo torna-se difícil relacionar os dados obtidos por esta autora àqueles obtidos nesta pesquisa, pois o tratamento dos mesmos foi bastante distinto.

Cazón e Almeida (2010) apontam que o percentual de clientes matriculados há mais de um ano em academias de Brasília é de cerca de 40%. Não é possível confrontar esse dado com esta pesquisa, pois os respondentes neste estudo já foram selecionados pelo tempo que frequentavam as academias em questão. Já Pinheiro e Almeida (2011) apresentam uma proporção próxima dos 50% em uma academia de São Paulo para clientes com mais de um ano de matrícula. Contudo, esses mesmos autores afirmam que clientes mais antigos (com mais de um ano de matrícula) se relacionam melhor com as estratégias promocionais de propaganda dentro das academias. Isso pode se sustentar pela consolidação da fidelização do cliente nesse período de um ano, sendo esse o mesmo argumento para selecionar clientes com mais de um ano de matrícula neste estudo.

Pinheiro e Almeida (2011) relatam que os clientes de uma academia estudada em São Paulo estão satisfeitos com os serviços prestados em geral. Alguns resultados obtidos pelos autores apontam que o atendimento da recepção e os professores oferecem um serviço satisfatório, os equipamentos e instalações precisam ser estruturados de forma diferente. Apontam ainda que um dos principais motivos que levaram as pessoas à prática de atividade física na academia estudada foram questões ligadas à saúde (**Quadro 4**).

Silva et. al (2008), conduzindo um estudo em Pelotas (RS), constataram que a maioria dos frequentadores de academia o faz há mais de seis meses e realiza três sessões semanais. Os motivos mais prevalentes para a procura das academias foram emagrecimento (22,0%), prazer pelo exercício (22,0%) e preparação física (20,1%). O nível econômico associou-se positivamente à participação em academias e a idade esteve associada inversamente à prática (**Quadro 4**).

Quadro 4 - Quadro resumo comparativo dos resultados obtidos em campo e revisão bibliográfica.

Fatores estudados	Academia A	Academia B	bibliografia
Percentual de clientes matriculados há mais de um ano	-	-	Cazón e Almeida (2010) - 40% Pinheiro e Almeida (2011) -50%
Tempo médio total de matrícula	2,75 anos	3,36 anos	-
Sessões semanais	4,5 dias	4,1 dias	Silva et al. (2008) – 3dias
Satisfação com os serviços	satisfeitos	satisfeitos	Pinheiro e Almeida (2011) – satisfeitos com recepção
Busca por exercícios	hipertrofia	Saúde e qualidade de vida	Pinheiro e Almeida (2011) – saúde. Silva et al. (2008) – emagrecimento; prazer pelo exercício; preparação física. Tahara e Schwartz (2003) – estética, qualidade de vida, condicionamento físico, prazer pelo exercício, aumento da autoestima e reabilitação.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para Tahara e Schwartz (2003), o que impulsiona os sujeitos a manterem-se ativos é, principalmente, a preocupação em relação à estética corporal (33,33%), bem como ao objetivo de melhorar a qualidade de vida (20%). Alcançar bons níveis de condicionamento físico (16,67%), além de sentir prazer ao realizar o exercício (16,67%), são também importantes fatores no processo mantenedor da atividade física em academias. O aumento da autoestima (10%), bem como a oportunidade de reabilitação de lesões (3,33%) foram as determinantes de menores percentuais entre os entrevistados na pesquisa desses autores (**Quadro 4**).

Embora este estudo tenha revelado que tanto para a **Academia A**, quanto para a **B**, o principal motivo de escolha seja a localização, é importante ressaltar que cerca de 14% dos respondentes em **B** a consideram a melhor academia da cidade. Isso consolida a qualidade e o valor percebidos pelo cliente em relação ao serviço prestado por **B**.

Quanto aos serviços utilizados nas academias a **Academia A**, a concentração está na musculação e nas avaliações físicas, já que são seus serviços principais. A hidroginástica é oferecida de forma esporádica, por isso, provavelmente, aparece com percentual tão baixo. É importante salientar que na **Academia A** a avaliação física é obrigatória e o acompanhamento da periodicidade das avaliações é feito de forma rigorosa. Contudo, os clientes não têm uma percepção clara da avaliação física como um serviço disponível.

Na **Academia B** a totalidade dos respondentes é praticante da musculação e de mais outra modalidade oferecida, e utilizam os diversos serviços prestados pela academia de forma esparsa. Nesta academia a avaliação física não é obrigatória e não há controle da evolução dos clientes em seus parâmetros de constituição física.

As diferenças observadas quanto à obrigatoriedade da avaliação física podem estar relacionadas ao público de cada uma das academias e suas prioridades quanto à prática de exercícios físicos. Na **Academia A** a frequência modal dos respondentes aponta para questões de hipertrofia muscular, enquanto que na **Academia B** a frequência modal é de indivíduos preocupados com a saúde.

Quando se comparam os serviços utilizados pelos clientes, a **Academia B** leva grande vantagem sobre **A** por apresentar uma grande diversidade de serviços associados em relação a **A**, seja em modalidades oferecidas ou em outros serviços complementares, como loja e lanchonete. Neste ponto vale ressaltar as considerações dos teóricos do marketing de relacionamento, que afirmam que este deve se preocupar em vender mais produtos e serviços ao mesmo cliente e atender às suas necessidades.

Os clientes das duas academias, em sua grande maioria, frequentaram outra academia anteriormente. Dentre os motivos que levaram ao abandono desse relacionamento prévio está a localização (28%) na **Academia A** e a mudança de cidade (20%) na academia B, em suas respectivas frequências modais. Mas chama a atenção os fatores como o atendimento/qualidade do serviço para os clientes de **A** (20%), e a qualidade dos equipamentos para os clientes de **A** (18,18%), sendo esses fatores de competência da própria academia para evitar a evasão de sua clientela.

As sugestões para melhora do serviço prestado dos clientes da **Academia A** vão de encontro às suas fraquezas, como ampliação das modalidades oferecidas e do horário de atendimento e melhoria no sistema de ar condicionado, que passou por modificações durante o período da pesquisa. Enquanto que as sugestões na **Academia B** concentraram-se entre a ampliação do espaço físico e de horários de aulas coletivas, na melhoria dos banheiros, do atendimento e treinamento dos funcionários e também na melhora da ventilação/ar condicionado. Vale lembrar que Paracatu é uma cidade em que as temperaturas médias anuais são bastante elevadas e o clima é seco em boa parte do ano, o que intensifica a necessidade pela climatização dos ambientes, e o fato dessa reclamação ser comum às duas academias.

Comparando a satisfação dos clientes quanto à estrutura física das duas academias, fica evidente que os clientes de **A** estão mais satisfeitos que os clientes de **B** com relação ao tamanho da sala de musculação, banheiros, estacionamento, quantidade de equipamentos de musculação e pesos livres, quantidade de equipamentos aeróbios e com relação à variedade de equipamentos. Os clientes de **B** estão parcialmente satisfeitos com o tamanho da sala de ginástica. Os clientes de **A** estão parcialmente satisfeitos com o tamanho da sala de ginástica.

Com relação aos serviços complementares, os clientes de **A** só apresentam índice maior de satisfação com relação às avaliações de saúde. Nos demais quesitos: aulas de musculação, aulas de ginástica e serviços complementares (lojas, lanchonete) a **Academia B** apresenta níveis de satisfação mais elevados em relação a **A**. É importante lembrar que a academia A não dispõe de serviços complementares, nem de aulas de ginástica.

As médias ponderadas para todos os itens relacionados ao pessoal (funcionários) da **Academia A** são superiores quando comparados com a **Academia B**, ou seja, atenção ao cliente, comunicação e informação ao cliente, agilidade no atendimento, cortesia e simpatia, qualificação técnica dos instrutores e apresentação pessoal.

Quanto ao conforto e conveniência, a academia **A** tem médias ligeiramente maiores que **B**, relacionadas à localização, cumprimento dos horários e à música ambiente.

Mas quanto à limpeza, iluminação e organização dos equipamentos a **Academia A** tem médias maiores do que a **Academia B**. Por sua vez, a **Academia B** destaca-se quanto à ventilação, dias e horários de funcionamento e à variedade das aulas coletivas.

Embora **A** tenha um preço reduzido para estudantes e funcionários da instituição de ensino da qual faz parte, a média ponderada foi de apenas 3,91, enquanto **B**, que tem uma das mensalidades mais elevadas da cidade, teve média de 3,71. Isso pode evidenciar que os clientes têm dificuldade em perceber o valor e a qualidade do serviço prestado pelas academias estudadas. Porém a **Academia A** não dispõe de planos e pacotes, outro atributo que dificulta a fidelização dos clientes, pois essas ferramentas possibilitam ao cliente e à empresa a obtenção de vantagens mútuas. As promoções foram melhor avaliadas na **Academia B**, uma vez que na **Academia A** só se aplicam aos alunos e funcionários da instituição de ensino da qual faz parte.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão traçadas as considerações finais, regatando e respondendo o problema de pesquisa, verificando se os objetivos foram alcançados, assim como confirmando ou refutando as proposições. Além disso, serão ressaltados os principais resultados obtidos na pesquisa, evidenciando as limitações e as contribuições da mesma para o mercado de academias.

7.1 Quanto ao Problema de Pesquisa, Proposições e aos Objetivos

Tendo em vista a alta taxa de *turn over* entre os clientes de academias de ginástica, relacionada à sazonalidade comum nesse ramo de prestação de serviços, pergunta-se: Como as estratégias do marketing de relacionamento interferem na fidelização dos clientes em uma academia de ginástica de Paracatu-MG?

As estratégias de marketing de relacionamento são fundamentais para a fidelização dos clientes nas academias de ginástica de Paracatu-MG, haja vista a aplicação sistemática, ou na maioria das vezes intuitiva dos conceitos do marketing de relacionamento nessas academias. Como observado na pesquisa de campo as duas academias apresentam pontos fortes e fragilidades quanto ao uso dessas estratégias para fidelização dos clientes. Certamente o ajuste fino dessas fragilidades pode potencializar o desempenho das duas academias no mercado, embora ambas sejam reconhecidas enquanto valor da marca e pela satisfação de seus clientes.

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as estratégias do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em duas academias em Paracatu - MG. Nesse sentido, apoiou-se na base teórica para identificar durante a pesquisa de campo quais estratégias foram utilizadas pelas academias.

Dentre os objetivos específicos propostos foi possível perceber que tanto os clientes, quanto as academias têm pouca noção quanto às estratégias de marketing de relacionamento, embora essas estratégias tenham sido observadas, bem como levantadas estratégias atuais das academias estudadas para a fidelização dos clientes.

A **Academia B**, por contar com o trabalho de uma consultoria externa, vem desenvolvendo algumas estratégias recentemente, como o *benchmarking*, a análise de novos clientes (por meio de um boletim de visita) e de clientes frequentes; há dispositivos de reclamações, mas é pouco usado; apresentam ações de propaganda envolvendo os clientes,

alimentam um perfil em rede social, realizam eventos, trabalham continuamente no treinamento dos colaboradores, favorecem o *serviscape*; conta com programas de pacotes e telemarketing. Enquanto que a **Academia A** dispõe de interações que favorecem o *serviscape*, alimentam um perfil em rede social, realizam eventos, atuam no treinamento continuado dos colaboradores e possibilitam descontos para funcionários e alunos da instituição de ensino à qual estão vinculados.

Contudo, deve-se ressaltar que, por serem empresas de pequeno porte, as relações entre empresa e cliente são muito próximas, a ponto de os funcionários das academias conhecerem os clientes pelo nome e saberem de algumas informações pessoais, como por exemplo, a profissão e o estado civil.

O perfil e a percepção dos clientes com relação às estratégias de marketing para fidelização foram diagnosticados por meio que um questionário, com questões abertas e fechadas, e revelaram que, embora essas estratégias sejam aplicadas, nem as academias, tampouco os clientes, têm uma percepção clara de que se trata de ferramentas do marketing de relacionamento.

Não foi possível estabelecer o nível de fidelidade dos clientes resgatando-se as informações do banco de dados dos sistemas de gestão das academias, mesmo porque os clientes respondentes da pesquisa foram previamente selecionados pelo tempo mínimo de matrícula de um ano. Mas, uma relação obtida quanto ao nível de fidelidade foi extraída da média ponderada e das frequências modais de tempo de matrícula dos clientes nas duas academias, demonstrando que os clientes da **Academia B** são mais fiéis que os clientes da **Academia A**, pois a média ponderada é maior para **B** do que para **A**, assim como a frequência modal de **B** está acima de cinco anos, enquanto a de **A** é de apenas mais de um ano.

Como o embasamento teórico afirma que a qualidade interfere diretamente na satisfação dos clientes, e esta última interfere diretamente na fidelização dos mesmos, compreende-se que os clientes das duas academias são fiéis às mesmas, haja vista os níveis de satisfação obtidos em diversos itens relacionados ao serviço prestado pelas academias.

Analisando-se as proposições elaboradas para responder ao problema de pesquisa verifica-se que a **Proposição 1** foi parcialmente aceita. As academias possuem diversas ações de marketing, mais ou menos explícitas, dependendo do caso. Mas, raramente as ações são intencionais visando ao relacionamento com o cliente, sendo, na maioria das vezes intuitivas.

A **Proposição 2** afirma que as ações de marketing de relacionamento estarão centradas em pacotes promocionais e na realização de eventos. Essa proposição foi refutada, uma vez que a realidade das duas academias é bem distinta uma da outra. A **Academia A**

apresenta poucas ações de marketing de relacionamento, as promoções não foram bem avaliadas por serem muito restritivas quanto ao público, sendo que planos e pacotes não fazem parte desse contexto. Já os eventos realizados por essa academia visam ao público interno da instituição de ensino à qual a academia pertence. Por outro lado, as ações da **Academia B** são muito mais abrangentes do que a realização de eventos e dos pacotes promocionais, embora os eventos realizados pela **Academia B** sejam muito abrangentes quanto ao público alvo e à temática, não se limitando a sua cartela de clientes. Todavia os planos e pacotes, assim como as promoções da **Academia B**, também não foram muito bem avaliados, embora existam, e boa parte dos clientes fiéis tenham aderido aos planos e pacotes, segundo a administração da **Academia B**.

A **Proposição 3** foi confirmada, uma vez que observou-se uma relação direta entre o grau de importância dos atributos das academias e o nível de satisfação dos clientes, com relação a esses atributos. Isso significa que as características pesquisadas têm alto índice de importância para os clientes e as mesmas apresentam alto nível de satisfação, o que interfere diretamente na fidelização dos clientes nas duas academias.

7.2 Principais Resultados

Dentre os principais resultados destaca-se que:

- a) a fidelidade dos clientes está relacionada à satisfação com a infraestrutura, pessoal e atendimento da academia, um vez que os clientes mostram-se com um nível de satisfação bastante elevado para grande parte dos itens pesquisados;
- b) o perfil socioeconômico dos clientes é bastante distinto entre as academias. A **Academia A**, prioritariamente, é frequentada por jovens estudantes com renda familiar entre R\$3.000,00 e R\$4.000,00, o que explica o tempo de matrícula acima de um ano na frequência modal. Na **Academia B** os clientes têm idade média de cerca 39 anos, com formação profissional completa, muitos com pós-graduação, tratando-se a maioria de profissionais já estabelecidos no mercado e com renda familiar média acima dos R\$5.000,00;
- c) a maioria dos pesquisados, nas duas academias, já frequentou outra academia;
- d) os principais motivos do abandono, dentre os clientes da **Academia A** foram: 1-localização, 2- qualidade, 3- mudança de cidade/preço;

- e) os principais motivos para abandono entre os clientes da **Academia B** foram:
1- mudança de cidade, 2- qualidade dos equipamentos, 3- qualidade do serviço/atendimento/qualidade dos equipamentos;
- f) as principais razões para a escolha da academia atual, para os clientes da **Academia A**, são: 1- localização, 2- convênio, 3- preço;
- g) as principais razões para a escolha da academia atual, para os cliente da **Academia B**, são: 1- localização, 2- qualidade dos instrutores, 3- é a melhor da cidade/estrutura/espço físico;
- h) as sugestões dos clientes para melhoria na prestação dos serviços das academias vão de encontro às suas respectivas fragilidades;
- i) na **Academia A** há prevalência de clientes com interesse em questões estéticas e hipertrofia, enquanto que na **Academia B** os clientes, em sua maioria, visam à qualidade de vida e saúde.

7.3 Contribuições do Trabalho para o Mercado

Este trabalho evidencia a importância para uma academia de ginástica em conhecer seu cliente e estabelecer com ele um relacionamento longo, duradouro e lucrativo. Para isso é necessário entregar ao cliente um serviço de qualidade, baseado em ações de marketing de relacionamento planejadas e conscientes, a fim de atender às expectativas e aos desejos dos clientes.

Isso se faz importante para diminuir a ociosidade dos equipamentos e instalações de uma academia, uma vez que ociosidade é sinônimo de prejuízo, e esta é observada dentro de uma sazonalidade diária, em certos períodos do dia em que a academia permanece com taxa de ocupação baixa, ou muito baixa, ou mesmo em certos períodos do ano como férias de verão e de inverno.

Conhecer o cliente possibilita ao empresário investir em sistemas de gestão informatizados, treinamento dos funcionários, em equipamentos modernos, sabendo quais são as necessidades do seu cliente e de como este cliente pode ser ainda mais lucrativo para a academia, mantendo-o ativo, resgatando-o, ou adequando horários ou possibilidade de treinamento personalizado. Isso se faz por meio do emprego adequado das ferramentas do marketing de relacionamento.

A **Academia A** necessitaria da participação ativa de uma administração profissional, com intuito de oferecer melhores condições de atuação frente às demandas do

marketing, já que as ações são esparsas e sem planejamento prévio. Embora a **Academia B** tenha uma administração profissional e a participação de consultores externos, as ações de marketing de relacionamento nem sempre são tão claras para a própria academia, tampouco aos clientes, e essas ações são desenvolvidas para aproximar a empresa do cliente.

Embora essas academias trabalhem muito próximas de suas capacidades máximas, há lacunas que precisam e devem ser preenchidas, como os horários de almoço no final da manhã e começo da tarde em que as academias ficam ociosas, assim como nos períodos de férias. O desenvolvimento de planos ou pacotes promocionais para preencher esses horários poderia ser uma proposta de aumento nos rendimentos de ambas as academias.

A **Academia A** ainda peca pela falta de diversidade de atividades oferecidas, pois limita-se à musculação e oferece esporadicamente a hidroginástica. A oferta esporádica da hidroginástica dificulta a criação de vínculo do cliente com a academia, pois essa atividade depende da ocorrência do estágio do Curso de Educação Física. A modalidade precisaria ser contínua e independente do estágio. A criação de outras modalidades enriqueceria também o estágio da Educação Física, além de permitir um fluxo maior de clientes na academia, diversificando sua cartela de clientes.

Pelo fato de a **Academia B** possuir uma cartela de clientes mais diversificada, faz-se necessário que os conheça, a ponto de poder organizá-los segundo áreas de interesses e que possa gerar mais lucro, principalmente adequando os planos e pacotes às necessidades dos clientes e aumentando o valor agregado dos serviços para torná-los mais atrativos.

As duas academias precisam melhorar seus canais de comunicação com o cliente, sobretudo nos dispositivos de reclamações e sugestões, que são pouco usados. As pesquisas de satisfação precisam fazer parte da rotina periódica das academias para poder identificar falhas nos processos e corrigi-los, antes que gerem prejuízo por insatisfação dos clientes. Além disso, os mecanismos de resgate de clientes precisam ser colocados em prática.

Espera-se que por meio dos dados coletados e analisados neste trabalho, tanto a **Academia A**, quanto a **Academia B** possam reestruturar, ou aperfeiçoar suas ações de marketing de relacionamento, e assim conseguirem construir relações sólidas de fidelidade com seus clientes, gerando lucro às academias, diminuindo sua ociosidade e atendendo às expectativas de seus clientes.

A devolutiva ao mercado, principalmente às academias estudadas, poderá ser feita por meio de consultorias e apresentação de palestras junto aos colaboradores para esclarecimento quanto às ações e aplicações do marketing de relacionamento nestas empresas. Tal iniciativa é aplicável, pois há a necessidade de elucidação quanto às ferramentas do

marketing de relacionamento e sua efetividade para a fidelização dos clientes nas academias de ginástica.

7.4 Limitações e Sugestões para Trabalhos Futuros

Essa pesquisa limita-se aos ambientes de pesquisa estudados, já que por se tratar de um estudo multicase, aplica-se tão somente às particularidades das duas academias de ginástica estudadas no município de Paracatu-MG. Portanto é dificultada a projeção dos resultados aqui obtidos a outros empreendimentos do mesmo gênero.

Outra limitação observada está relacionada à característica do estudo transversal, em que se aplica a pesquisa a um período de tempo curto e limitado sobre uma amostra populacional. Uma possibilidade seria a aplicação de um estudo longitudinal para acompanhar a evolução das relações entre cliente e academia, ao longo do tempo, para se descrever como se dá o processo de fidelização ou de abandono da academia.

Seria interessante a criação de um instrumento de pesquisa que atuasse diretamente sobre identificação das estratégias de marketing de relacionamento e da percepção que os clientes têm da aplicação desses recursos no processo de fidelização, uma vez que nesta pesquisa aplicou-se um instrumento adaptado que, embora tenha funcionado bem, tornou o processo de análise bastante demorado em função da quantidade de dados coletados.

Indica-se o aprofundamento neste tema para a busca deste instrumento de pesquisa, bem como a possibilidade de aplicação desta para interface entre as áreas da saúde, em especial a Educação Física com a área de Administração, com ênfase no Marketing, pois poucos estudos criam essa relação.

REFERÊNCIAS

AGARIYA, Arun K.; SINGH, Deepali. What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*. v. 10, n. 4, p. 203-237, 2011.

AGUIAR, Fernanda A. de. Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB). 2007. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, 2007. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/site/arquivos/dissertacoes/dissertacao_28.pdf>> Acesso em: 12/02/2014.

BARAKAT, Livia L.; LARA, José Edson; GOSLING, Marlusa. O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento. *Pretexto*. Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 29-46, julho/setembro 2011.

BERGAMO, Fábio Vinicius de M.; GIULIANI, Antônio C.; GALLI, Lesley, Carina do L. A. Student's loyalty and retention pattern for higher education institutions: a theoretical study based on the relationship marketing. *Brazilian Business Review*. Vitória - ES, v. 8, n. 2, p. 42-65, april/june 2011.

CAZÓN, Rodolfo López; ALMEIDA, Brunno Souza Falcão de. Estudo das estratégias de propaganda promocional no marketing esportivo dentro das academias de ginástica de Brasília. *EFdeportes.com, Revista Digital* - Buenos Aires - Ano 14 - Nº 142, março 2010. Disponível em: << <http://www.efdeportes.com/efd142/propaganda-promocional-das-academias-de-ginastica.htm>>>. Acesso em: 22/02/2014.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CREMONEZZI, Graziela O. G.; PIZZINATTO, Nádia K.; GIULIANI, Antônio C.; SPEARS, Valéria R. E; OSWALDO, Yeda C. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. *Organizações em Contexto*. São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, p. 343-367, janeiro/junho 2013.

CRESCITELLI, Edson; GUIMARÃES, Cezar Terence; MILANI, Gabriela Fernandez. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de fidelização. *RAU*, Piracicaba, vol. 4 n.1. jan/abr. 2006. Disponível em: << <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/231>>>. Acesso em: 23/07/2014.

DANTAS, Edmundo Brandão. *Gestão da informação sobre a satisfação de consumidores e clientes: condição primordial na orientação para o mercado*. São Paulo: Atlas, 2014. 267 p.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008. Disponível em: <http://www.unisc.br/porta1/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_re_sgate_teorico.pdf>. Acesso em: 25/06/2015.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. *Estratégia de Marketing*. Tradução de All Tasks, Marleine Cohen. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GALAHUE, David L.; OZMUN. John C. *Compreendendo o desenvolvimento motor: bebês, crianças, adolescentes e adultos*. 3. Ed. São Paulo: Phorte, 2005.

GALÃO, Fabiano P.; BACCARO, Thais A.; CHIUSOLI, Cláudio Luiz. Marketing de relacionamento no setor de software: um estudo exploratório. *Organizações em Análise*. São Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, p. 223-245, julho/dezembro 2012.

GIL. Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Roberta Mara Cunha . Efeitos e Contribuições da Ginástica Laboral na Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no setor de obras da Faculdade Atenas. Dissertação (mestrado). 2013. Universidade Metodista de Piracicaba: Piracicaba, 2013.

GRÖNROOS, Christian. A service perspective on business relationship: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. Elsevier, v. 40, p. 240-247. 2011.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 471 p.

GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 368 p.

GUPTA, Ashi; SAHU, G. P. A literature review and classification of relationship marketing research. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*. InfoSci Journals, v. 3, n. 1, p. 56-81, january/march 2012.

HAYES, Bob E. *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). PAS Pesquisa anual de serviços 2012. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2012_v14.pdf>. Acesso em 08/06/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=314700&idtema=142&search=minas-gerais|paracatu|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2013>>>. Acesso em: 01/09/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2010. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=31&dados=0>>> acesso em 24/08/2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 12a edição – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14a edição – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LAMARCA, Kátia P.; SRESNEWSKY, Katherine. Marketing de relacionamento: uma análise das relações business-to-business em varejistas multimarcas do segmento surfwear. *Future Studies Research Journal*. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 111-131, janeiro/junho 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2008.

LIZ, Carla Maria de; CROCETTA, Tânia Brusque; VIANA, Maick da Silveira; BRANDT, Ricardo; ANDRADE, Alexandre. Aderência à prática de exercícios físicos em academias de ginástica. *Motriz*, Rio Claro, v.16 n.1 p.181-188, jan./mar. 2010. Disponível em: <<<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/motriz/article/view/1980-6574.2010v16n1p181/2882>>> acesso em: 22/02/2014.

LOPES, Evandro L.; FURRIER, Márcio T.; PIZZINATTO, Nádia K. CUNHA, Roberto. Táticas vinculantes em *marketing* de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. *Revista de Administração e contabilidade da UNISINOS*, v. 9, n. 2, p. 116-133, abril/junho 2012.

LOURENÇO, Cléria D. da Silva; SETTE, Ricardo de Souza. Relacionamentos de *marketing* em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 152-178, julho/setembro 2013.

LOURENÇO, Cléria D. da Silva. Cultura brasileira e *marketing* de relacionamento: um estudo etnográfico no varejo. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, v. 13, n. 5, p. 47-64, julho/setembro 2014.

MAGALHÃES, Maria dos Remédios A.; CRNOVIC, Luciana H.; MORETTI, Sergio L. do Amaral. Importância do *marketing* de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 70-92, janeiro/junho 2009.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. Tradução de Lene Belon Ribeiro; Monica Stefani. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Título original: *Marketing Research: an Applied orientation*.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARIN-GARCIA, Juan A.; BAUTISTA-POVEDA, Yolanda; GARCIA-SABATER, Julio J. Etapas en La evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, vol. 10, n. 3, septiembre-diciembre, 2014, pp. 584-618. Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>>. Acesso em: 22/06/2015.

MAZZUCO, Vania D.; DUTRA, Ademar; CASAGRANDE, Jacir L. Marketing de relacionamento para retenção de alunos na escola de inglês Lexical. *Organizações em Contexto*. São Bernardo do Campo, v. 8, n. 15, p. 87-108, janeiro/junho 2012.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment - thrust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. v. 58, p. 20-38. July 1994.

NUNES, Tadeu G.; LANZER, Edgar A.; SERRA, Fernando; FERREIRA, Manuel P. Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior. *Gestão & Regionalidade*, v. 24, n. 69, p. 62-78, janeiro/abril 2008.

OLIVEIRA, Danilo de Paulo. Fatores que influenciam na rotatividade de alunos de academia. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.uniformg.edu.br:21015/jspui/bitstream/123456789/228/1/TCC%20Danilo%20final.pdf>>. Formiga. MG. 2013. Acesso em: 11/11/2014.

OLIVEIRA, Greycielle Alves; WAQUED, Cárbio Almeida; OLIVEIRA, Fabiana Moraes; MACHADO JÚNIOR, Eliseu Vieira. Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo multicaso no setor de alimentação em Goiânia (GO). *Estudos*, Goiânia, v. 42, n. 1, p. 125-136, jan./fev. 2015. Disponível em: <seer.ucg.br/index.php/estudos/article/download/3898/2227>. Acesso em : 22/06/2015.

PARACATU. SECRETARIA DE INDÚSTRIA COMÉRCIO E TURISMO. Disponível em: <<<http://paracatu.mg.gov.br/plano-de-saneamento/noticias/secretaria-de-ind-com-e-turismo/turismo/historia/>>> Acesso em 24/08/2015.

PEREIRA, R. Z.; CONTADOR, J. C. BAZANINI, R. Formulação de estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição: verificação da aplicabilidade e adequação a uma rede de academias de ginástica. *RIAE*, v. 12, n 3 pág. 242 – 280. Jul/set. 2013. Disponível em: <<<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1967>>>. Acesso em: 22/07/2014.

PINHEIRO, Raíssa; ALMEIDA, Marco Antônio Bettine de. Análise da satisfação do cliente de uma academia de ginástica. *EFDeportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, Ano 16, Nº 163, dezembro de 2011. Disponível em: <<<http://www.efdeportes.com/efd163/satisfacao-do-cliente-de-uma-academia.htm>>>. Acesso em: 22/02/2014.

POWERS, Scott K.; HOWLEY, Edward T. *Fisiologia do exercício: teoria ao condicionamento e ao desempenho*. 6ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

QUEIROGA, Amanda de A.; MACHADO, André G. C. Processo de formação de estratégias de marketing na indústria hoteleira: um estudo multicase. XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2014. Disponível em: <<<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/69.pdf>>>. Acesso em: 22/06/2015.

RASO, Vagner; GREVE, Júlia M. D.; POLITO, Marcos D. *Pollock: fisiologia do exercício clínico*. Barueri, SP: Manole, 2013.

ROCHA Lucas da.; CLARO, Danny. Impacto do marketing de relacionamento sobre a recomendação: evidência do varejo de materiais de construção brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing*. São Paulo, v. 12, n. 3, p. 123-151, julho/setembro 2013.

SANTOS, Susan Cotrim; KNINJNIK, Jorge Dorfman. Motivos de adesão à prática de atividades físicas na vida adulta intermediária. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 2006 5(1); 23-34. São Paulo. Disponível em: < <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/remef/article/view/1299>>. Acesso em: 28/09/2014.

SEBRAE. Estudo Setorial das academias de ginástica e assemelhados em Manaus. 2010. Disponível: < <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/amazonas/produtos-e-servicos/estudos-e-pesquisa/ESTUDO%20SETORIAL%20ACADEMIAS.pdf>> . Acesso em: 19/02/2014

SILVA, Leonardo A. da; PIMENTA, Renato F.; LOPES, Eduardo L.; MACHADO, Edna de Souza. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 178-202. Maio/agosto 2012.

SILVA, Marcelo Cozzensa da; ROMBALDI, Airton José; AZEVEDO, Mário Renato; HALLAL, Pedro Curi. Participação Atual e Passada em Academias de Ginástica entre Adultos: prevalência e fatores associados. *Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde*. Volume 13, Número 1, 2008 Disponível em: << <http://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/viewFile/780/789>>> Acesso em: 11/02/2014.

SLONGO, Luiz Antonio ; MÜSSNICH, Rafael. Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre. *RAC*, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 149-170. Disponível em: <<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2609/000323213.pdf?sequence=1>>> Acesso em: 22/04/2015.

SOLIMAN, Hisham S. Customer relationship management and its relationship to the marketing performance. *International Journal of Business and Social Science*, v. 2, n. 10, p. 166-182, june 2011.

TAHARA, A. K.; SCHWARTZ, G. M.; SILVA, K. A. Aderência e manutenção da prática de exercícios em academias. *R. Bras. Ciênc e Mov.*, 2003; 11(4): 7-12. Disponível em: << http://www.aleixo.com/arquivos/artigos_ptg/Ader%C3%A2ncia%20e%20manuten%C3%A7%C3%A3o%20da%20pr%C3%A1tica%20de%20exerc%C3%ADcios%20em%20academias.pdf>>. Acesso em: 11/02/2014.

TELLES. Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro

2001. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=426>>. Acesso em: 01/09/2015.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. *Recomendações globais sobre atividade física para a saúde*. Genebra: WHO, 2010.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Marketing de relacionamento: a importância e implicações no mercado consumidor. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8 n. 4. 2007. Pág. 4 e 5. Disponível em: <<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415184006>>>. Acesso em: 23/07/2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar do **ESTUDO MULTICASOS: MARKETING DE RELACIONAMENTO – O DIAGNÓSTICO DAS ESTRATÉGIAS PARA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA**. Os avanços na ciência ocorrem através de estudos como este, por isso a sua participação é importante. O objetivo deste estudo é diagnosticar as estratégias do marketing de relacionamento para fidelização de clientes em uma academia em Paracatu. Caso você participe, será necessário responder a perguntas sobre o assunto em questão. Não será feito nenhum procedimento que lhe traga qualquer desconforto ou risco à sua vida.

Você poderá não participar da pesquisa ao retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar assumir qualquer tipo de ônus, indenização ou ressarcimento e sem prejuízo algum no seu atendimento na academia a qual frequenta. Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro, mas terá a garantia de que todas as despesas necessárias para a realização da pesquisa não serão de sua responsabilidade. Seu nome não aparecerá em qualquer momento do estudo, pois você será identificado como um número. O conjunto dos resultados obtidos poderá ser divulgado em eventos científicos, em revistas ou outros meios de divulgação, mas seu nome será sempre mantido em sigilo. Você poderá ter acesso aos resultados e conclusões do estudo, bastando para isso entrar em contato com o pesquisador e agendar um horário para que possa receber informações globais constantes do relatório final de pesquisa. Durante o estudo, você poderá ter todas as informações que quiser. Para isso, os pesquisadores estarão a sua disposição para orientar ou sanar possíveis dúvidas ao longo de sua participação na pesquisa.

Outros esclarecimentos poderão ser obtidos com:

Pesquisador. Frederico Witier Mazzonetto

Telefone: (38) 9201-6100

✂

Termo de Consentimento Livre, após Esclarecimento

Eu, _____, li e/ou ouvi o **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido** e compreendi a finalidade do estudo e qual o procedimento a que serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará meu atendimento na academia a qual frequento, nem me trará prejuízo algum. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro por participar do estudo.

Eu concordo livremente em participar do estudo descrito, com as condições estabelecidas. Uma via deste Consentimento ficará comigo e, a segunda via assinada por mim e meu responsável legal, será arquivada pelos pesquisadores.

Paracatu, ____ / ____ / ____.

Assinatura do Voluntário

Documento de Identidade

Assinatura do Voluntário

Documento de Identidade

APÊNDICE B – Protocolo de Observação das Academias

- 1) Há quantos anos a empresa está em funcionamento?
- 2) A academia tem quantos alunos matriculados?
- 3) A empresa conta com um administrador profissional?
- 4) Qual o horário de funcionamento da academia?
- 5) Qual a localização da academia?
- 6) Os alunos permanecem frequentes por quanto tempo?
- 7) A empresa utiliza ferramentas do marketing de relacionamento para fidelizar os clientes?
- 8) A empresa utiliza ferramentas do marketing de relacionamento para resgatar antigos clientes?
- 9) A empresa adota alguma estratégia para enfrentar as oscilações sazonais de demanda?
- 10) Qual o nível de formação dos instrutores?
- 11) Quantas modalidades são oferecidas?
- 12) Quantos profissionais fazem parte do quadro de funcionários?
- 13) Quantos funcionários têm contato direto com os alunos?
- 14) Os funcionários recebem algum treinamento para melhorar o relacionamento com os clientes?
- 15) Os funcionários são uniformizados?
- 16) Os funcionários possuem algum tipo de identificação?
- 17) São realizadas reuniões com os instrutores da academia?
- 18) Qual a frequência das reuniões?
- 19) Quais assuntos são tratados nas reuniões?
- 20) Quais as características dos equipamentos disponíveis? (marca, tempo de uso, manutenção)
- 21) Como é feita a manutenção dos equipamentos?
- 22) Com que frequência é feita a manutenção dos equipamentos?
- 23) Quais as características da infraestrutura da academia? (área, iluminação, climatização, obstáculos)
- 24) Existe algum procedimento padronizado para o atendimento de novos clientes?
- 25) Como é feito o atendimento a novos alunos?
- 26) A academia fornece serviços adicionais? (fisioterapeuta, nutricionista, avaliação física)

- 27) Com que frequência é feita a higienização do ambiente?
- 28) Qual atributo provoca a procura dos clientes por esta academia?
- 29) Qual o objetivo do aluno para procurar esta academia?
- 30) Qual o público alvo da academia?

APÊNDICE C - Roteiro de Entrevista com os Alunos das Academias. Adaptado de Aguiar (2007).

- 1) Quais os fatores que o levaram a optar por esta academia em especial?
- 2) Quais os serviços que você utiliza nesta academia?
- 3) Qual seu objetivo com a prática de exercícios físicos?
- 4) Já frequentou outra academia?
- 5) O que ocasionou o abandono da academia anterior?
- 6) Qual a sua sugestão para melhorar a satisfação quanto ao serviço prestado?

APÊNDICE D - Tabelas.

Tabela 1. Idade.

Idade (anos)	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
18 a 25	16	43,24	12	18,75
26 a 30	4	10,81	14	21,87
31 a 40	7	18,92	25	39,07
41 a 50	8	21,62	6	9,37
51 a 60	2	5,41	5	7,82
> 60	-	-	2	3,12
Total	37	100	64	100
Média ponderada	30,9 anos	-	32,8 anos	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2. Escolaridade.

Nível de escolaridade	Academia A		Academia B	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Fundamental	1	2,50	1	1,45
Médio incompleto	1	2,50	1	1,45
Médio completo	11	27,50	10	14,50
Superior incompleto	12	30,00	23	33,32
Superior completo	9	22,50	17	24,64
Pós-graduação	6	15,00	17	24,64
Total	40	100	69	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3. Estado civil.

Estado civil	Academia A		Academia B	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Solteiro	27	67,50	34	48,60
Separado/ divorciado	1	2,50	7	10,00
Casado	12	30,00	28	40,00
Viúvo	-	-	1	1,40
Total	40	100	70	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 4. Sexo.

Sexo	Academia A		Academia B	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Masculino	18	50,00	25	44,64
Feminino	18	50,00	31	55,36
Total	36	100	56	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 5. Renda familiar.

Renda familiar (R\$)	Academia A		Academia B	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
< 1.500,00	6	15,00	2	2,85
1.500,00 a 3.000,00	9	22,50	9	12,86
3.000,00 a 4.500,00	12	30,00	16	22,86
4.500,00 a 6.000,00	6	15,00	14	20,00
6.000,00 a 7.500,00	1	2,5	9	12,86
> 7.500,00	6	15,00	20	28,57
Total	40	100	70	100
Média ponderada	R\$ 3.937,50	-	R\$ 5.253,60	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6. Frequência semanal na academia.

Frequência semanal (dias)	Academia A		Academia B	
	Freq. Absoluta	Freq. Relativa	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
< 2	-	-	1	1,43
3	6	16,20	16	22,86
4	8	21,60	28	40,00
5 ou mais	23	62,20	25	35,71
Total	37	100	70	100
Média ponderada	4,5 dias	-	4,1 dias	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 7. Tempo total que o cliente frequenta a academia.

Frequência ano(s)	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
> 1	10	27,79	8	13,79
2	7	19,44	14	24,14
3	8	22,22	8	13,79
4	4	11,11	5	8,62
5 ou mais	7	19,44	23	39,66
Total	36	100	58	100
Média ponderada	2,75 anos	-	3,36 anos	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8. O cliente já frequentou outra academia?

Razões	Academia A		Academia B	
	Freq. absoluta	Freq. relativa	Freq. absoluta	Freq. relativa
Sim	25	62,50	55	78,57
Não	15	37,50	15	21,43
total	40	100	70	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 9. Nível de satisfação e grau de importância – tamanho da sala de musculação.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,47	-	-
2	2	5,00	2	5,00	3	4,41	-	-
3	2	5,00	5	12,50	12	17,65	6	8,82
4	19	47,50	4	10,00	32	47,06	20	29,42
5	17	42,50	29	72,50	20	29,41	42	61,76
Total	40	100	40	100	68	100	68	100
Média ponderada	4,27	-	-	-	3,98	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 10. Nível de satisfação e grau de importância – tamanho das salas de ginástica.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,52	-	-
2	-	-	-	-	3	4,54	2	3,08
3	-	-	-	-	10	15,15	12	18,46
4	-	-	-	-	29	43,94	15	23,08
5	-	-	-	-	23	34,85	36	55,38
Total	-	-	-	-	66	100	65	100
Média ponderada	-	-	-	-	4,06	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 11. Nível de satisfação e grau de importância – banheiros/vestiários.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	1	2,56	4	10,26	4	5,88	1	1,47
2	-	-	3	7,69	11	16,18	3	4,41
3	1	2,56	7	17,95	14	20,59	10	14,71
4	7	17,95	7	17,95	21	30,88	18	26,47
5	30	76,93	18	46,15	18	26,47	36	52,94
Total	39	100	39	100	68	100	68	100
Média ponderada	4,66	-	-	-	3,56	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 12. Nível de satisfação e grau de importância – estacionamento.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	10	29,41	-	-	15	25,00	4	6,67
2	8	23,53	2	5,88	16	26,67	4	6,67
3	7	20,59	7	20,59	17	28,33	9	15,00
4	5	14,71	5	14,71	10	16,67	14	23,33
5	4	11,76	20	58,82	2	3,33	29	48,33
Total	34	100	34	100	60	100	60	100
Média ponderada	2,56	-	-	-	2,47	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 13. Nível de satisfação e grau de importância – quantidade de equipamentos de musculação e pesos livres.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	1	1,43
2	1	2,50	-	-	6	8,57	-	-
3	7	17,50	2	5,00	15	21,43	9	12,86
4	21	52,50	7	17,50	31	44,29	18	25,71
5	11	27,50	31	77,50	17	24,28	42	60,00
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,0	-	-	-	3,81	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 14. Nível de satisfação e grau de importância – quantidade de aparelhos cardiovasculares.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	1	2,50	2	5,00	2	2,86	-	-
2	3	7,50	1	2,50	11	15,72	-	-
3	7	17,50	2	5,00	15	21,43	7	10,00
4	14	35,00	5	12,50	28	40,00	29	41,43
5	15	37,50	30	75,00	14	20,00	34	48,57
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	3,97	-	-	-	3,58	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 15. Nível de satisfação e grau de importância – variedade de equipamentos.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,64	-	-
2	1	2,70	-	-	7	11,48	-	-
3	2	5,40	2	5,40	10	16,39	6	10,00
4	21	56,76	7	18,92	21	34,43	12	20,00
5	13	35,14	28	75,68	22	36,06	42	70,00
Total	37	100	37	100	61	100	60	100
Média ponderada	4,24	-	-	-	3,92	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 16. Nível de satisfação e grau de importância – aulas de musculação.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	2	5,71	-	-	2	3,03	-	-
2	2	5,71	1	2,86	2	3,03	1	1,52
3	3	8,57	3	8,56	17	25,76	8	12,12
4	13	37,15	5	14,29	21	31,82	18	27,27
5	15	42,86	26	74,29	24	36,36	39	59,09
Total	35	100	35	100	66	100	66	100
Média ponderada	3,84	-	-	-	3,95	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 17. Nível de satisfação e grau de importância – aulas de ginástica.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,47	2	2,94
2	-	-	-	-	2	2,94	-	-
3	-	-	-	-	8	11,77	5	7,36
4	-	-	-	-	19	27,94	19	27,94
5	-	-	-	-	38	55,88	42	61,76
Total	-	-	-	-	68	100	68	100
Média ponderada	-	-	-	-	4,34	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 18. Nível de satisfação e grau de importância – avaliações de saúde.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	2	5,13	1	2,56	1	1,56	1	1,56
2	-	-	-	-	5	7,82	2	3,13
3	6	15,38	1	2,56	16	25,00	6	9,38
4	9	23,08	3	7,69	17	26,56	16	25,00
5	22	56,41	34	87,19	25	39,06	39	60,93
Total	39	100	39	100	64	100	64	100
Média ponderada	4,26	-	-	-	3,94	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 19. Nível de satisfação e grau de importância – serviços complementares.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	3	4,84	5	8,06
2	-	-	-	-	7	11,29	5	8,06
3	-	-	-	-	15	24,19	15	24,19
4	-	-	-	-	18	29,03	18	29,04
5	-	-	-	-	19	30,65	19	30,65
Total	-	-	-	-	62	100	62	100
Média ponderada	-	-	-	-	3,69	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 20. Nível de satisfação e grau de importância – Atenção ao cliente.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,45	-	-
2	1	2,50	-	-	1	1,45	-	-
3	2	5,00	2	5,00	3	4,35	2	2,90
4	6	15,00	3	7,50	22	31,88	7	10,14
5	31	77,50	35	87,50	42	60,87	60	86,96
Total	40	100	40	100	69	100	69	100
Média ponderada	4,67	-	-	-	4,49	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 21. Nível de satisfação e grau de importância – Comunicação e informação ao cliente.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,45	-	-
2	-	-	-	-	1	1,45	-	-
3	2	5,00	-	-	11	15,94	2	2,90
4	10	25,00	5	12,50	24	34,78	9	13,04
5	28	70,00	35	87,50	32	46,38	58	84,06
Total	40	100	40	100	69	100	69	100
Média ponderada	4,65	-	-	-	4,23	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 22. Nível de satisfação e grau de importância – Agilidade no atendimento.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	-	-
2	-	-	-	-	1	1,43	-	-
3	2	5,00	2	5,00	10	14,28	4	5,71
4	10	25,00	7	17,50	22	31,43	8	11,43
5	28	70,00	31	77,50	36	51,43	58	82,86
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,65	-	-	-	4,30	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 23. Nível de satisfação e grau de importância – Cortesia / simpatia dos funcionários.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	1	2,50	1	2,50	5	7,14	4	5,72
4	8	20,00	5	12,50	17	24,29	5	7,14
5	31	77,5	34	85,00	47	67,14	61	87,14
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,75	-	-	-	4,56	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 24. Nível de satisfação e grau de importância – Qualificação técnica dos instrutores.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	-	-
2	-	-	-	-	-	-	-	-
3	2	5,00	1	2,50	4	5,71	2	2,85
4	8	20,00	3	7,50	28	40,00	10	14,29
5	30	75,00	36	90,00	37	52,86	58	82,86
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,70	-	-	-	4,43	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 25. Nível de satisfação e grau de importância – Apresentação pessoal dos instrutores.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	2	5,26	1	1,49	-	-
2	1	2,64	1	2,64	-	-	1	1,47
3	3	7,89	3	7,89	5	7,46	8	11,76
4	6	15,79	3	7,89	23	34,33	13	19,12
5	28	73,68	29	76,32	38	56,72	46	67,65
Total	38	100	38	100	67	100	68	100
Média ponderada	4,60	-	-	-	4,45	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 26. Nível de satisfação e grau de importância – Localização.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	1	2,50	1	1,43	-	-
2	-	-	-	-	2	2,86	-	-
3	4	10,26	5	12,50	1	1,43	7	10,45
4	5	12,82	3	7,50	14	20,00	15	22,39
5	30	76,92	31	77,50	52	74,28	45	67,16
Total	39	100	40	100	70	100	67	100
Média ponderada	4,69	-	-	-	4,63	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 27. Nível de satisfação e grau de importância – Limpeza.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	-	-
2	-	-	1	2,50	3	4,29	-	-
3	-	-	1	2,50	3	4,29	3	4,29
4	2	5,00	1	2,50	24	34,29	15	21,43
5	38	95,00	37	92,50	39	55,70	52	74,28
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,95	-	-	-	4,38	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 28. Nível de satisfação e grau de importância – Ventilação.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	1	2,70	-	-	2	2,94	-	-
2	4	10,81	-	-	7	10,29	-	-
3	8	21,62	1	2,70	10	14,72	2	2,94
4	11	29,73	5	13,52	25	36,76	11	16,18
5	13	35,14	31	83,78	24	35,29	55	80,88
Total	37	100	37	100	68	100	68	100
Média ponderada	3,54	-	-	-	3,91	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 29. Nível de satisfação e grau de importância – Iluminação.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,43	-	-
2	-	-	-	-	1	1,43	-	-
3	2	5,00	2	5,00	3	4,29	7	10,00
4	12	30,00	4	10,00	26	37,14	13	18,57
5	26	65,00	34	85,00	39	55,71	50	71,43
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	4,60	-	-	-	4,44	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 30. Nível de satisfação e grau de importância – Organização dos equipamentos.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	1	2,50	-	-	1	1,43	-	-
2	1	2,50	1	2,50	3	4,29	-	-
3	3	7,50	2	5,00	8	11,43	4	5,88
4	10	25,00	7	17,50	34	48,57	17	25,00
5	25	62,50	30	75,00	24	34,28	47	69,12
Total	40	100	40	100	70	100	68	100
Média ponderada	4,42	-	-	-	4,10	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 31. Nível de satisfação e grau de importância – Música ambiente.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	1	2,50	-	-	2	2,86	-	-
2	6	15,00	1	2,50	8	11,43	3	4,29
3	7	17,50	3	7,50	20	28,57	8	11,43
4	10	25,00	8	20,00	15	21,43	12	17,14
5	16	40,00	28	70,00	25	35,71	47	67,14
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	3,85	-	-	-	3,78	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 32. Nível de satisfação e grau de importância – Dias/horários de funcionamento.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	2	5,00	-	-	1	1,43	-	-
2	5	12,50	1	2,50	1	1,43	1	1,43
3	8	20,00	2	5,00	2	2,86	4	5,71
4	9	22,50	2	5,00	21	30,00	10	14,29
5	16	40,00	35	87,50	45	64,28	55	78,57
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	3,80	-	-	-	4,54	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 33. Nível de satisfação e grau de importância – Variedade de horários das aulas coletivas.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	1	1,49	-	-
2	-	-	-	-	5	7,46	-	-
3	-	-	-	-	7	10,45	5	7,69
4	-	-	-	-	24	35,82	9	13,85
5	-	-	-	-	30	44,78	51	78,46
Total	-	-	-	-	67	100	65	100
Média ponderada	-	-	-	-	4,15	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 34. Nível de satisfação e grau de importância – Cumprimento dos horários.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	1	2,70	1	1,52	-	-
2	-	-	-	-	1	1,52	-	-
3	2	5,41	1	2,70	2	3,03	3	4,62
4	8	21,62	5	13,51	15	22,72	9	13,85
5	27	72,97	30	81,09	47	71,21	53	81,53
Total	37	100	37	100	66	100	65	100
Média ponderada	4,67	-	-	-	4,61	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 35. Nível de satisfação e grau de importância – Preço.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	4	10,00	-	-	2	2,86	-	-
2	2	5,00	-	-	6	8,57	-	-
3	6	15,00	4	10,00	12	17,14	5	7,14
4	13	32,50	5	12,50	40	57,14	15	21,43
5	15	37,50	31	77,50	10	14,29	50	71,43
Total	40	100	40	100	70	100	70	100
Média ponderada	3,92	-	-	-	3,71	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 36. Nível de satisfação e grau de importância – Planos e pacotes.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	-	-	-	-	2	2,94	-	-
2	-	-	-	-	5	7,35	-	-
3	-	-	-	-	7	10,29	6	9,68
4	-	-	-	-	34	50,00	10	16,13
5	-	-	-	-	20	29,42	46	74,19
Total	-	-	-	-	68	100	62	100
Média ponderada	-	-	-	-	3,95	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

Tabela 37. Nível de satisfação e grau de importância – Promoções.

Escala	Academia A				Academia B			
	Nível de satisfação		Grau de importância		Nível de satisfação		Grau de importância	
	Freq. Abs.	Freq. Rel.						
1	10	40,00	2	7,69	2	3,03	-	-
2	5	20,00	1	3,85	10	15,15	-	-
3	5	20,00	3	11,54	13	19,70	9	13,64
4	2	8,00	2	7,69	35	53,03	14	21,21
5	3	12,00	18	69,23	6	9,09	43	65,15
Total	25	100	26	100	66	100	66	100
Média ponderada	2,68	-	-	-	3,50	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota:

- 1- totalmente insatisfeito/sem importância
- 2- parcialmente insatisfeito/pouco importante
- 3- indiferente/importante
- 4- parcialmente satisfeito/muito importante
- 5- totalmente satisfeito/extremamente importante

APÊNDICE E – Gráficos

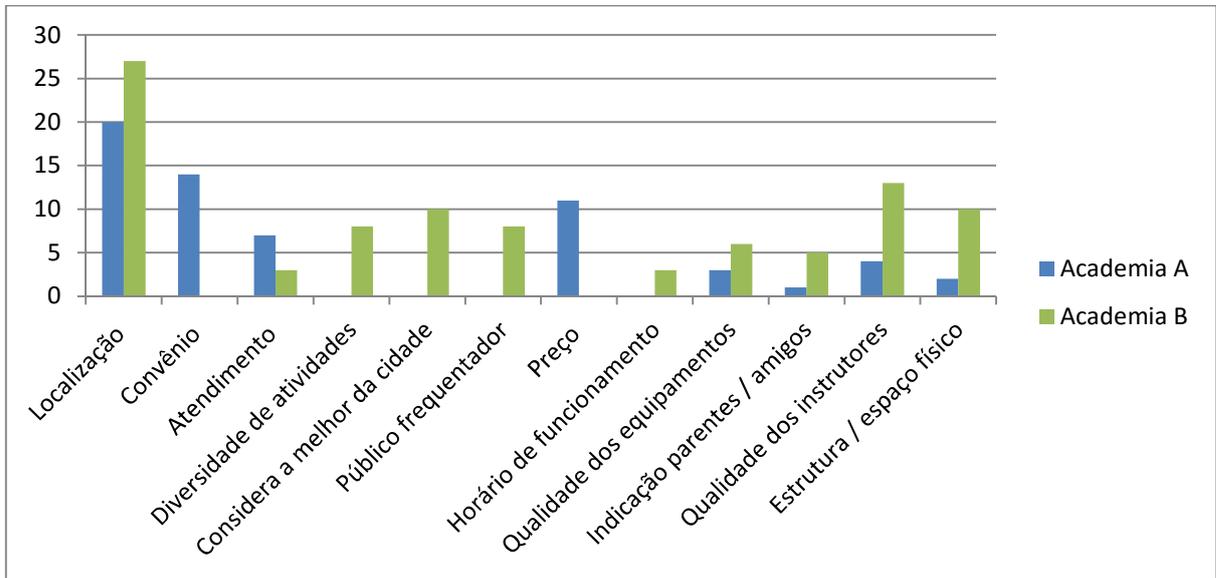


Gráfico 1: Razões para escolha da academia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

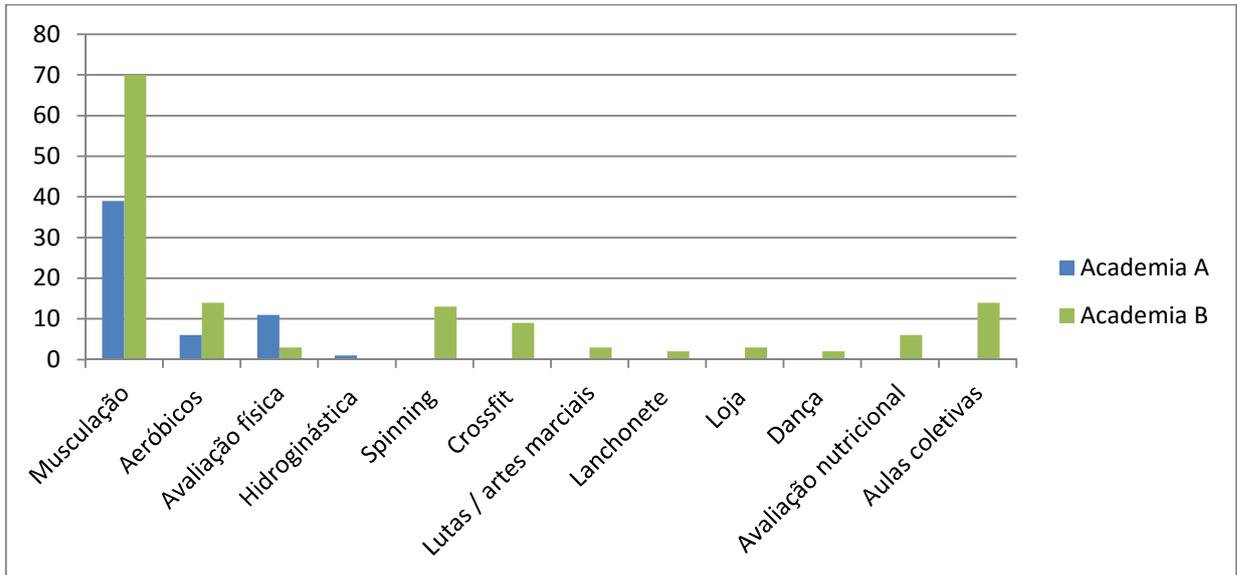


Gráfico 2: Serviços utilizados pelos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

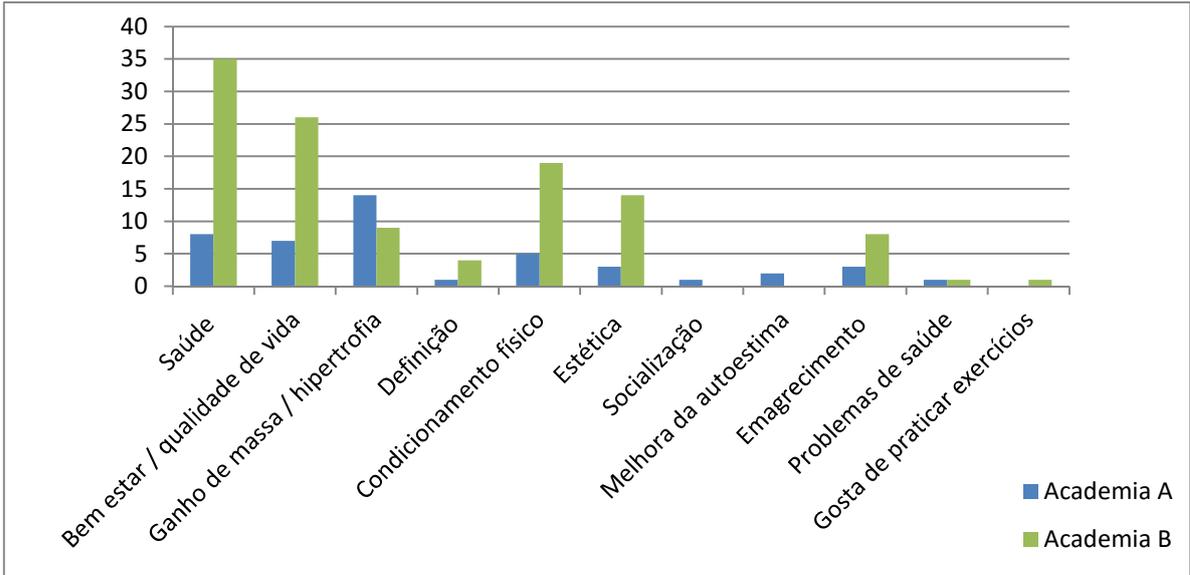


Gráfico 3: Razões para a prática de exercício físico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

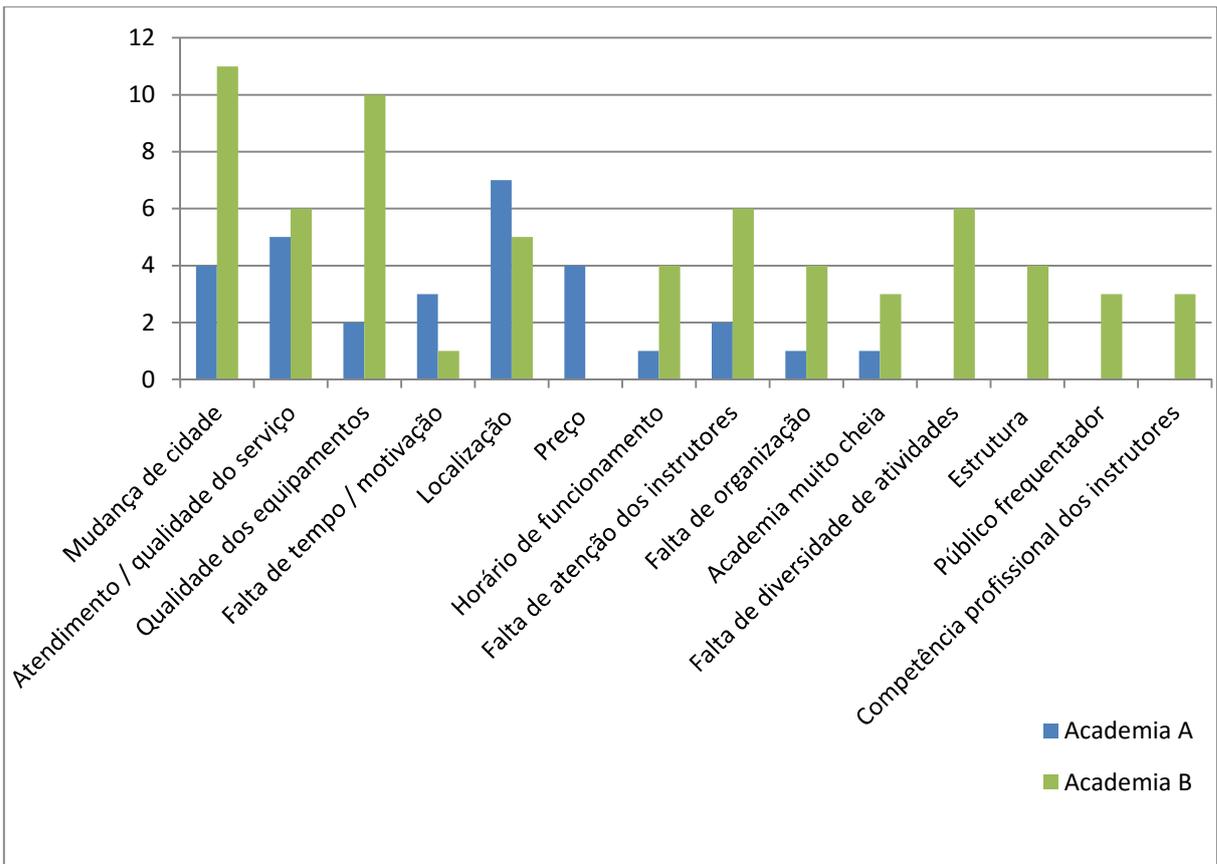


Gráfico 4: Razões para o abandono da academia anterior.

Fonte: Elaborado pelo autor.

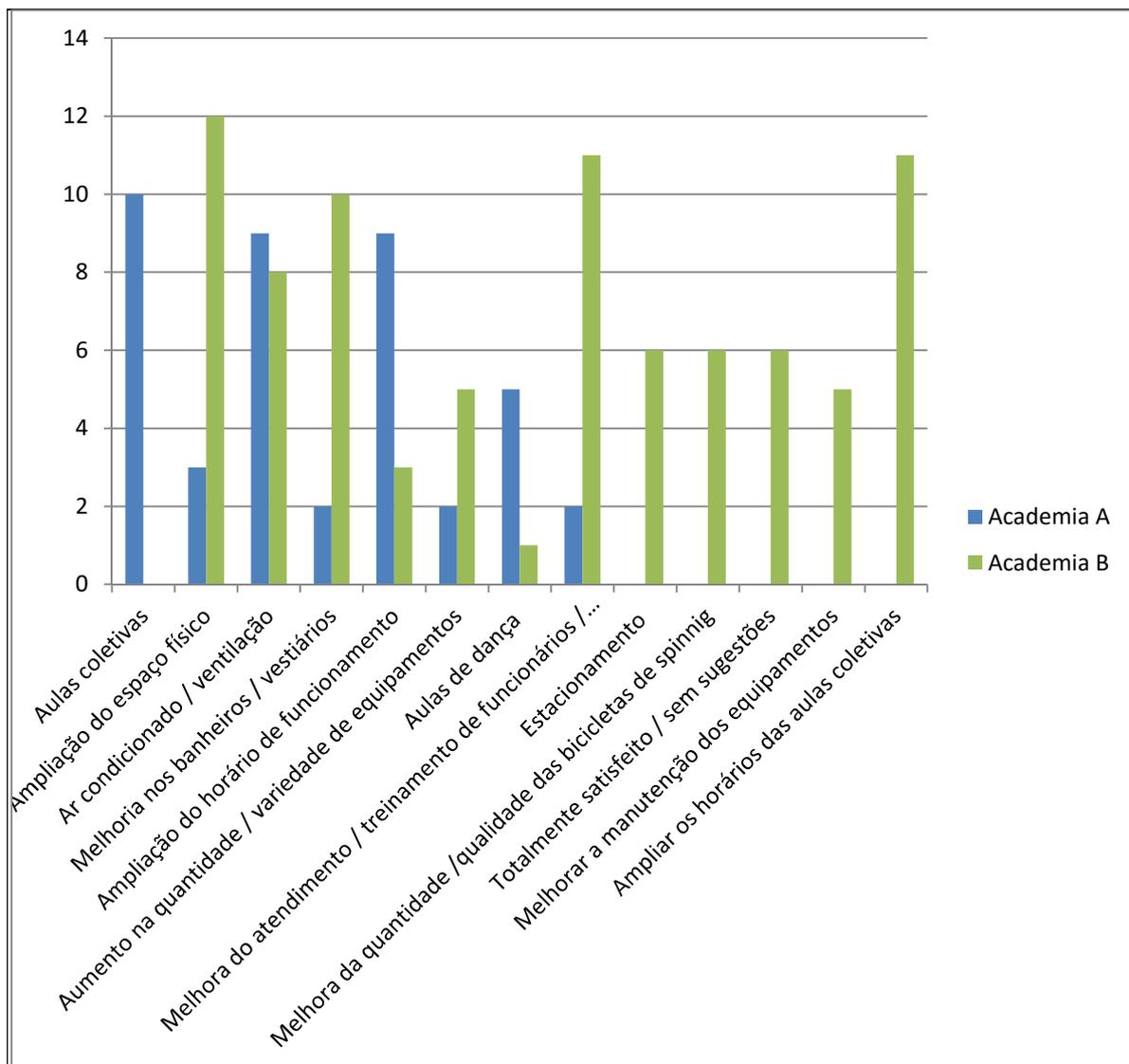


Gráfico 5: Sugestões para melhora do atendimento da academia atual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO A – Perfil dos Alunos Entrevistados.

Perfil do cliente da academia:			
Idade:		Profissão:	
Grau de escolaridade	1. () Fundamental	Estado civil	1. () solteiro (a)
	2. () Médio incompleto		2. () separado (a)/ divorciado (a)
	3. () Médio completo		3. () casado (a)
	4. () Superior incompleto		4. () viúvo (a)
	5. () Superior completo	Sexo	1. () masculino
	6. () Pós-graduação		2. () feminino
Renda familiar	1. () até R\$ 1500,00	4. () de R\$ 4500,00 até R\$ 6000,00	
	2. () de R\$ 1500,00 até R\$ 3000,00	5. () de R\$ 6000,00 até R\$ 7500,00	
	3. () de R\$ 3000,00 até R\$ 4500,00	6. () mais de R\$ 7500,00	
A quanto tempo frequenta a academia:		Frequência na academia:	1. () até 2 vezes por semana
			2. () 3 vezes por semana
			3. () 4 vezes por semana
			4. () 5 vezes por semana ou mais

Fonte: Aguiar (2007).

Anexo B – Questionário Aplicado aos Alunos das Academias de Ginástica – Fonte: AGUIAR, 2007

Com base em sua experiência na academia de ginástica que frequenta atualmente, indique, seguindo a numeração da Escala 1, o seu nível de satisfação com relação aos itens que envolvem os seguintes aspectos da mesma: estrutura física e equipamentos, serviços, pessoal, conforto e conveniência e preço. Em seguida, de acordo com a numeração da Escala 2, indique também qual o grau de importância que você atribui a cada um desses itens:

Estrutura física e equipamentos	NS	GI	NR
1. Tamanho da sala de musculação			
2. Tamanho das salas de ginástica			
3. Banheiros e Vestiários			
4. Estacionamento			
5. Quantidade de máquinas de musculação e pesos livres			
6. Quantidade de aparelhos cardiovasculares (esteiras, bicicletas, etc)			
7. Variedade de equipamentos			
Serviços	NS	GI	NR
9. Aulas de musculação			
10. Aulas de ginástica (exercícios aeróbicos em grupo)			
11. Avaliações de saúde (física, nutricional, etc)			
12. Serviços complementares (loja de artigos esportivos, lanchonete)			
Pessoal (funcionários)	NS	GI	NR
13. Atenção ao cliente			
14. Comunicação e Informação ao cliente			
15. Agilidade no atendimento ao cliente			
16. Cortesia/Simpatia dos funcionários			
17. Qualificação técnica dos profissionais (instrutores)			
18. Apresentação pessoal dos funcionários			
Conforto e conveniência	NS	GI	NR
19. Localização da academia			
20. Limpeza dos ambientes da academia			
21. Ventilação dos ambientes da academia			

- 22. Iluminação dos ambientes da academia
- 23. Organização dos equipamentos
- 24. Música ambiente
- 25. Dias e horários de funcionamento da academia
- 26. Variedade de horários das aulas oferecidas
- 27. Cumprimento dos horários estabelecidos

	Preço	NS	GI	NR
28. Preço				
29. Planos e pacotes				
30. Promoções				

Legenda:

NS = Nível de Satisfação;

GI = Grau de Importância;

NR = Não Respondeu.

ANEXO C - Escalas de Mensuração para Responder ao Questionário do ANEXO B
Fonte: AGUIAR, 2007

Escala 1 – Nível de satisfação

- 1 – Totalmente insatisfeito
- 2 – Parcialmente insatisfeito
- 3 – Indiferente
- 4 – Parcialmente satisfeito
- 5 – Totalmente satisfeito

Escala 2 – Nível de importância

- 1 – sem importância
- 2 – pouco importante
- 3 – importante
- 4 – muito importante
- 5 – extremamente importante

**ANEXO D – Modelo de Carta de Solicitação de Pesquisa às Academias de Ginástica –
Fonte: Gonçalves (2013).**

SOLICITAÇÃO PARA PESQUISA

Paracatu, ___ de _____ de 2015.

Ilmo (a). Sr(a).

DD Diretor(a) da Academia _____

Assunto: Pedido de autorização para realização de pesquisa na Academia _____.

Ilustríssimo Sr. Diretor(a):

Eu, Frederico Witier Mazzonetto, sou aluno do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, e encontro-me em fase de elaboração de minha dissertação de Mestrado.

Meu estudo pretende abordar o tema: **Marketing de relacionamento: o diagnóstico das estratégias para fidelização de clientes em academias de ginástica.**

Pretendo pesquisar como as estratégias do marketing de relacionamento interferem na fidelização dos clientes em duas academias de ginástica de Paracatu e, a partir disso, elaborar uma proposta de intervenção para melhoria dos índices de fidelização entre os alunos da Academia Atenas.

Assim, dirijo-me a Vossa Senhoria para solicitar autorização para que eu possa realizar a pesquisa envolvendo os alunos da academia, assim como obter as informações pertinentes à administração da mesma.

Esclareço que a pesquisa será desenvolvida de acordo com os padrões éticos e científicos, sendo orientada e acompanhada pela Prof^a. Dr^a. Teresa Dias de Toledo Pitombo, docente da UNIMEP, e minha orientadora. Ademais, procurarei usar o menor tempo possível na aplicação dos questionários, sem comprometer as atividades dos respondentes tanto alunos, como funcionários.

Desde já comprometo-me a acatar as condições da direção da Academia _____ e considerar pertinente para o pleno êxito desse meu trabalho de pesquisa.

O período previsto para a coleta de dados é de Julho e Agosto de 2015.

Coloco-me à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Sem mais para o momento e contando com a sua preciosa atenção e retorno favorável desse pedido, sou-lhe antecipadamente agradecido.

Frederico Witier Mazzonetto

Mestrando do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração

Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP

