

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**UM MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO
SETOR DE FITNESS: UM ESTUDO DE CASO**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ

Orientador: Profa. Denise Dumke de Medeiros

RECIFE, FEVEREIRO/ 2012

Catálogo na fonte
Bibliotecária: Rosineide Mesquita Gonçalves Luz / CRB4-1361 (BCTG)

F381m Ferraz, Natália de Almeida.
Um modelo para avaliação da Qualidade no setor de Fitness: um estudo de caso. / Natália de Almeida Ferraz. – Recife: O Autor, 2012.
viii, 113f., il., figs., gráfs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco.
CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2012.
Inclui Referências Bibliográficas e Anexos.

1. Engenharia de Produção. 2. Qualidade em Serviços. 3. *SERVQUAL*. 4. QFD. 5. Foco do Cliente. 6. Satisfação do Cliente. I. Medeiros, Denise Dumke (Orientadora). II. Título.

658.5 CDD (22.ed) UFPE/BCTG-2012 / 117



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO ACADÊMICO DE

NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ

***“UM MODELO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO SETOR
DE FITNESS: UM ESTUDO DE CASO”***

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera a candidata **NATÁLIA DE ALMEIDA FERRAZ APROVADA.**

Recife, 16 de fevereiro de 2012.

Prof. DENISE LUMKE DE MEDEIROS, Doutor (UFPE) ✓

Prof. ABRAHAM BENZAQUEN SRE SÚ, Doutor (UFPE)

Prof. MARIA DE LOURDES DE AZEVEDO BARBOSA, Doutor (UFPE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por eu ter alcançado este grande objetivo em minha vida e por Ele ter permitido que eu chegasse até onde cheguei.

Em segundo lugar, agradeço a minha família, Marcos, Vera, Nadja e Mariana pelo grande apoio durante os dois anos de mestrado. Pois sem o apoio da minha família teria sido impossível minha permanência na cidade de Recife. Agradeço também aos meus padrinhos Francisca e Geraldo pelo apoio financeiro durante o período que eu fiquei sem bolsa.

Agradeço aos meus amigos e amigas, em especial à Naíra Lima que me ajudou nos momentos mais difíceis do mestrado, seu companheirismo, sua presteza e sua amizade fez toda a diferença durante o decorrer do curso. Sou grata a ajuda e ao apoio do meu amigo/irmão Renan Latiffe e também à minha amiga Agerlane Cândido.

Agradeço à meus amigos do PPGEP, em especial aos meus colegas do Planasp, dentre eles: Eugênia, Taciana, Hannah, Deise e Marcela.

Agradeço a todas as orientações e aos ensinamentos transmitidos pela minha orientadora Denise Dumke de Medeiros pela qual tenho vou sempre ter grande admiração pelo seu profissionalismo.

Agradeço aos professores em geral do programa e por fim, ao apoio financeiro fornecido pela Capes e pelo CNPq.

RESUMO

A quantidade de empresas inseridas no setor de serviços tem tido um progressivo aumento nos últimos anos. Ao mesmo tempo, os clientes estão cada vez mais exigentes com a qualidade oferecida pelos mais variados tipos de serviços encontrados no mercado. A satisfação do cliente é fundamental para o sucesso destas organizações, e por esta razão, a adoção de técnicas específicas para a avaliação qualidade em serviços se faz necessária. Assim, o SERVQUAL e o QFD são dois métodos distintos aplicados para avaliação da qualidade, porém ambos são focados no cliente. O Foco no cliente diz respeito a oferecer produtos e serviços com o intuito de satisfazer o cliente. Já o Foco ‘do’ Cliente é uma abordagem que visa capturar do cliente informações que muitas vezes não estão facilmente acessíveis às empresas, pois nem sempre o cliente tem o conhecimento de tudo o que ele realmente espera do serviço. Diante disso, esta dissertação teve como objetivo propor um modelo de integração dos métodos SERVQUAL e QFD com a abordagem do Foco ‘do’ Cliente para empresas de serviços de fitness. O instrumento de pesquisa adotado para a coleta de dados consiste numa adaptação do modelo clássico SERVQUAL para avaliação das expectativas e das percepções dos clientes com um serviço, incrementado pelo modelo QUESC, que consiste num instrumento aplicado especificamente para avaliação da qualidade em serviços de fitness, a fim de obter uma abordagem mais completa e direcionada. O número de pessoas para compor a amostra foi identificado por meio de um procedimento estatístico. A pesquisa foi realizada com 60 pessoas de ambos os sexos, diferentes faixas-etárias e com diferentes objetivos. Com a aplicação do modelo constatou-se que o SERVQUAL é insuficiente para avaliar a satisfação do cliente, visto que os itens cujas pontuações apontaram os maiores *gaps* (lacunas entre expectativas e percepções do serviço oferecido) são a maioria proveniente do modelo QUESC. Entretanto, o modelo proposto obteve informações fundamentais para a tomada de decisão da gerência principalmente quanto às especificações a serem incluídas no projeto do serviço para garantir uma maior satisfação dos seus clientes.

Palavras-chaves: Qualidade em serviços; SERVQUAL; QFD; Foco do Cliente; Satisfação do Cliente.

ABSTRACT

The quantity of companies into the Field of services has been a progressive growth last years. At the same time, customers are increasingly demanding about the quality offered by all sorts of services in the market. The satisfaction of clients is a fundamental point for the success of these organizations, and that is why the adoption of specific techniques for the quality assurance about services are required. Thus, the SERVQUAL and QFD are two distinct methods used to evaluate the quality, however the both are customer-focused. The focus on the client means to offer products and services aiming to satisfy them. The Customer Focus is an approach that aims to capture the customer information that is often not easily accessible to the businesses, because it is not always that the client has knowledge of all what he really hopes about the service. This study aims to propose an integration model of SERVQUAL and QFD methods with approach to Customer Focus for service companies fitness. The adopted research instrument to the data collecting consists of an adaptation of the classic model SERVQUAL for the evaluation of the clients expectations and perceptions with one service, that is stepped up by the model QUESC, which consists of an instrument applied only for the quality assurance with fitness services, in order to have a focused and complete approach. The number of people to compound a sample was identified by statistical procedures. The research was done with 60 people both male and female, different ages and with different goals. With the application of the model, it was found that the SERVQUAL is unable to evaluate the client satisfaction, since the items which their scores indicate bigger gaps (I.e. blanks between expectations and perceptions of the offered service) most of them come from the QUESC model. However the model obtained key information to management decision-making, particularly regarding the specifications to be included in project of service to ensure greater customer satisfaction.

Keywords: Service quality, SERVQUAL, QFD, Customer Focus, Customer Satisfaction.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Justificativa	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
1.3	Metodologia.....	4
1.3.1	Abordagem e Procedimentos técnicos.....	5
1.3.2	Seleção da empresa estudo de caso	5
1.3.3	População e amostra	6
1.4	Instrumentos para a coleta de dados.....	6
1.4.1	Questionários	7
1.5	Estrutura da dissertação.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	O setor de serviços.....	10
2.1.1	Os serviços e suas características	12
2.1.2	As operações de serviços	14
2.1.3	Tipos de serviços	15
2.2	A qualidade em serviços	16
2.2.1	Processo de formação do Nível de Satisfação do cliente em serviços	18
2.3	Satisfação dos Clientes em academias de ginástica	20
2.4	Atributos para avaliação da satisfação dos clientes em academias de ginástica	22
2.5	A abordagem SERVQUAL	25
2.5.1	O <i>Gap</i> 2 do SERVQUAL	30
2.5.2	Estudos envolvendo o <i>Gap</i> 2 do SERVQUAL.....	34
2.6	O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) em SERVIÇOS	36
2.6.1	O Modelo de Kano	39
2.6.2	A matriz QFD/ Casa da qualidade.....	41
2.7	Foco ‘do’ Cliente.....	46
2.7.1	A abordagem do Foco ‘do’ Cliente	46
2.7.2	Foco ‘no’ cliente versus Foco ‘do’ cliente	48
2.7.3	Os fundamentos da abordagem do Foco do cliente.....	49

2.8	O uso de modelos com métodos integrados de qualidade em serviços	51
2.9	Considerações do capítulo	52
3	PROPOSTA PARA INTEGRAÇÃO DA ABORDAGEM DO FOCO DO CLIENTE COM O QFD E O SERVQUAL	54
3.1	O Modelo proposto para integração da abordagem do Foco do Cliente com o QFD e o SERVQUAL.....	54
3.2	A aplicação do modelo	58
3.3	Considerações do capítulo	59
4	APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	61
4.1	A empresa em estudo	61
4.2	Identificação do Perfil dos Clientes	62
4.2.1	Perfil dos respondentes	62
4.3	Importância das dimensões da qualidade para os clientes.....	67
4.4	Aplicação da ferramenta SERVQUAL com os clientes.....	74
4.5	Importância das dimensões da qualidade para a gerência.....	89
4.6	Aplicação da ferramenta SERVQUAL com a gerência.....	90
4.7	Comparação entre as expectativas dos clientes com as expectativas da gerência.....	92
4.8	Comparação entre percepção dos clientes com a percepção da gerência.....	93
4.9	Tradução dos requisitos do cliente em especificações de projeto–QFD...93	
4.10	Considerações do capítulo	96
5	CONCLUSÕES.....	99
	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	<i>101</i>
	APÊNDICE	108

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.1 – Procedimentos técnicos da pesquisa.....</i>	<i>08</i>
<i>Figura 2.1 – Camadas envolvidas na entrega de serviço.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2.2 – Relação entre expectativa, percepção e satisfação.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 2.3 – Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2.4 – Modelo para mensuração da qualidade em serviços (gap's).....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2.5 – Gap 2 do SERVQUAL.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 2.6 – Necessidades dos clientes e tipos de clientes.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 2.7 – Relação entre satisfação do cliente e nível de desempenho do produto.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2.8 – Modelo de matriz QFD para produtos ou serviços.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 2.9 – Fluxograma de atividades para a construção da casa da qualidade.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3.1 – Modelo proposto para a integração do foco do cliente, QFD e SERVQUAL.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 3.2 – Os cinco passos para implantação do modelo integrado do foco do cliente com o QFD e o SERVQUAL.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4.1 – Idade dos respondentes.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 4.2 – Sexo dos respondentes.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4.3 – Bairro em que residem os respondentes.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4.4 – Utilização dos mesmos serviços em empresas concorrentes.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4.5 – Motivo que levou a escolha da academia de ginástica.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 4.6 – Objetivo pelo qual o respondente frequenta a academia.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 4.7 – Frequência de visitas por semana.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 4.8 – Intensidade das visitas à academia.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 4.9 – Período de maior frequência das visitas à academia.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 4.10 – Requisitos do cliente conforme a ferramenta SERVQUAL aplicada.....</i>	<i>95</i>
<i>Figura 4.11 – Transição dos requisitos do cliente em requisitos de projetos.....</i>	<i>95</i>

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 2.1 – Dados do setor de serviços de 2006 à 2008</i>	8
<i>Tabela 2.2 –Diferenças entre empresas industriais e de serviços</i>	14
<i>Tabela 2. 3 –Fatores que influenciam as expectativas dos clientes</i>	19
<i>Tabela 2.4 –Itens de avaliação da qualidade em serviços de fitness</i>	23
<i>Tabela 4.1 –Avaliação da importância das dimensões da qualidade em academias de ginásticas</i>	68
<i>Tabela 4.2 –Avaliação da importância das dimensões para pessoas do sexo feminino</i>	68
<i>Tabela 4.3 –Avaliação da importância das dimensões para pessoas do sexo masculino</i>	69
<i>Tabela 4.4 –Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 15 a 20 anos</i>	69
<i>Tabela 4.5 –Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 21 a 25 anos</i>	70
<i>Tabela 4.6 –Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 26 a 30 anos</i>	70
<i>Tabela 4.7 –Avaliação da importância das dimensões para pessoas acima de 30 anos</i>	71
<i>Tabela 4.8 –Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "controle de peso"</i>	72
<i>Tabela 4.9 –Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "razões estéticas"</i>	72
<i>Tabela 4.10 –Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "aptidão física"</i>	73
<i>Tabela 4.11 –Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "saúde"</i>	73
<i>Tabela 4.12 –Escala de importância das dimensões para os clientes</i>	74
<i>Tabela 4.13 –Apresentação geral dos gaps e desvio padrão</i>	75
<i>Tabela 4.14 –Apresentação gaps e desvio padrão para o segmento de "15 a 20 anos"</i>	77
<i>Tabela 4.15 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento de "21 a 25 anos"</i>	78
<i>Tabela 4.16 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento "26 a 30 anos"</i>	80
<i>Tabela 4.17 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento "acima de 30 anos"</i>	81
<i>Tabela 4.18 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o objetivo "controle de peso"</i>	82
<i>Tabela 4.19 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o objetivo "razões estéticas"</i>	84
<i>Tabela 4.20 –Apresentação dos gaps e desvio padrão para o objetivo "aptidão física"</i>	85
<i>Tabela 4.21 - Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento "saúde"</i>	86
<i>Tabela 4.22 –Itens de maiores gaps por segmento</i>	87
<i>Tabela 2.23 –Maiores expectativas e menores percepções por segmento</i>	88
<i>Tabela 4.24 –Avaliação da importância das dimensões da qualidade em academias de ginástica para a gerência</i>	89
<i>Tabela 4.25 –Escala de importância das dimensões para a gerência</i>	90
<i>Tabela 4.26 –Apresentação dos gaps obtidos com a gerência</i>	90
<i>Tabela 4.27 –Relação das expectativas dos clientes com as expectativas da gerência</i>	92
<i>Tabela 4.28 –Relação da percepção do cliente com a percepção da gerência</i>	93

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem proporcionado benefícios à economia nacional e mundial. Gerando empregos, estimulando a inovação e a circulação de capital no mercado, o setor de serviços tem apresentado crescimento progressivo nas últimas décadas (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). A cada dia, mais empresas de serviços são lançadas no mercado à medida que surgem novas necessidades por parte dos consumidores.

Os serviços possuem várias características peculiares que os diferenciam dos bens manufaturados. Dentre as principais tem-se a inseparabilidade entre produção e consumo, a impossibilidade de criar estoques, sua intangibilidade, a heterogeneidade e o alto grau de contato com o cliente durante a prestação do serviço (LOVELOC & WRIGHT, 2001). Atribui-se a este último grande importância, pois o relacionamento com o cliente é tido como o “fator-chave” para oferecer um serviço de qualidade aos mesmos.

A Qualidade tem sido abordada como uma aliada às organizações, pois com ela podem ser obtidas vantagens competitivas perante a concorrência. As melhorias na qualidade desempenham um papel fundamental para empresas do setor de serviços. Oferecer um maior nível de serviços aos clientes, por meio da qualidade, proporciona uma maior confiança sob o ponto de vista de quem consome ao mesmo tempo em que a satisfação e a fidelização do cliente poderão ser alcançadas.

Entre as principais razões que justificam a aplicação de metodologias da Qualidade Total em serviços; tais como Desdobramento da Função de Qualidade – QFD, SERVQUAL, entre outras, destaca-se o fato de que os serviços, ao contrário dos bens manufaturados, não podem ser previamente elaborados ou inspecionados antes de serem oferecidos ao mercado (LAS CASAS, 2008), pois no momento em que o serviço é produzido ele é simultaneamente consumido. Sendo assim, procedimentos que visam à melhoria da qualidade tornam-se mais complexos e ao mesmo tempo mais difíceis de serem padronizados e gerenciados.

A qualidade em serviços centra-se no momento em que o mesmo é realizado. O cliente, por sua vez, torna-se o principal fator para a Qualidade em serviços, pois é ele quem avalia a qualidade de um serviço prestado, cujo desempenho impactará diretamente sobre a sua satisfação.

Nesse sentido, a Qualidade Total em serviços visa fornecer aos seus clientes um serviço que venha a atender à suas necessidades, obtendo a satisfação dos mesmos. Cabe destacar que quando se trata de clientes, não diz respeito apenas aos clientes externos à organização, mas a

todos que estão direta ou indiretamente interagindo com a empresa. Em decorrência, uma empresa deve satisfazer as necessidades, solucionar problemas, além de fornecer benefícios a todos que com ela interagem, e isto significa considerar clientes, proprietários, assim como as demais entidades de um mercado (LAS CASAS, 2008).

Tendo em vista os benefícios que as empresas de serviços obtêm por meio da qualidade, muitos estudos têm sido realizados no intuito de conhecer o processo de formação das expectativas do cliente quanto a um determinado serviço antes de ser prestado (CORRÊA 2004), bem como estudos focados na avaliação da qualidade de um serviço após sua prestação.

Nesse sentido, o QFD e o SERVQUAL são dois métodos que podem beneficiar empresas de serviços por meio da qualidade. Segundo Akao (1990) o QFD é um método que visa criar ou modificar um produto ou serviço com o intuito de garantir a satisfação do consumidor, traduzindo seus requisitos em metas de projeto e nos principais fatores de garantia de qualidade para serem aplicados durante o processo de produção.

Quanto ao SERVQUAL, este método criado por Parasuraman *et al.* (1985) visa mensurar a qualidade de um serviço. Conforme o modelo, a avaliação da qualidade de um serviço por um cliente é realizada com base em uma comparação entre as expectativas que este cria para um determinado serviço (antes da sua prestação) e a sua percepção após o serviço ser prestado, a partir de cinco dimensões da qualidade. A diferença entre expectativas e desempenho do serviço é descrita como *gap* (lacuna).

Sendo assim, tanto o QFD quanto o SERVQUAL consiste em metodologias focadas no cliente. Focar ‘no’ cliente está relacionado ao ato de ouvir o cliente e, a partir disto, decidir o que deverá ser feito com as informações obtidas para melhorar o serviço no intuito de melhor satisfazê-lo. A realização de entrevistas junto a um grupo de clientes, aplicação de questionários de pesquisas mercadológicas, reuniões com funcionários e o pessoal de vendas, são as principais ferramentas utilizadas por muitas empresas do setor de serviços para se focar no cliente. Entretanto, conforme Moreira (2009), a aplicação de tais utensílios não é suficiente para se conhecer o cliente e conhecer ao certo aquilo que ele espera de um serviço. Segundo o mesmo autor, existem muitos fatores que dificultam saber ao certo o que o cliente necessita.

É sobre essas circunstâncias que surge o Foco ‘do’ Cliente como uma abordagem diferenciada que visa obter informações do cliente que muitas vezes ele mesmo não está apto para transmiti-las, e conseqüentemente oferecer um serviço de qualidade que venha a garantir a satisfação do mesmo e o sucesso do negócio. A diferença do Foco no cliente para o Foco do

Cliente é que este primeiro trata-se do foco da empresa com relação ao cliente, ou seja, é aquilo que os gestores consideram que o cliente deseja de um produto ou serviço, já o Foco no cliente diz respeito ao próprio foco do cliente que pode ser obtido pela empresa, ou seja, é aquilo que o cliente realmente espera. Assim, esta dissertação irá propor um modelo que integre os métodos QFD e SERVQUAL com a abordagem do Foco ‘do’ Cliente.

1.1 Justificativa

À medida que o setor de serviços se expande, estes passam a exercer uma maior influência sobre os consumidores. Campanhas de marketing são cada vez mais exploradas pelas organizações para atrair mais clientes e despertar neles o desejo pelo consumo (KOTLER & ARMSTRONG, 2000). Nesse sentido, as próprias organizações de serviços estimulam nos clientes, atuais e potenciais, o surgimento de novos desejos ou necessidades, até então não exploradas.

Devido às suas peculiaridades, os serviços são altamente dependentes dos clientes que os usufruem. Por serem consumidos ao mesmo momento em que são produzidos, a satisfação do cliente é o “ponto-chave” da avaliação do desempenho de um serviço (LAS CASAS, 2008). Por essas e outras razões, a utilização de técnicas mais específicas, relativas à obtenção da percepção dos clientes quanto à qualidade e suas expectativas, podem contribuir para um melhor desempenho destas organizações.

Juntamente com a aplicação de métodos que visam à melhoria da qualidade em serviços, conforme Zeithaml *et al.* (2003), as organizações de serviços também devem sempre buscar compreender o cliente, identificar o que o cliente atribui como “valor”, conhecer suas necessidades e satisfazê-lo da melhor maneira possível, pois este tipo de empresa possui uma maior necessidade de satisfazer seus clientes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, é importante buscar melhorias nos serviços e isso pode ser obtido com a aplicação de ferramentas da qualidade apropriadas para o objetivo pretendido. Pois, conforme Las Casas (2008) as necessidades dos clientes mudam a cada dia e sendo assim, os esforços direcionados a melhorias da qualidade nos serviços devem acompanhar a velocidade de tais mudanças. Além disso, as expectativas dos consumidores são formadas muitas vezes por aspectos subjetivos, de julgamento pessoal, que torna difícil avaliar a satisfação do cliente.

Portanto, a proposta de um modelo que auxilie as empresas de serviços a conhecer melhor o seu cliente se faz necessária mediante a dificuldade que muitos executivos

enfrentam no seu dia-a-dia ao buscar o que seu cliente realmente deseja para então fornecer um serviço que obtenha a sua satisfação. Desse modo, o uso integrado do SERVQUAL e do QFD com base nos fundamentos da abordagem do Foco 'do' Cliente pode ajudar as empresas a dispor para seus clientes um serviço que venha ao encontro com suas reais necessidades.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo para integrar os métodos SERVQUAL e QFD com a abordagem do Foco do Cliente para aplicação em *fitness centers*.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral aqui proposto é necessária a realização dos seguintes objetivos específicos:

- Avaliar as ferramentas necessárias para uma empresa aplicar o Foco do Cliente.
- Aplicar o SERVQUAL para verificar como a organização traduz a sua percepção sobre as expectativas dos clientes em especificações para a qualidade do serviço (*Gap 2*).
- Comparar o ponto de vista do cliente com o ponto de vista da organização quanto à qualidade oferecida pelo serviço.
- Realizar a tradução dos requisitos do cliente em requisitos de projeto, como *input* para o QFD.

1.3 Metodologia

Um estudo para ser validado academicamente necessita ser norteado por uma metodologia. Sendo assim, os principais aspectos metodológicos que guiaram esta dissertação foram os seguintes:

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. Uma pesquisa exploratória é aquela que tem por finalidade proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, averiguando a existência de relações entre os elementos desta pesquisa. Uma pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno sem que haja uma manipulação dos fatos observados (CERVO *et al.*, 2007).

1.3.1 Abordagem e Procedimentos técnicos

O Procedimento técnico utilizado para a realização da pesquisa realizou-se conforme a Figura 1.1 abaixo



Figura 1.1 – Procedimentos técnicos da pesquisa

Fonte: A autora (2010)

Conforme a Figura 1.1, a primeira etapa para a realização da pesquisa consiste na revisão bibliográfica, que segundo Marconi & Lakatos (2009, p.12) é “um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes com o tema”, servindo esta revisão de suporte para a elaboração dos instrumentos de pesquisa. Posterior à elaboração realizou-se uma pesquisa de campo por meio de um estudo de caso no qual foi aplicado questionários junto aos clientes e junto à empresa servidora, no caso, ao gestor da academia de ginástica. Assim, a pesquisa de campo realiza-se com pessoas que possam fornecer ou sugerir informações de interesse para o estudo. Ressalta-se que os dados foram coletados através do contato direto com os principais envolvidos com o fenômeno investigado. Posteriormente as informações obtidas por meio dos instrumentos de coleta – disponíveis no Apêndice 1 – foram analisadas. Por fim, apresentaram-se os resultados obtidos e as considerações sobre o trabalho realizado.

1.3.2 Seleção da empresa estudo de caso

A empresa escolhida para aplicar o modelo a ser proposto nesta dissertação foi um *fitness center* (academia de ginástica) sediada na cidade de Campina Grande – Paraíba. A seleção deste setor específico (*fitness*) para a aplicação do modelo proposto se deu pelas seguintes razões: escassez de estudos aplicados no setor, acessibilidade de pessoas com diferentes faixas etárias, objetivos buscados junto aos serviços, e por conveniência do pesquisador, devido à facilidade de acesso aos usuários.

A Portal Academia foi escolhida devido à acessibilidade ao gestor e por ser uma academia que tem buscado sempre melhorias e realização de investimentos a fim de satisfazer seus clientes, além do fato que esta academia já está consolidada no mercado de *fitness* da região.

1.3.3 População e amostra

O tamanho da amostra a ser foi definido um procedimento estatístico no qual admitiu se um nível de confiança de 90% com $\alpha = 10\%$. Considerando a população equivalente a 130 pessoas ($N = 130$), a amostra (n) foi calculada com variância desconhecida, cujo valor foi obtido a partir do cálculo a seguir:

$$\left\{ \begin{array}{l} No = 1/E^2 \text{ onde } E = \alpha = 0,01 \\ No = 1/(0,1)^2 = 1/0,01 = 100 \\ n = (N \times No) / (N + No) = (130 \times 100) / (130 + 100) \\ n = 13000/230 = 56,52 \text{ então } n \approx \mathbf{57 \text{ pessoas}} \end{array} \right.$$

Entretanto, embora o procedimento estatístico para conhecer o tamanho da amostra a ser utilizada obteve uma amostragem de 57 pessoas, a coleta de dados foi aplicada com 60 usuários do serviço. Pois $n = 57$ é o mínimo de pessoas que deviam ser entrevistadas para a amostra ser representativa para um nível de confiança de 90%.

1.4 Instrumentos para a coleta de dados

Conforme Marconi & Lakatos (2009), antes de iniciar uma pesquisa de campo faz-se necessária uma análise minuciosa das fontes documentais que poderão servir de suporte para a investigação.

No presente estudo, como dados primários utilizaram-se as informações extraídas de um banco de dados da empresa, relatórios e outros tipos de documentos, além da aplicação de questionários junto aos clientes que usufruem o serviço oferecido pela empresa e junto à empresa servidora. Para a coleta de dados secundários, utilizou-se de artigos publicados em periódico nacionais e internacionais de grande impacto na literatura, banco de teses e dissertações, sites e livros.

1.4.1 Questionários

De acordo com Cervo (2007), o questionário é um instrumento utilizado para a obtenção de informações de modo que o próprio respondente possa preencher a sua resposta às questões. Conforme Marconi & Lakatos (2009, p.86), o questionário é “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Dentre suas principais vantagens têm-se a economia de tempo e viagens, a obtenção grande número de dados, o alcance de um maior número de pessoas simultaneamente e respostas mais rápidas e precisas.

Contudo, a construção de um questionário requer bastante atenção e exige muito cuidado no momento da seleção das questões para que elas sejam bem compreendidas pelo respondente e para que não provoque distorções nas respostas. O questionário deve ser capaz de obter informações válidas e auxiliar o alcance dos objetivos gerais e específicos previamente definidos.

Os questionários desenvolvidos para este estudo foram elaborados com base no referencial teórico apresentado no Capítulo 2 e no referencial prático elaborado pela autora no Capítulo 3, sendo composto por questões fechadas que delimitam as opções para o respondente, e por questões abertas que buscam uma informação mais aprofundada a respeito de um determinado questionamento.

O primeiro questionário encontra-se no Apêndice 1. Ele foi aplicado junto aos clientes que frequentam o *fitness center*. A aplicação do instrumento ocorreu durante o mês de setembro de 2011, alternando-se os turnos (manhã, tarde e noite) de segunda a sexta. Ao concluir a prática de exercícios os frequentadores foram convidados a participar da pesquisa e ao aceitar, o questionário foi aplicado junto ao mesmo.

A primeira parte do questionário teve o propósito de identificar o perfil de cada usuário, para uma maior compreensão sobre os tipos de clientes que usufruem do serviço oferecido.

A segunda parte teve como objetivo identificar quais os principais fatores (dimensões) que influenciam a percepção da qualidade no serviço fornecido por um *fitness center*, por ordem de importância para os frequentadores.

A terceira parte do questionário teve como função verificar as expectativas e a percepção dos clientes com o serviço fornecido por um *fitness center*. Esta foi subdividida em duas partes distintas. A primeira teve como objetivo verificar como o cliente imagina que deveria ser um *fitness center* ideal para satisfazê-lo. Já a segunda teve como objetivo avaliar a percepção quanto ao serviço oferecido pela empresa em questão. Cabe destacar que esta

terceira parte foi desenvolvida a partir dos 22 itens abordados no modelo SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985) e incrementado pelo modelo QUESC de Kim & Kim (1995), visto que este último foi desenvolvido especificamente para a avaliação da qualidade em serviços de *fitness center* e também fora utilizado em posteriores estudos por outros autores, tornando assim a avaliação mais direcionada ao tipo de serviço ora abordado. Sendo assim, a incorporação de alguns itens do instrumento QUESC aos 22 itens do modelo desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1988) tornou-se relevante. Desse modo, os principais itens do instrumento QUESC não contidos dentre os 22 itens de Parasuraman *et al.* (1988) foram integrados de forma que os atributos proporcionariam uma abordagem mais completa, tanto com relação às expectativas quanto às percepções dos clientes para *fitness centers*. Assim, os itens 23 a 35, referem-se àqueles que foram acrescentados a partir do QUESC.

Após a aplicação do questionário foi possível comparar a percepção da gerência com a percepção do cliente com o serviço oferecido pela academia, bem como comparar as expectativas do cliente com as expectativas da gerência. Entretanto, um dos objetivos principais da aplicação do SERVQUAL (parte 3.1 e parte 3.2) foi a obtenção do *gap 2*, que corresponde à lacuna existente entre as especificações da qualidade de um serviço e a percepção da gerência quanto às expectativas dos clientes. Pois, foi possível diagnosticar os atuais requisitos esperados pelos clientes que são oferecidos pela academia de ginástica e aqueles que os clientes desejam, mas que não são oferecidos.

A partir da obtenção das especificações de serviço desejadas pelos clientes a ferramenta QFD foi aplicada, no intuito de traduzir os requisitos do cliente em especificações de projeto, que são as várias dimensões do projeto que irão operacionalizar os requisitos dos clientes dentro do serviço. Para esta etapa, não houve um questionário específico a ser aplicado. Foi realizado pela autora juntamente com o gestor da empresa em estudo, a partir das informações coletadas com os instrumentos de coleta anteriormente apresentados no Apêndice 1. Entretanto, a aplicação e análise seguirão conforme a literatura, com base em outros estudos de caráter semelhantes previamente estudados.

Sendo assim, por meio da aplicação dos questionários e com a aplicação da ferramenta QFD foi possível alcançar os objetivos gerais desta dissertação.

1.5 Estrutura da dissertação

Esta dissertação apresenta-se estruturada em 5 (cinco) capítulos, conforme descritos a seguir:

O primeiro capítulo expõe os aspectos introdutórios do presente estudo, compreendendo a introdução propriamente dita, que sintetiza o tema a ser explorado, a descrição do problema de pesquisa, os objetivos do estudo e por fim, a metodologia que será utilizada para o alcance destes.

O segundo capítulo aborda os principais temas que trarão o conhecimento necessário para o desenvolvimento da pesquisa a ser realizada. Dentre os principais temas tem-se: o setor de serviços e suas características, qualidade em serviços, satisfação dos clientes em serviços, mensuração da qualidade em serviços, as metodologias SERVQUAL e QFD, e por fim, os fundamentos da abordagem do Foco 'do' cliente.

O terceiro capítulo refere-se à elaboração do modelo a ser implantado na empresa em estudo e a descrição de cada uma das etapas que compreendem o modelo proposto. O capítulo também aborda a aplicabilidade do modelo, os atributos a serem explorados com base em estudos de caráter semelhante encontrados na literatura e as limitações previstas.

O quarto capítulo apresenta as informações coletadas e os resultados obtidos com o modelo aplicado.

Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões, as dificuldades encontradas durante todo o desenvolvimento do estudo, bem como sugestões para futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla os principais conceitos que nortearam a pesquisa da dissertação e em paralelo, servirão como suporte para o alcance dos objetivos anteriormente descritos. Dentre as principais temáticas que serão aqui abordadas, têm-se os aspectos gerais relacionados ao setor de serviços, o modelo SERVQUAL, o método QFD em serviços e a abordagem do Foco do Cliente.

2.1 O setor de serviços

A quantidade de empresas inseridas no setor de serviço teve um considerável aumento nos últimos anos. A economia de muitos países tem sido positivamente beneficiada com essa expansão, ao mesmo tempo em que novos empregos são criados e novos serviços são lançados no mercado.

Diante disso, as empresas são estimuladas a inovar e buscar sempre um diferencial para atrair mais clientes. Isso se justifica pelo fato de que os clientes estão dispostos a adiar a compra de um determinado produto, mas dificilmente estarão dispostos a sacrificar os serviços básicos para suas vidas, tais como: educação, comunicação, bancos, saúde, entre outros. Ademais, os serviços são menos sensíveis a recessões econômicas que os bens de consumo (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000).

No que se refere ao Brasil, de acordo com a última Pesquisa Anual de Serviços (PAS) realizada pelo IBGE em 2008, havia 879.691 empresas cuja principal atividade estava no âmbito de serviços não financeiros, são eles: serviços prestados às famílias, serviços de informação e comunicação, serviços profissionais, administrativos e complementares, transportes, serviços auxiliares dos transportes e correios, atividade imobiliárias, serviços de manutenção e reparação, e outras atividades de serviços.

Sumariamente, as empresas de serviços não financeiros de 2008 geraram um total de R\$ 680,1 bilhões de receita operacional líquida e R\$ 376,5 bilhões de valor adicionado, ocuparam 9.232 pessoas e pagaram R\$ 128,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações.

Os serviços profissionais, administrativos e complementares foram responsáveis pela maior parcela do pessoal ocupado, da massa salarial e do valor adicionado no setor de serviços. Este conjunto de atividades gerou R\$ 119,1 bilhões de valor adicionado (31,6% do total), ocupou 3.643 pessoas (39,5%) e pagou R\$ 44,2 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações (34,5%). No tocante ao número de empresas, representou 28,3% do total

(248.980 empresas), ultrapassado somente pelos serviços prestados às famílias (292.528 empresas, ou 33,3%). As atividades dos serviços de informação e comunicação geraram 29,9% da receita operacional líquida (R\$ 203,5 bilhões). A participação dos transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio também foi relevante, alcançando 29,2% (R\$ 198,5 bilhões). A receita operacional líquida desses dois segmentos, somada à dos serviços profissionais, administrativos e complementares (R\$ 163,3 bilhões, ou 24,0%), representou 83,1% da receita operacional líquida em 2008 (PAS, 2008).

Como observado na Tabela 2.1 a seguir, o setor de serviços destaca-se pela sua crescente contribuição à economia e ainda apresenta uma tendência de crescimento para os próximos anos.

Comparando-se as PAS realizadas nos anos de 2006, 2007 e 2008, é possível observar o notável crescimento do setor de serviços na economia brasileira.

Tabela 2.1 - Dados do setor de serviços 2006 à 2008

	2006	2007	2008
Quantidade de empresas	958 290	1 001 922	879000
Receita operacional líquida	R\$ 501,1 bilhões	R\$ 580,6 bilhões	680,1 bilhões
Valor adicionado	R\$ 278,2 bilhões	R\$ 326,2 bilhões	R\$ 376,5 bilhões
Valor pago em salários e outras remunerações	R\$ 95,1 bilhões	R\$ 106,8 bilhões	R\$ 128,1 bilhões
Pessoas ocupadas	8 152 mil pessoas	8 704 mil pessoas	9.232 mil pessoas

Fonte: IBGE - PAS de 2006, 2007 e 2008.

Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), essa evolução no âmbito dos serviços deve-se ao fato de que a sociedade pós-industrial tem se mostrado cada vez mais aderente à busca da qualidade de vida, adquirindo não só os serviços básicos, como alimentação, educação e saúde, mas também serviços de entretenimento, lazer, entre outros.

Sendo assim, os serviços exercem a cada dia uma maior importância na vida dos seres humanos e ao mesmo tempo em que se tornam mais sofisticados e incrementados por inovações cada vez mais robustas que terminam por despertar o desejo de consumo entre as pessoas.

2.1.1 Os serviços e suas características

Destacada a importância que os serviços desempenham na economia de qualquer país, é fundamental compreender o que são os serviços e as características que os diferenciam dos produtos manufaturados.

Muitas ambiguidades podem ser encontradas no momento de definir os serviços. Isso porque, diferentemente dos produtos manufaturados, os serviços apresentam características particulares que dificultam a sua definição de forma clara e sucinta.

Várias definições para serviços podem ser encontradas na literatura sobre esta temática. Para Lovelock & Wright (2001) o serviço possui duas diferentes definições. A primeira diz que o serviço avalia-se como o ato de oferecimento de uma pessoa a outra, cujo desempenho é intangível e sem propriedade. Já o segundo diz que o serviço avalia-se como uma atividade econômica que visa criar valor e fornecer benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos em decorrência da mudança desejada no ou em nome do destinatário do serviço. Juran (1992, p. 304) trouxe à literatura um conceito amplo, mas ao mesmo tempo sucinto: “serviço é o trabalho desempenhado por alguém”. Conforme Moreira (2008) um serviço é prestado, e a prestação desse serviço implica em uma ação, mesmo que meios físicos sejam utilizados para facilitar ou justificar o serviço. Para Las Casas (2000), o serviço relaciona-se a transferência de um bem, acompanhada do desempenho obtido e da experiência vivida.

Em suma, diante das variadas definições existentes na literatura, pode-se dizer que o serviço é o conjunto de atividade articuladas que visam oferecer ao cliente alguma vivência muitas vezes acompanhada de produtos facilitadores, para atender alguma de suas necessidades.

Os processos de prestação de serviços são chamados processos de não-manufatura. Geralmente, os elementos básicos desses processos são equipamentos e homens, sendo o homem usado com maior ênfase, já que existe um processo de criação envolvido (PALADINI, 1995).

Segundo Paladini (2010), a área da prestação de serviços compreende a produção de serviços propriamente dita e a estruturação de métodos. No ambiente de prestação de serviços a interação com o usuário é o “ponto-chave” da gestão da qualidade. Assim, as características que diferenciam os serviços dos bens de consumos são as seguintes:

1º Produção e consumo são simultâneos e não há como se definir o momento em que um termina e o outro inicia;

2° Os processos produtivos não possuem informações objetivas a respeito de suas operações, que nem sempre se repetem com frequência;

3° A Gestão da qualidade é direcionada para ações de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo que está relacionado à prestação do serviço;

4° A avaliação da qualidade centra-se apenas em elementos relacionados à interação com o usuário, pois não há pontos de controle específicos que possam ser identificados;

5° Os serviços não podem dispor da propriedade de estocagem. Isso exige um maior esforço de gerenciamento para que a oferta esteja adequada à demanda. Pois, os serviços não têm como ser produzidos com antecedência nem podem ser utilizados em momentos posteriores à sua geração.

Moreira (2008) aponta outras características peculiares dos serviços. Segundo o autor, ao contrário da indústria onde cada produto possui um conjunto de insumos necessários, tais como matérias-primas e certas habilidades humanas, no caso dos serviços, frequentemente variam os insumos adotados para cada serviço prestado, ou seja, cada caso tem suas exigências particulares, devendo ser tratado isoladamente. Sendo assim, torna-se complexo controlar a qualidade e a quantidade de insumos e obter uniformidade nos serviços.

Segundo Moreira (2008), as possibilidades de mecanização são geralmente bem maiores na indústria do que em uma empresa prestadora de serviços, visto que, na primeira há, além de uma uniformidade nos insumos, uma distância entre a produção e o consumo, o que facilita a rotinização. Já numa empresa de serviços, há uma maior dependência com o trabalho humano, cujas atividades são praticamente impossíveis de serem mecanizadas. Além disso, o fato de que as indústrias são mais suscetíveis à mecanização faz com que os produtos oferecidos sejam mais padronizáveis que os serviços em geral. Ora, não é possível prestar o mesmo serviço duas vezes exatamente do mesmo modo.

A Tabela 2.2 a seguir resume as principais características das empresas industriais e de serviços.

Tabela 2.2 - Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços

Característica	Indústria	Empresas de serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: Moreira (2008), pag.3

Devido a estas características destacadas na Tabela 2.2 acima, conforme Las Casas (2008), o marketing voltado para os serviços deve diferenciar-se do marketing de bens no que se refere às ferramentas adotadas, bem como em relação ao treinamento do pessoal e imagem. O treinamento deverá homogeneizar uma equipe de vendas, favorecer o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos a fim de melhorar as práticas adotadas, beneficiando a característica da inseparabilidade entre produção e consumo. Já a imagem impactará a credibilidade, que por sua vez, poderá amenizar os efeitos de intangibilidade. Tais atividades influenciam consideravelmente o desempenho das empresas prestadoras de serviços.

Por fim, o momento de contato com o cliente é o fator-chave de qualquer esforço mercadológico quando se trata de serviços, ou seja, é o momento em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e a partir deste contato ele avalia a qualidade do serviço.

2.1.2 As operações de serviços

No que tange aos sistemas de operações de serviços, alguns autores dividem-no em duas partes, denominando-as de forma distintas: uma interativa (linha de frente ou *front office*), de alto contato, na qual o cliente tem o encontro direto com a organização de serviços (ex. serviços de suporte ao cliente, balcão de atendimento); e uma de suporte (retaguarda ou *back office*), sem contato direto com o cliente, de âmbito técnico, gerada atrás da linha de visibilidade (GRÖNROOS, 2009; SLACK *et al.* 2009).

Voss e Zomerdijk (2007) identificaram cinco áreas que devem ser planejadas de modo conjunto para que o cliente possa ter uma experiência satisfatória com o serviço: Atividades de suporte, Ambiente físico, Funcionários, Processo de entrega do serviço e Amigos dos clientes (comunicação boca a boca). A Figura 2.1 a seguir mostra as relações entre essas cinco áreas.

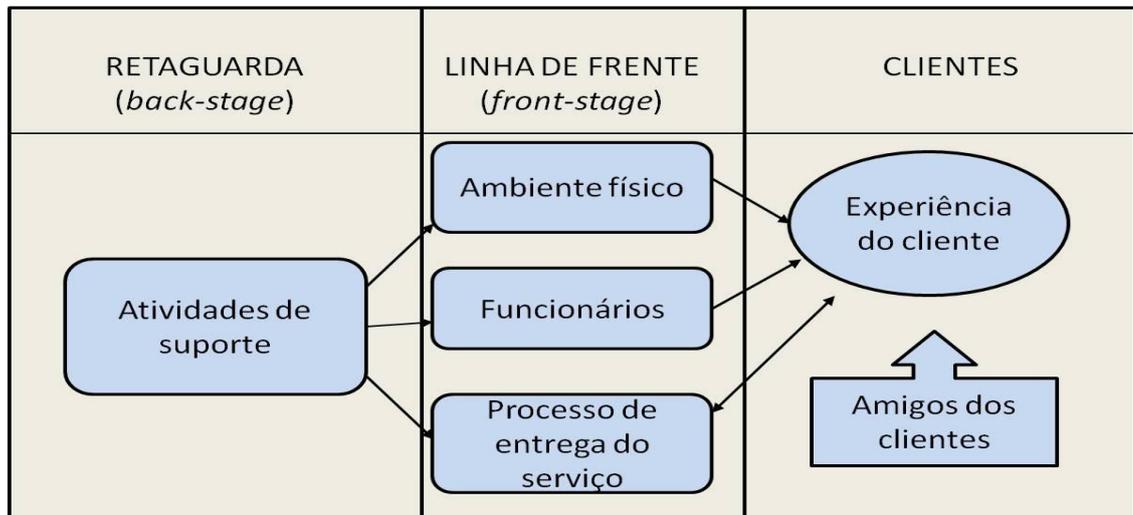


Figura 2.1 – Camadas envolvidas na entrega do serviço

Fonte: Adaptada de Voss e Zomerdijsk (2007)

Conforme a Figura 2.1 acima é possível observar que todas as atividades envolvidas na prestação do serviço influenciam na experiência do cliente e, conseqüentemente, na sua satisfação com o serviço prestado, visto que, os clientes possuem uma visão integrada de todos os fatores que compreendem o serviço por ele vivenciado. Pois, conforme Zeithaml & Bitner (2003) a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado depende do resultado conjunto de todas as atividades e elementos que formam o serviço.

2.1.3 Tipos de serviços

Segundo Slack *et al.* (2009) os serviços podem ser classificados em três categorias, a saber: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa. Os serviços profissionais são aquelas organizações que possuem um alto contato com os seus clientes, onde esses dispõem de um considerável tempo durante a prestação do serviço. São serviços que possuem um alto grau de customização e o projeto do serviço é totalmente flexível para atender eventuais mudanças das necessidades do consumidor. Enquadram-se neste tipo de serviços consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores, inspetores de segurança e saúde e alguns serviços especiais na área de computadores.

Lojas de serviços é a categoria referente àquelas empresas que possuem níveis de contato com o cliente, customização, volumes de cliente e liberdade de decisão do pessoal, que as posicionam entre os extremos do serviço profissional e de massa. As empresas categorizadas como lojas de serviços são, por exemplo: bancos, lojas em ruas comerciais, operadores de excursões de lazer, empresas de aluguel de autos, escolas, a maior parte dos

restaurantes, hotéis e agências de viagens. As academias de ginástica se enquadram nessa categoria de serviços.

Por fim, Slack *et al.* (2009) destacam a terceira categoria de serviços, os serviços de massa. Compreendem muitos processamentos de clientes simultaneamente, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Os serviços de massa incluem supermercados, redes nacionais de estradas de ferro, aeroportos, serviços de telecomunicações, livrarias, emissoras de televisão, o serviço de polícia e o atendimento em um serviço público.

2.2 A qualidade em serviços

O termo “qualidade” apresenta-se conceituado de variadas formas por muitos autores da literatura. Entretanto, alguns criaram definições que, a partir delas, originaram-se diversos outros estudos referentes a esta temática. Dentre os autores, podemos destacar Joseph M. Juran, Philip Crosby, Armand V. Feigenbaum, Karou Ishikawa e Dr. Deming. Assim, Campos (1994) destaca os vários conceitos de qualidade oriundos destes especialistas renomeados: para Juran a qualidade diz respeito a adequação ao uso, na visão de Crosby refere-se a conformidade com os requisitos exigidos, Deming conceitua como o nível de satisfação desejada pelo cliente, enquanto para Ishikawa ter qualidade é atender as expectativas dos clientes a um certo custo.

A qualidade, devido às exigências dos consumidores e também aos altos níveis de concorrência entre as empresa, tem deixado de ser um aspecto diferencial passando a ser vista como uma necessidade fundamental. Nesse sentido, a qualidade passa a fazer parte das metas dos sistemas organizacionais, devendo ser encontrada em produtos ou serviços, na eficiência dos colaboradores e principalmente no que tange a satisfação dos clientes, sendo esta as atribuições que o cliente faz ao produto ou serviço (OLIVEIRA, 1996).

Em meio a essa dinâmica existente no mercado, a Qualidade necessita ser gerenciada e controlada para que uma empresa possa sobreviver e prosperar. Segundo Juran (1993), a Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem que envolve todos os funcionários em prol de uma melhoria contínua de produtos e processos a fim de alcançar a satisfação do cliente. A GQT envolve a busca de padrões de qualidade que venham a atingir o nível de qualidade desejado por toda a organização. Para tanto, é fundamental o comprometimento de todos os envolvidos, em busca de um aprimoramento contínuo, mediante o trabalho em equipe e a união de esforços (DEMING, 1990; JURAN, 1993).

Entende-se por qualidade em serviços como a capacidade de satisfazer os desejos dos clientes. Um serviço prestado de forma adequada permite a satisfação dos clientes, e estes por sua vez, retornam a adquirir aquele serviço ou até mesmo passam a indicá-los a outras pessoas, possibilitando um aumento da procura pelos serviços e maiores retornos financeiro.

Entretanto, como já mencionado, é importante salientar que os serviços possuem alguns aspectos que dificultam mensurar a qualidade fornecida pelos mesmos, a saber: sua intangibilidade, a impossibilidade de estocagem, a dificuldade em ser inspecionado, o envolvimento direto com o consumidor, entre outros, que proporcionam um caráter subjetivo à qualidade (LAS CASAS, 1999).

Cabe ainda destacar que, a satisfação dos clientes nos serviços contém muitas características psicológicas, o que pode também limitar a sua mensuração (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

De acordo com algumas pesquisas realizadas por Grönroos (1982) e Parasuraman *et al.* (1985), a qualidade em serviços pode ser mensurada por meio da diferença entre percepções e expectativas. No momento em que o cliente é servido, ele realiza comparações entre o que ele esperava do serviço e o seu real desempenho.

As expectativas dos consumidores são formadas a partir das campanhas de marketing feitas pelas empresas fornecedoras, a partir das promessas feitas pelos vendedores de serviços, com as experiências vivenciadas com a mesma empresa ou com empresas concorrentes no mesmo tipo de serviço, ou até mesmo através de comentários de pessoas que o experimentaram. Nesse sentido, se o desempenho do serviço é igual ou superior às expectativas do cliente, ele ficará satisfeito, muito satisfeito ou encantado. Caso contrário, o cliente ficará insatisfeito. A Figura 2.2 ilustra a relação entre expectativa, percepção e satisfação do cliente com o serviço fornecido.

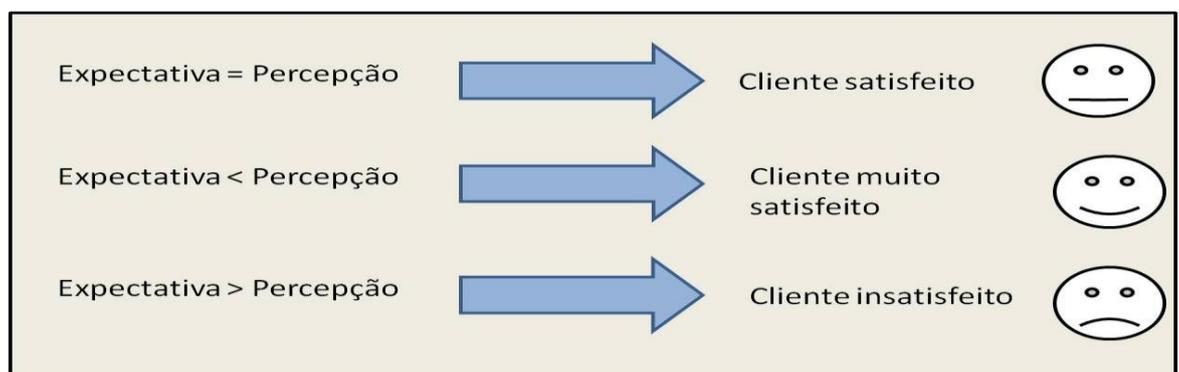


Figura 2.2 – Relação entre expectativa, percepção e satisfação

Fonte: A autora (2011)

Para a obtenção de um equilíbrio entre as expectativas e a percepção do cliente é fundamental que haja uma boa coordenação do nível da prestação de serviços e das promessas feitas aos clientes (LAS CASAS, 2000).

Cada cliente tem uma percepção particular sobre a qualidade de um serviço, pois sua percepção é baseada em julgamentos de caráter em maior parte subjetivos. Nesse sentido, é fundamental monitorar como os clientes estão percebendo seus serviços, ter conversas diretas com os mesmos e em alguns casos, treinar os clientes para que eles possam perceber melhor os serviços prestados. Os administradores também devem adotar uma sequência lógica e uma prática de procedimentos, tais como: realizar pesquisas frequentes, estabelecer uma cultura organizacional, realizar treinamentos, criar um clima organizacional com o marketing interno, comunicar o planejamento estratégico da empresa e estabelecer mecanismos de controle das atividades rotineiras ou operacionais (LAS CASAS, 2000).

Ao contatar a organização, o cliente consome um serviço que é resultado de todo o esforço mercadológico que antecipou este contato. Caso a empresa tenha a preocupação de preparar seus funcionários para fornecer adequadamente o serviço, este facilmente será considerado de boa qualidade. Assim, o resultado de todas as interações entre empresa e cliente irá gerar um conceito final, sendo ele satisfatório ou não, no ponto de vista da clientela (LAS CASAS, 2008).

Nesse sentido, buscar a satisfação dos clientes em serviços só é possível através de boas práticas de qualidade em serviços. Além de manter os clientes já existentes e obter novos clientes para o negócio, a empresa também pode dispor de uma maior lucratividade e maior competitividade perante a concorrência.

2.2.1 Processo de formação do Nível de Satisfação do cliente em serviços

Um dos modelos de maior relevância na literatura é o que avalia o nível de satisfação do cliente por meio de uma comparação entre a expectativa que ele possui, antes de ser servido, e a percepção obtida com o serviço prestado. Mas, antes de tudo, é fundamental compreender como são formadas as expectativas dos clientes e o seu funcionamento.

As expectativas dos clientes não estão posicionadas em um nível único, claro e definido. Ao contrário, o que existe é uma linha contínua de expectativas com as quais os clientes lidam frequentemente ao buscar um serviço, que dependem dos fatores listados na Tabela 2.3 a seguir.

Tabela 2.3 - Fatores que influenciam as expectativas dos clientes

Perfeição	Ideal absoluto do serviço perfeito
Máximo Possível	O máximo viável
Desejável	Um bom padrão
Justo	Um padrão justo pelo preço
Mínimo tolerável	Padrão mínimo tolerável
Intolerável	Padrão fora do limite tolerável

Fonte: Adaptado de Corrêa & Caon (2002)

De acordo com as variáveis anteriormente listadas que influenciam as expectativas, conforme a Tabela 2.3 acima, o nível esperado pelo cliente quanto ao serviço não se encontra em um ponto claro e definido. O que existe é um contínuo variável no qual dentro do mesmo pode-se localizar uma faixa de desempenhos esperados como aceitáveis e não aceitáveis (CORRÊA & CAON, 2002). Ilustra-se essa ideia na Figura 2.3 a seguir.



Figura 2.3 – Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002)

Além do conhecimento sobre os fatores formadores ou influenciadores das expectativas, também é importante conhecer quais são os fatores que influenciam a criação de percepções do cliente quanto à experiência com o serviço. No que se refere à percepção, esta surge como um somatório de percepções sobre a sequência de momentos de contato que o cliente vivencia. Para cada um deles, surge uma comparação entre a faixa de expectativas que possuía e o nível de percepção quanto ao serviço prestado.

Nesse sentido, a prestação do serviço em si é responsável pela geração da percepção de qualidade no serviço pelo cliente. Por sua vez, a prestação de um serviço trata-se de um processo operacional que envolve a interação de vários recursos. Tal processo é

antecipadamente especificado e projetado. Assim, as especificações do projeto são baseadas tendo-se em vista o que o projetista imagina atender ou superar as expectativas do cliente (CORRÊA & CAON, 2002).

Diante do exposto, a fim de investigar as expectativas e a percepção do cliente com o tipo de serviço ora abordado, se faz necessário compreender o que acarreta a satisfação dos clientes em academias de ginástica (*fitness centers*).

2.3 Satisfação dos Clientes em academias de ginástica

Desde a década de 1970, devido ao surgimento de uma gama de programas de condicionamento físico, as pessoas passaram a destinar uma maior importância a sua saúde e ao seu bem-estar por meio de atividades físicas. Tal preocupação acarretou a popularização cada vez maior das academias de ginástica. Além disso, conforme Saba (2001), a popularização das academias de ginástica também se deve à preocupação por parte das pessoas em minimizar prejuízos causados por fatores tais como estresse, o sedentarismo, a alimentação desbalanceada, o álcool e o cigarro, dentre outros, que caracterizam o estilo de vida moderno.

Sendo assim, as academias de ginástica são encaradas como uma solução para aquelas pessoas que buscam uma melhor qualidade de vida. Pois, segundo Pereira (1996), desde as últimas décadas houve um representativo crescimento quanto ao número de pessoas que frequentam as academias de ginástica em busca da prática de atividades físicas. Ademais, as academias de ginástica também facilitam para aquelas pessoas que vivem nas cidades e que são cientes de que através da prática de exercícios físicos é possível ter uma melhor qualidade de vida e uma vida mais e saudável e mais duradoura.

As academias de ginásticas são, portanto, empresas que possuem uma infraestrutura e equipamentos específicos que possibilitam o fornecimento de um serviço que objetiva ajudar as pessoas que os usufruem (os clientes) no alcance de seus objetivos específicos e melhorias na qualidade de vida.

Segundo o Instituto *Fitness* Brasil (2011), o Brasil só perde para os EUA em número de academias. Isto se deve a uma combinação entre o aumento da renda da população e disseminação de um estilo de vida saudável, aliada à definição do Brasil como sede dos dois mais importantes eventos esportivos do mundo (Copa Mundial 2014 e as Olimpíadas 2016) que está aquecendo negócios relacionados às atividades físicas. De 2007 a 2010 o número de academias no Brasil dobrou para 15.551, deixando o país atrás apenas dos Estados Unidos. O

setor gerou receitas de US\$ 1,11 bilhão no último ano. Tais dados são oriundos do último relatório da *IHRSA Association* (International Health, Racquet & Sportsclub), entidade internacional do setor. A perspectiva é de que esse mercado continue avançando nas próximas décadas.

Devido a este aumento progressivo verificado no número de academias de ginástica nos últimos anos e do conseqüente aumento da demanda por este tipo de serviço, a cada dia um maior número de empresários investe neste setor promissor. Tal tendência também pode ser constatada no estado da Paraíba.

Além disso, existe uma preferência das academias de ginástica às praticas de exercício ao ar livre devido à disponibilidade de orientação adequada. Conforme o CREF (Conselho Regional de Educação Física), a grande desvantagem de praticar exercícios ao ar livre, de acordo com os especialistas, é a orientação. Pois, uma pessoa que se submete a prática de exercícios sem pra orientação adequada, fica sujeita ao risco de ter problemas de coluna, no aparelho locomotor, desenvolver lesões sérias ou até mesmo ter um ataque cardíaco. Desse modo, a orientação profissional minimiza drasticamente esse risco (CREF, 2011).

Nesse sentido, o aumento da oferta de academias de ginástica faz com que o cliente se torne cada vez mais exigente quanto aos serviços fornecidos, principalmente no que se refere à estrutura física das academias e ao atendimento prestado pelos funcionários. Por estas razões, os empresários do ramo devem ser cada vez mais conscientes de que é necessário satisfazer o cliente para obter vantagens frente aos concorrentes. Assim, dispor de equipamentos modernos, adotar preços conforme o poder aquisitivo da localidade, oferecer um atendimento diferenciado aos clientes, é essencial para manter-se firme e obter lucratividade neste mercado.

Outros problemas do setor que podem ser apontados são: a relativa sazonalidade da demanda, a rotatividade dos usuários e o prematuro abandono da prática de atividades físicas nas academias pelas mais variadas razões. Conforme Saba (2001), pesquisas realizadas em diversas partes do mundo comprovam que aproximadamente seis meses após terem se matriculado em academias, e iniciado um programa de atividade física, 50% das pessoas desistem. O autor corrobora com essa ideia quando afirma que, no Brasil, essa mesma tendência tem sido verificada, visto que, aproximadamente metade das pessoas matriculadas termina abandonando a prática de exercícios físicos em academias após um período que varia de seis meses a um ano.

Dentro desse contexto, para satisfazer os clientes é necessário que as academias de ginástica atendam as expectativas dos mesmos. Pois, a satisfação é um fator crucial para a retenção de clientes. Conforme Saba (2001) quanto mais alunos uma academia de ginástica conseguir manter, mais novos alunos ela irá conquistar. De acordo com este autor, 80% dos alunos novos são indicados por alunos antigos. Desse modo, academias que possuem mais clientes antigos acabam conquistando, conseqüentemente, mais clientes novos.

Segundo Saba (2001), alguns estudos revelam que 96% dos clientes insatisfeitos, das academias de ginástica, não reclamam junto aos proprietários, instrutores ou funcionários que trabalham na recepção, entretanto essas pessoas falam de sua insatisfação com relação à academia que frequentam, para pelo menos dez pessoas, em média, que terminam também incorporando uma impressão negativa da empresa. Isso ocorre porque os clientes muitas vezes acreditam que suas queixas não adiantarão de nada; têm medo que o funcionário leve a reclamação para o lado pessoal; não querem correr o risco de serem mal interpretados; acham que reclamar é difícil, ou não se sentem à vontade para isso; ou, simplesmente, acreditam que mudar de academia é mais fácil e cômodo do que reclamar. É por esta razão que esse autor enfatiza que todo modelo estratégico de gestão para o setor de academias e centros esportivos deve estar focado na satisfação e na manutenção dos clientes.

Em meio a esse contexto, estudos relacionados à satisfação do cliente estão cada vez mais presentes na literatura. Avaliar a satisfação do cliente é uma atividade fundamental para a manutenção dos clientes e para atrair novos clientes ao negócio, independente do porte ou do segmento que a empresa atua no mercado. Mas, quando se trata de serviços, isto requer uma maior atenção devido às suas peculiaridades já destacadas. Portanto, saber o que o cliente espera do serviço é o ponto de partida para que um determinado serviço venha a satisfazê-lo.

2.4 Atributos para avaliação da satisfação dos clientes em academias de ginástica

Na literatura sobre satisfação dos clientes em *fitness centers* (academias de ginástica) alguns autores exploraram diferentes e variados itens de mensuração. Apesar da limitação decorrente do fato de que a literatura a respeito da satisfação do cliente na indústria de *fitness* é relativamente escassa, alguns estudos de interesse podem ser destacados. Um dos primeiros trabalhos encontrados foi o de Chelladurai *et al.* (1987) cuja maior contribuição foi a definição das dimensões e atributos do serviço de *fitness* para avaliar a satisfação dos clientes. Esses autores coletaram dados com os membros de uma academia de ginástica canadense e a

partir de então cinco dimensões foram definidas, a saber: “Serviços profissionais”, “Serviços ao consumidor”, “Serviços periféricos”, “Instalações e equipamentos” e “Serviços secundários”. A partir da pesquisa realizada, Chelladurai *et al.* (1987) concluíram que dentre estas dimensões anteriormente citadas, a dimensão “Instalações e equipamentos” foi a mais influente, enquanto que os serviços secundários (como bares e restaurantes) teve a menor influência sobre as expectativas do clientes.

Entretanto, um dos trabalhos mais relevantes refere-se ao estudo de Kim & Kim (1995), os quais elaboraram um instrumento denominado QUESC, desenvolvido especificamente para qualidade em serviços de centros esportivos. O instrumento era composto por 42 itens específicos, que conforme os autores podem ser aplicados em qualquer tipo de serviço voltado para a prática de atividades físicas. Tais itens estão expressos na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Itens de avaliação da qualidade em serviços de fitness

I1	Interior agradável	I22	Instruções sobre como utilizar os equipamentos
I2	Instalações modernas	I23	Facil acesso a bebedouros
I3	Limpeza	I24	Snack-bar
I4	Iluminação	I25	Cronogramas convenientes
I5	Temperatura confortável nos vestiários	I26	Programa família
I6	Espaço adequado	I27	Programa para crianças
I7	Temperatura confortável na academia	I28	Programas personalizados
I8	Vontade de ajudar	I29	Modalidades variadas
I9	Funcionários corteses	I30	Treinos e objetivos diferenciados
I10	Sensibilidade à queixas	I31	Facilidade de adesão
I11	Conhecimento profissional	I32	Oferta de pacotes de adesão
I12	Responsabilidade	I33	Preços acessíveis
I13	Manutenção do registro de clientes	I34	Mecanismo de proteção contra perda ou roubo de pertences pessoais
I14	Reconhecimentos de competências	I35	Privacidade
I15	Interesse em acompanhar o progresso dos clientes	I36	Possibilidade de trazer convidados/visitantes
I16	Instruções claras	I37	Oportunidade para conhecer pessoas
I17	Consistencia no atendimento	I38	Estimulação
I18	Procedimentos de emergência	I39	Instalações de vestiários bem equipadas
I19	Medidas de segurança	I40	Inovação nos programas
I20	Panfleto de fácil compreensão	I41	Interação entre os membros
I21	Conveniência de transporte para o fitness center	I42	Localização perto de uma área comercial

Fonte: Kim & Kim (1995)

Os autores Papadimitriou & Karteraliotis (2000) utilizaram uma análise fatorial e exploratória e o instrumento QUESC (Kim & Kim, 1995) para analisar as expectativas dos clientes de *fitness centers* públicos e privados. O estudo resultou num modelo de quatro fatores/dimensões, são eles: “Qualidade do instrutor”, “Atratividade da instalação e dos equipamentos”, “Disponibilidade de programas”, e “Entrega e outros serviços”.

Afthinos (2005) também realizou um estudo a fim de verificar quais os itens eram considerados mais importantes para os clientes de acordo com gênero, idade e objetivos, também utilizando o QUESC instrumento.

Conforme os resultados obtidos, o aspecto “Limpeza” foi considerado mais importante, enquanto “Oferta de lanche” foi considerado o aspecto menos importante. Além disso, no que se refere ao serviço básico fornecido, “conhecimento dos profissionais”, “responsabilidade” e “cortesia dos funcionários” foram os itens mais bem classificados.

Neste trabalho desenvolvido por Afthinos (2005), as expectativas dos clientes enfatizaram a importância dos elementos físicos na prestação do serviço e a interação entre funcionários e clientes. Tais resultados confirmam a crença de que as pessoas desejam uma área de treino atraente, atenção pessoal, programação conveniente e custo razoável. Em contrapartida, itens relacionados às oportunidades sociais são os menos desejáveis, uma descoberta que corrobora com os trabalhos de Kim & Kim (1995) e Papadimitriou & Karteraliotis (2000).

Chang e Chelladurai (2003) também realizaram uma pesquisa com membros do “*American fitness club*” a fim de desenvolver uma escala de nove dimensões para qualidade de serviços de *fitness*. As dimensões identificadas no estudo foram: (1) o clima do serviço; (2) o compromisso da gestão com a qualidade do serviço; (3) programação; (4) interação pessoal; (5) interação de tarefas, (6) outros clientes; (7) falhas de serviço; (8) recuperação do serviço; e (9) percepção da qualidade do serviço.

Mais recentemente, Lagrosen & Lagrosen (2007) realizaram um estudo que resultou num modelo no qual as dimensões da qualidade em serviços de *fitness* foram categorizadas em dois segmentos: Dimensões da Qualidade (o que os clientes precisam, querem e apreciam) e os Facilitadores (são os elementos necessários para que as empresas possam oferecer qualidade a seus clientes). Com relação às “Dimensões da Qualidade” foram identificados os seguintes fatores – alteração física, alteração mental e prazer. Com relação aos “Facilitadores”, estes foram divididos em facilitadores diretos e facilitadores indiretos. Os facilitadores diretos foram os seguintes:

- (1) Competência Técnica – refere-se à capacidade de um prestador de serviço fornecer o serviço exigido. Tal fator também envolve a sofisticação e o tratamento oferecidos por *fitness centers*.
- (2) Competências relacionais – refere-se à capacidade do pessoal de se comportar de modo agradável com os clientes, demonstrando simpatia, empatia, atenção às necessidades dos clientes, cortesia e disponibilidade.

Além dos facilitadores diretos, outros seis fatores foram identificados como facilitadores indiretos – isto é, que oferecem suporte aos facilitadores diretos. São eles: (1) Instalações; (2) Formação; (3) Avaliação; (4) Melhorias/adaptação; (5) Clima; e (6) Liderança. Neste trabalho, o “clima” das academias de ginástica foi identificado como um fator crucial. Cabe destacar que o clima do serviço também foi apontado por Chang e Chelladurai (2003) como uma dimensão no modelo por eles desenvolvido. Entretanto, Lagrosen & Lagrosen (2007) também sugeriram quatro aspectos que também devem ser incluídos, a saber: Consciência Organizacional, Recrutamento, Design do serviço (projeto) e Imagem.

Como é possível observar, não existe um consenso na literatura sobre as dimensões ou fatores possuem maior importância para os clientes, evidência também apontada por Lam e Ocker (2004) numa revisão sobre o tema em questão. Entretanto, é importante ressaltar que as dimensões, conforme Lagrosen & Lagrosen (2007), constituem um base para a elaboração de mecanismos para avaliar a qualidade do serviço no setor de *fitness*.

Nesse sentido, um importante instrumento utilizado para avaliar a qualidade em serviços é a escala SERVQUAL criado por Parasuraman *et al.* (1985).

2.5 A abordagem SERVQUAL

Um dos mais conhecidos métodos de avaliação da qualidade em serviços é a escala SERVQUAL. Proposto por Parasuraman *et al.* (1985), este método tem atraído uma considerável atenção nos últimos anos. Segundo os autores, uma das estratégias que as empresas devem adotar para obtenção de sucesso no mundo dos negócios é oferecer um serviço de qualidade aos clientes.

Na compra de bens, o consumidor emprega muitos estímulos concretos para avaliar a qualidade, a saber: estilo, dureza, cor, rótulo da embalagem, estética, entre outros. Quando se trata de serviços, as características são menos tangíveis e, na maioria dos casos, a

tangibilidade limita-se às instalações físicas, equipamentos e o pessoal envolvido na prestação do serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

Assim, a qualidade em serviços trata-se de um construto abstrato e elusivo devido a sua intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade entre produção e consumo. Devido à intangibilidade do serviço, uma empresa pode achar que é mais difícil de entender como os consumidores percebem a sua qualidade (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

Portanto, a percepção da qualidade no serviço resulta de uma comparação entre as expectativas do consumidor com o serviço e a *performance* realizada. Conforme Lewis & Booms (1983) a Qualidade do serviço é uma medida de quão bem serviço atende às expectativas do cliente. Assim, oferecer um serviço de qualidade nada mais é do que a conformidade com as expectativas dos mesmos.

A lacuna existente entre a expectativa e o desempenho do serviço é conhecida como um *gap*. O *Gap 5* foi o primeiro a ser formulado por Parasuraman *et al.* (1985) referente a lacuna entre as expectativas do consumidor e suas percepções. Posteriormente, mais outros 4 *gaps* foram adicionados ao modelo SERVQUAL da mensuração da qualidade em serviços. Os *gaps* aqui mencionados podem ser visualizados na Figura 2.3 a seguir.

Gap 1, refere-se a lacuna existente entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência sobre essas expectativas. Esta lacuna impacta na avaliação do consumidor sobre a qualidade do serviço. Muitas vezes não há congruência entre o que os consumidores esperam do serviço e a percepção que a gerência tem a respeito, o que acarreta o surgimento de discrepâncias. Isso ocorre porque muitos executivos não conhecem as características exigidas pelos consumidores do que seria um serviço de alto padrão de qualidade para as necessidades dos mesmos, quais os requisitos de um serviço são necessários para satisfazê-los, e quais os níveis de desempenho sobre os recursos corroboram para a prestação de um serviço de alta qualidade.

Gap 2, refere-se a lacuna existente entre as especificações de qualidade do serviço e as percepções da gerência quanto às expectativas dos clientes no que diz respeito a qualidade. Existem muitas dificuldades entre os executivos na tentativa de igualar ou superar as expectativas dos consumidores. Geralmente existem restrições que limitam os executivos de cumprir o esperado por seus clientes. Além da escassez de recursos e das restrições impostas pelo mercado, outro fator que propicia a existência de uma lacuna entre as expectativas do consumidor e as reais especificações estabelecidas para o serviço é a negligência com a gestão da qualidade em serviços. Portanto, vários fatores podem provocar discrepâncias entre a

percepção da gestão quanto às expectativas do consumidor e as reais especificações presentes no serviço, que por sua vez, afeta a qualidade percebida pelos consumidores de modo geral.

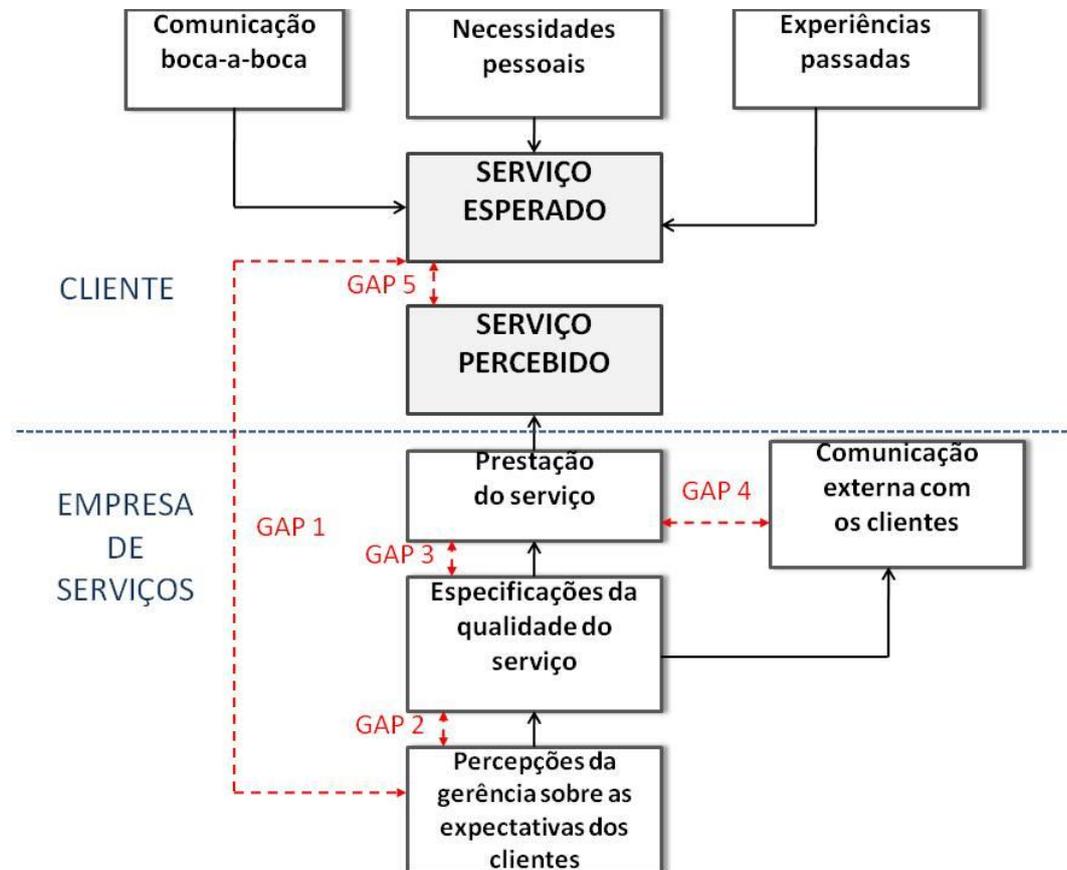


Figura 2.4 – Modelo para mensuração da qualidade em serviços (gap's)

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1985)

Gap 3, refere-se a lacuna existente entre o serviço entregue e as especificações da qualidade. Nem sempre um serviço prestado corretamente, conforme as diretrizes estabelecidas, e tratar bem os clientes são atitudes suficientes para se prestar um serviço de qualidade. Os funcionários, por exemplo, exercem uma forte influência sobre a qualidade percebida pelos consumidores. O problema surge do fato de que o desempenho dos funcionários nem sempre pode ser padronizado. Cada empregado, geralmente, tem uma forma diferente de se relacionar com o cliente, alguns interagem mais com o cliente, enquanto outros se preocupam mais com o resultado do serviço ou o seu desempenho individual. Nesse sentido, este *gap* pode afetar o ponto de vista do consumidor quanto à qualidade por ele percebida.

Gap 4, refere-se a lacuna existente entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes. Muitas empresas comunicam a prestação de um serviço com um nível de

qualidade além daquilo que ela realmente pode oferecer a seus clientes. Isso acaba criando expectativas nos consumidores a respeito da qualidade do serviço, além de afetar a qualidade percebida pelos mesmos. Quando a empresa promete mais do que pode ser entregue, aumentam-se as expectativas iniciais do cliente, podendo provocar uma percepção da qualidade do serviço inferior ao que era esperado, visto que as promessas não foram cumpridas.

Gap 5, este último refere-se a lacuna existente entre o serviço percebido e o serviço esperado. A percepção da qualidade de um serviço oferecido ocorre quando ele corresponde ou supera as expectativas do consumidor. De modo geral, o julgamento a respeito da qualidade de um serviço por parte do consumidor, seja positivo ou negativo, irá depender da percepção do desempenho do serviço de acordo com o que era por ele esperado.

Em suma, o modelo SERVQUAL corresponde a este conjunto de cinco *gaps* apresentados anteriormente. Como visto, este modelo representa a base dos determinantes da qualidade percebida pelo consumidor com respeito ao serviço prestado. A qualidade percebida, depende do tamanho do *gap 5*, que por sua vez relaciona-se com os demais *gaps*, visto que, o desempenho destes afetará aquele. Portanto, uma forma de melhorar o desempenho do *Gap 5* seria minimizando as demais lacunas proposta no modelo.

Segundo Parasuraman *et al.* (1985) os consumidores adotam alguns critérios para avaliar a qualidade de um serviço, a saber: tangibilidade, credibilidade, responsividade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, compreensão/ conhecimento do consumidor, e acesso. Anos depois, Zeithaml *et al.* (1990), agruparam esses critérios em 5 dimensões básicas para avaliação da qualidade em serviços, sendo estas as mais importantes;

- Tangibilidade. Relaciona-se à aparência física das instalações, equipamentos, conduta dos funcionários e aos canais de comunicação disponíveis na prestação do serviço.
- Credibilidade. Relaciona-se à entrega do serviço de forma confiável e que transmita confiança e seja executado de forma precisa, conforme o esperado pelo consumidor.
- Responsividade. Diz respeito à capacidade de fornecer ao cliente um serviço sem demora e eficiente, visto que um serviço prestado com prontidão melhora a percepção da qualidade do serviço por parte dos clientes.

- Segurança. Diz respeito à forma como os funcionários transmitem aos clientes confiança, conhecimento sobre o serviço que é capaz de fornecer, e ao relacionamento cortês com o cliente.
- Empatia. Refere-se à presteza, a atenção individualizada e ao cuidado com os clientes. É o esforço e dedicação da empresa em bem atender seus clientes, providenciando o que for preciso para atender suas necessidades.

Conforme Donnelly *et al.* (2006), a pesquisa quantitativa original que apoiou a concretização do modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988), contou com a participação de um grupo de clientes e fornecedores de cinco diferentes tipos de indústrias de serviços. Tal pesquisa resultou na construção de 22 itens que serviram como instrumentos facilitadores para a mensuração das expectativas dos clientes sobre a qualidade dos serviços, através de uma escala de Likert de sete pontos, e ao mesmo tempo, estes 22 itens mensuraram a percepção da qualidade do serviço para cada categoria do serviço, segundo uma organização representativa.

Por meio das respostas obtidas foi possível então avaliar tanto as lacunas entre expectativas e percepções (*gaps*) sobre a qualidade do serviço, quanto em relação a cada uma das cinco dimensões da qualidade anteriormente especificadas. Um ponto a ressaltar é que nenhuma das dimensões tem igual importância para o consumidor. Sendo assim, cada consumidor classifica-as segundo sua ordem de importância, conforme uma escala pré-estabelecida, na tentativa de personalizar sua avaliação da qualidade do serviço prestado.

Apesar da grande intensidade na qual o SERVQUAL tem sido adotado por empresas de serviço, encontra-se na literatura algumas críticas ao modelo.

Donnelly *et al.* (2006) levantaram três importantes críticas encontradas na literatura. Primeiro com relação ao questionamento a respeito da comparação entre as percepções e expectativas do cliente diante da insuficiência de suporte teórico e prático para realizar tal comparação. Por sua vez, essa falta de suporte pode gerar confusões entre o que seria satisfação com o serviço e qualidade do serviço.

A segunda refere-se ao número e a estabilidade das cinco dimensões da qualidade em serviços do SERVQUAL. Em seu trabalho, Parasuraman *et al.* (1988) afirmam que as cinco dimensões são genéricas e universais, adequando-se, portanto, a qualquer tipo de serviço. Destacam-se também as críticas associadas à aplicação de pontuações conforme a escala de Likert que pode gerar distorções quanto à avaliação das percepções e as expectativas, ou seja, a tentativa de padronização das respostas pode interferir sobre a pontuação geral do SERVQUAL, não sendo, portanto, correspondente à realidade do serviço prestado.

Outras críticas ao SERVQUAL encontradas na literatura dizem respeito ao tamanho extenso do questionário que pode tornar a coleta de dados cansativa e a inaplicabilidade para todos os tipos de serviços existentes.

Nesta dissertação, o instrumento SERVQUAL será aplicado, entretanto, a identificação do *Gap 2* é um dos aspectos mais visados neste estudo. Por essa razão, este *gap* necessita ser bem explicitado a fim de facilitar a compreensão sobre a sua importância.

2.5.1 O *Gap 2* do SERVQUAL

É comum em empresas de serviços os executivos apresentarem dificuldades em atender ou superar as expectativas dos consumidores. Às vezes existem restrições no ambiente de negócios que impedem a empresa de cumprir o que o consumidor espera. Algumas vezes por falta de recursos, falta de pessoal capacitado, falta de planejamento ou até mesmo dificuldade em obter informações mais precisas junto à clientela.

No que diz respeito às expectativas dos consumidores quanto à qualidade de um produto ou serviço, esta é formada a partir do que eles consideram como critérios fundamentais para o atendimento de suas necessidades e de acordo com aquilo que agrega valor à sua escolha por um produto ou serviço.

Hill (1989) e Slack *et al.* (2001) classificam tais critérios como: critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos. Os critérios qualificadores são aqueles atributos básicos, essenciais, que não podem faltar no serviço. Podem não ser os principais determinantes de sucesso competitivo, mas são importantes para a organização. São aspectos competitivos nos quais o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado, para que seja visto com ‘bons olhos’ pelo cliente. Estando abaixo deste nível qualificador de desempenho, a empresa não é considerada como um fornecedor potencial.

Já os Critérios ganhadores de pedidos são aqueles que contribuem diretamente para a realização de um negócio e são vitais para se conseguir um pedido. São considerados pelos consumidores como fator-chave na decisão de usufruir de um serviço. Podem não ser os principais determinantes do sucesso competitivo, mas são importantes para manter a empresa em paridade com os concorrentes. O custo do produto ou mesmo a flexibilidade ou prazo de entregas podem ser considerados, em certos casos, como critérios ganhadores de pedidos.

Nesse sentido, muitos executivos não têm o pleno conhecimento explícito de quais são seus critérios qualificadores e seus critérios ganhadores de pedidos. Isso termina por gerar uma dificuldade em atender ou superar as expectativas de seus consumidores.

Por outro lado, conforme Parasuraman *et al.* (1985), existem situações nas quais os executivos conhecem os fatores que são vitais para o seu negócio, ou seja, os critérios ganhadores de pedidos, do seu serviços, mas apresentam dificuldades em estabelecê-los na prática.

Isso é ilustrado por Parasuraman *et al.* (1985), tomando-se o exemplo no qual os executivos do ramo de serviços de reparação de aparelhos são conscientes de que os consumidores consideram a resposta rápida a falhas nos aparelhos como um ingrediente vital de serviço de alta qualidade. No entanto, apresentam dificuldades em estabelecer respostas rápidas de forma consistente, por razões tais como a falta de pessoal técnico especializado e flutuações na demanda imprevistas. Observavam-se picos de demanda durante o verão por aparelhos de ar condicionado e cortadores de grama, justamente no período em que muitos funcionários desejam tirar férias.

Nesta e em várias outras situações, existe o conhecimento sobre as expectativas dos consumidores, no entanto, existem certas limitações que podem impedir uma empresa atender a tais expectativas. Isso também ocorre porque, conforme Tontini & Sant'Ana (2008), a satisfação do cliente depende tanto das necessidades explícitas quanto das necessidades implícitas do consumidor por meio de um conjunto de características dos serviços. Ladhari (2009) afirma que os aspectos psicológicos ou afetivos dos clientes podem ter forte influência sobre a satisfação do cliente em determinadas situações, o que pode dificultar mais ainda a captura das expectativas dos mesmos.

Nesse sentido, o *gap 2* do SERVQUAL refere-se a lacuna existente entre a percepção da gerência quanto às expectativas dos consumidores e as especificações da qualidade da firma de serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1985). A Figura 2.6 abaixo destaca a funcionalidade do *gap 2* do SERVQUAL.

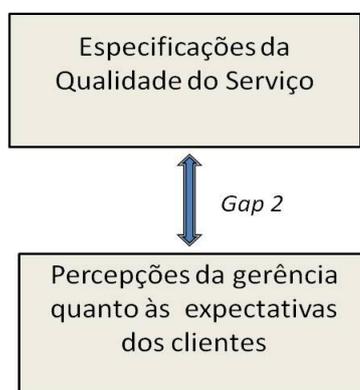


Figura 2.5- Gap 2 do servqual

Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985)

Portanto, conforme a Figura 2.6, a partir da percepção quanto às expectativas do cliente, a organização de serviço traduz tais expectativas em especificações da qualidade do serviço, que servirá de *input* para o projeto de serviço, visando à satisfação dos clientes que irão usufruí-lo. Pois, a correta percepção da gerência quanto às expectativas dos clientes contribui para a obtenção de especificações adequadas.

As expectativas, conforme Fornell *et al.* (1996), correspondem às crenças sobre os atributos ou desempenho de um serviço em qualquer momento futuro. Representam as experiências de consumo anteriores e a previsão da capacidade do fornecedor para proporcionar serviços de qualidade. Nesse sentido, as expectativas referem-se aos desejos dos clientes quanto a um determinado serviço, ou seja, é aquilo que eles sentem que um determinado prestador de serviços deverá oferecer para satisfazê-lo.

Entretanto, conforme Côrrea & Caon (2002, p. 108), “... a gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes”.

Além das expectativas, conforme verificado nos estudos de Tinocco e Ribeiro (2007), alguns determinantes da qualidade de um serviço tais como os desejos pessoais dos clientes, afetos e emoções vivenciadas no momento da prestação do serviço, a qualidade percebida pelo cliente, preço, valor percebido e imagem corporativa, são citados por diversos autores na literatura; como fatores que contribuem para o oferecimento de um serviço de qualidade. Alguns dos determinantes aqui explicitados são tratados por alguns autores como redundantes entre si, entretanto, há um consenso de que eles contribuem para o atendimento das expectativas dos clientes e a consequente satisfação dos mesmos.

Segundo Grönroos (2003), essa lacuna na qual as especificações de qualidade de serviço não são consistentes com as percepções da gerência quanto às expectativas de qualidade podem resultar de:

- erros no planejamento ou procedimentos de planejamento insuficientes;
- mau gerenciamento do planejamento;
- falta de determinação de objetivos claros na organização; e
- apoio insuficiente da alta administração ao planejamento da qualidade de serviço.

Conforme Grönroos (2003), dependendo do tamanho do *gap1*, os potenciais problemas relacionados à atividade de planejamento podem variar. Entretanto, mesmo em uma situação

em que as informações são suficientes e concretas quanto às expectativas dos clientes, o planejamento das especificações de qualidade podem não obter o desempenho esperado. Isso pode ocorrer por falta de comprometimento com a qualidade de serviço entre a alta administração, quando a qualidade não é posta como fator prioritário nas organizações.

Grönroos (2003) corrobora com Parasuraman *et al.* (1985), ao afirmar que, além da escassez de recursos e mercado, outro fator que propicia diferenças entre o esperado e o real conjunto de especificações estabelecidas para o serviço é a falta de compromisso com o gerenciamento da qualidade total em serviços. Sendo assim, Grönroos (2003) propõe que as empresas ajustem suas prioridades, visto que, a qualidade percebida pelos clientes é tida como um fator chave para o sucesso das empresas de serviços, que ao mesmo tempo proporciona vantagem competitiva quando bem explorada.

Segundo Paladini (2010), a Gestão da Qualidade Total em serviços foca-se na interface entre cliente e serviço, ou seja, no processo interativo presente no fornecimento do serviço. Sendo assim, o pleno atendimento ao cliente envolve as expectativas expressas por ele durante a execução do serviço e isso exige flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação às preferências e às exigências do consumidor, que se renovam a cada dia.

Nesse sentido, conforme Grönroos (2003) é fundamental que o compromisso com a qualidade ocupe uma alta classificação na lista de prioridades da administração. Além disso, todos os envolvidos na prestação do serviço, não apenas a alta administração, devem se comprometer com as especificações de qualidade e isso deve estar inserido nas rotinas de determinação de objetivos e no planejamento. A colaboração daqueles que realmente produzem é essencial para um planejamento adequado. Tanto os objetivos quanto as especificações devem contar com a concordância dos prestadores de serviço, bem como do corpo executivo da empresa. Cabe também destacar que especificações quando muito rígidas podem prejudicar a flexibilidade, mas ao mesmo tempo previne que funcionários tomem providências que envolvam risco, que podem afetar não só a qualidade do serviço como também o desempenho da organização como um todo.

Sendo assim, uma série de fatores – as limitações de recursos, condições mercadológicas, e/ou indiferença de gestão – pode resultar em uma discrepância entre a percepção da gerência quanto expectativas do consumidor e as especificações reais estabelecidas por um serviço (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

Corrêa & Caon (2002) destacam algumas medidas que podem ser tomadas para eliminar ou reduzir o *gap* 2, a saber:

- *análise do pacote de serviços* – identificar como cada componente do pacote pode contribuir para a avaliação do cliente;
- *análise do ciclo do serviço* – analisar as diversas etapas de prestação do serviço segundo o ponto de vista do cliente;
- *análise dos momentos da verdade* – projetar cada momento da verdade fundamental, visando atender/superar as expectativas dos clientes.

A fim de buscar a redução dessa lacuna (*gap 2*), Parasuraman *et al.* (1985) também ressaltam que a real compreensão das expectativas dos clientes, o monitoramento das mudanças das expectativas do cliente e as percepções sempre acompanhando tais mudanças é fundamental para a prestação de serviço de qualidade e deve ser o ponto de partida para qualquer análise de melhoria dos serviços.

Desse modo, a administração também deve primeiramente entender o que o cliente exatamente deseja do serviço. Se essa compreensão não estiver presente, será impossível a gerência saber se suas expectativas estão ou não alinhadas com as especificações do serviço.

2.5.2 Estudos envolvendo o Gap 2 do SERVQUAL

Na literatura que versa a metodologia SERVQUAL é possível observar uma gama de estudos que exploram a utilização dos *gaps* no intuito de realizar um paralelo entre as expectativas e as percepções dos clientes, tal como as pesquisas realizadas por Lim & Tang (2000), Jabnoun & Chaker (2003), Sohail (2003), Strawderman (2005), Resnick & Griffiths (2011), Shekarchizadeh *et al.* (2011), entre outros. A maioria destes estudos tem focado na influência dos *Gaps 1- 4* sob o *Gap 5*, pois conforme Ladhari (2009), estão todos dentro do controle de uma organização e portanto, precisam ser analisados para identificar as mudanças que devem ser implementadas para reduzir ou até eliminar o *gap 5*.

Conforme Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade do serviço é conceituada como o *gap* entre a expectativa do consumidor e a sua percepção. A partir das expectativas, após a prestação do serviço, o consumidor tem a confirmação ou a não-confirmação de suas expectativas conforme a percepção por ele obtida. A confirmação é positiva quando a *performance* excede as expectativas e é negativa quando o inverso ocorre (SHEKARCHIZADE *et al.*, 2011).

Nesse contexto, um estudo realizado por Donnelly *et al.* (2006), teve como objetivo explorar a aplicação da abordagem SERVQUAL para avaliar a qualidade do serviço de Policiamento em Scotland, no Reino Unido. A pesquisa capturou as expectativas da

população servida e comparou com a percepção do serviço fornecido. Os *gaps* da abordagem SERVQUAL de Parasuraman *et al.* (1985) foi a metodologia utilizada para realizar o diagnóstico.

Os policiais foram questionados sobre o que eles achavam das expectativas de seus clientes, suas próprias percepções da qualidade dos serviços de policiamento, e quão importantes eram cada uma das cinco dimensões do SERVQUAL. Houve uma notável concordância das expectativas dos clientes com as estimativas dessas expectativas (*gap* 1 – a medida em que as expectativas são compreendidas pela polícia/ *score*: - 0,1). Em todas as dimensões de qualidade de serviço os policiais pareceram ter uma boa compreensão do que os clientes esperam do serviço. Evidências sugerem que os prestadores de serviços em geral, têm expectativas mais altas do serviço do que aqueles que efetivamente recebem o serviço Sendo assim, a redução do *gap* 1, por sua vez, ou a sua inexistência beneficia o *gap* 2 (até que ponto os padrões de desempenho são formalizados).

Entretanto, quanto ao *gap* 2, as expectativas superaram as percepções gerando um *score* de - 2.8. Esse *score* provém de uma considerável dificuldade da força policial em formalizar padrões de desempenho da qualidade no serviço. Isso pode resultar de um inadequado compromisso para a qualidade do serviço, da falta de capacidade em atender aos padrões de qualidade definidos para o serviço, de uma ausência de objetivos bem definidos, ou uma inadequada padronização de tarefas que permitam padrões a serem definidos de forma significativa. Como consequência os *Gaps* 3 e 4 também obtiveram *scores* preocupantes (ambos - 3,0). Isso indicou que os policiais se sentiam incapazes de satisfazer o nível dos padrões estabelecidos que fora prometido. Esta combinação de ter uma boa compreensão das expectativas dos clientes juntamente com um sentimento de ser incapaz quer para definir os padrões de qualidade do serviço ou para atender aqueles que já tenham sido definidos, pode resultar numa considerável frustração que pode ter implicações para a moral dos oficiais.

Uma recente pesquisa realizada por Wolniak & Skotnicka-Zasadzien (2011) segue um estudo detalhado de cada um dos cinco *gaps* do método SERVQUAL. O trabalho envolveu os funcionários de uma Câmara Municipal, como sendo os clientes, e a administração. No que se refere ao *gap* 2, os autores ressaltaram a importância em avaliar as expectativas dos cliente, a fim de transformá-las em padrões reais de sua execução.

Conforme Wolniak & Skotnicka-Zasadzien (2011) para definir esta lacuna, o *gap* 2, foi necessário conduzir a pesquisa entre os funcionários, cujo objetivo era identificar de que

forma eles percebiam a realização de serviços nos escritórios. A seguir, tem-se algumas questões que os autores adotaram para a mensuração do *gap 2*:

- “Há equipamentos modernos de escritórios na Câmara Municipal em que eu trabalho”.
- “Na Câmara Municipal onde trabalho, a modernização foi introduzida com o objetivo de favorecer os clientes, com melhores condições físicas e estéticas da Câmara Municipal e a fim de melhorar sua imagem”.
- “Na Câmara Municipal em que eu trabalho os funcionários estão impecavelmente bem vestidos”
- “Na Câmara Municipal onde trabalho, existe um eficiente site e folhetos disponíveis a respeito dos assuntos que podem ser tratados por meio da Câmara Municipal a fim de ajudar os clientes a obter todas as informações necessárias”.

Wolniak & Skotnicka-Zasadzien (2011) também identificaram alguns fatores que exerciam influência sobre o tamanho do *gap 2*, a saber: envolvimento da administração em problemas relacionados à qualidade do serviço; definição de objetivos; padronização das tarefas; e, percepção de possibilidades.

Como considerações, após a realização da pesquisa, Wolniak & Skotnicka-Zasadzien (2011) concluíram que tanto o *gap 2* quanto o *gap 3*, não permitiram definir se a empresa está percebendo a estratégia de planejamento da qualidade. Entretanto, permitiram definir quais os empregados prestam serviços de baixa qualidade para, em seguida, tomar as devidas providências.

Em suma, apesar da grande parte dos estudos encontrados na literatura focar mais no *Gap 5* ou na influência que os demais *gaps* exercem neste, é possível notar a importância da redução ou da eliminação do *gap 2* para a eficiência no planejamento da qualidade do serviço e para a satisfação dos clientes. Portanto, conhecer o que o cliente realmente espera do serviço é o fator chave para oferecer um serviço de qualidade.

2.6 O Desdobramento da Função Qualidade (QFD) em SERVIÇOS

O desdobramento da função qualidade refere-se a uma técnica originada no Japão amplamente utilizada pela fabricante de veículos da Toyota e seus fornecedores. É uma metodologia que visa garantir que o projeto de um determinado produto ou serviço corresponda às necessidades de seus clientes (SLACK *et al.*, 2009).

De acordo com Akao (1990) o QFD se trata de um método útil para o desenvolvimento de um projeto de qualidade com intuito de garantir a satisfação do consumidor após a prestação do serviço. No QFD os requisitos do consumidor são transformados em metas de projetos e nos principais pontos de garantia de qualidade para ser usado durante toda a fase de produção.

Embora o QFD tenha atraído grande destaque, nem sempre a sua aplicação tem como consequência o sucesso de um produto ou serviço no ponto de vista do cliente. Caso seja aplicado de modo inadequado pode não só aumentar a carga de trabalho desnecessariamente como trazer resultados indesejáveis para a empresa (AKAO, 1990).

O QFD também é conhecido como a “casa da qualidade”, devido à aparência do modelo aplicado, ou como a “voz do cliente” devido ao seu objetivo anteriormente destacado. Consiste numa articulação formal de como a empresa percebe os requisitos do cliente (o que) e as características contidas no projeto (como), ou seja, obtêm-se informações do que o cliente deseja e como seu desejo pode ser alcançado por meio do produto ou do serviço (SLACK *et al.*, 2009).

Akao (1983) *apud* Paladini (2010) divide operacionalmente o QFD em duas fases. A primeira refere-se à Fase de projeto que é a fase na qual a empresa busca as características do produto ou serviço que venha atender as necessidades do cliente, segundo o mesmo. Esta fase compreende três processos inter-relacionados, a saber: (1) do ambiente externo para a fábrica, cujos fluxos de informações oriundos do mercado chegam até a empresa; (2) do ambiente de projeto para o setor operacional da empresa, no qual são tomadas as decisões que irão tornar viável o produto ou o serviço para o mercado; e (3) avalia se todas as características desejadas pelo cliente foram efetivamente implantadas no produto ou serviço.

A segunda fase refere-se à Fase de garantia da qualidade que está relacionada ao constante processo de adequação do produto ou serviço às especificidades determinadas por clientes e consumidores com o empenho da organização como um todo, visto que, todas as atividades organizacionais exercem alguma influência sobre o produto ou serviço, independente de onde, como ou por quem são executadas (PALADINI, 2010). Estas duas fases anteriormente descritas vão além da mera aplicação da gestão qualidade no processo de criação do produto ou serviço. Trata-se antes de tudo de uma estratégia organizacional com impacto no curto e longo prazo. Entretanto, o cliente é o foco de todo o processo, o ponto de partida e a base de suporte do QFD. É o cliente que inicia o processo a partir do seu ponto de vista a respeito dos requisitos de qualidade para um produto ou serviço.

É comum as organizações se anteciparem quanto à investigação das necessidades dos clientes. Como consequência, surgem falhas nas informações obtidas e pressupostos errôneos, que por sua vez, prejudicam todo o processo de planejamento. Nesse sentido, segundo Kille *et al.* (2005), o QFD utiliza uma técnica de entrevistas para ouvir “a voz do cliente” ao invés de pressupor o que o cliente desejaria do produto ou serviço. Além do profundo conhecimento das necessidades do cliente e das demais partes interessadas, se faz necessário investigar como o cliente “olha pra o futuro” e também é fundamental que a organização também tenha uma visão de longo prazo.

A Figura 2.6 abaixo mostra que as oportunidades podem ser obtidas a partir dos clientes atuais e futuros e, conseqüentemente, através do real conhecimento de suas necessidades. Quando se busca conhecer as necessidades dos clientes, surgem então oportunidades que podem ser exploradas para atender aqueles clientes ainda não servidos, assim como é possível também melhorar o atendimento para aqueles clientes cujas necessidades já são conhecidas.



Figura 2.6 – Necessidades dos clientes e tipos de clientes

Fonte: Adaptado de Prahalad (1983)

Dentro desse contexto, além de levar em consideração o tipo de cliente e as suas correspondentes necessidades, o QFD adota a metodologia da análise de valor, que objetiva conferir à demanda um nível de prioridade e atenção superior, adequando a ela os produtos e serviços conforme suas necessidades e agregando valor aos mesmos.

Assim, o QFD é um método cujo foco principal consiste na satisfação do cliente e se orienta sob o pressuposto de que “todo projeto terá sucesso se, e somente se, o cliente estiver satisfeito com o produto ou serviço desenvolvido” (CHENG & MELO FILHO, 2007, p. 105).

Diante disso, é fundamental compreender a relação existente entre o nível de satisfação do cliente e o nível de desempenho do produto ou serviço. Assim, uma profunda compreensão

das necessidades e expectativas dos clientes são requisitos fundamentais para satisfazer os mesmos.

Em meio ao contexto de qualidade em serviços e satisfação do cliente, há um modelo desenvolvido por Kano (1984) que visa definir e categorizar os requisitos exigidos pela clientela para a obtenção de um serviço de qualidade.

2.6.1 O Modelo de Kano

No final de 1970 o Prof. Noriaki Kano da Universidade Rika de Tóquio, com auxílio de vários outros pesquisadores, desenvolveram o Modelo de Kano (1984) no intuito de definir a qualidade do serviço segundo as necessidades dos clientes. Segundo este modelo, os atributos de um serviço podem apresentar um padrão não linear, ou seja, a percepção da qualidade de um serviço nem sempre cria a satisfação esperada ou a insatisfação. Sendo assim, uma justaposição dos parâmetros da qualidade no desempenho dos serviços e a satisfação do cliente em um eixo bidimensional possibilitam uma definição sobre a qualidade de forma mais sofisticada (BAKI *et al.*, 2009).

Assim, Kano *et al.* (1984) apontaram três tipos de requisitos de serviços que podem influenciar a satisfação do consumidor de diferentes maneiras, a saber: os requisitos obrigatórios de qualidade, os requisitos lineares de qualidade e os requisitos atrativos.

Os requisitos obrigatórios são aqueles itens de qualidade considerados indispensáveis, ou seja, não conduzem a satisfação, mas se ausentes, podem provocar a insatisfação. Relacionam-se as necessidades básicas do cliente. Quanto aos requisitos lineares, estes se referem àqueles itens de qualidade que proporcionam uma maior satisfação ao cliente à medida que aumenta o nível de desempenho do serviço, ou seja, são itens que quando presentes proporcionam a satisfação, mas que quando ausentes ou insuficientes acarretam a insatisfação do cliente. Por fim, os requisitos atrativos são os itens de qualidade que, mesmo obtendo desempenho insuficiente, são aceitos com resignação pelos clientes, ou seja, se conformam com aquilo. Já a presença desses itens proporciona um alto nível de satisfação. São aquelas necessidades que, quando satisfeitas, conquistam e encantam os clientes (CHENG & MELO FILHO, 2007).

Cabe destacar que esses requisitos mudam de acordo com a evolução do mercado segundo as necessidades dos consumidores. Assim, um requisito que hoje é considerado atrativo, amanhã pode tornar-se um requisito meramente obrigatório.

Como consequência, devem ser buscadas novas qualidades atrativas para que o produto ou o serviço não se torne obsoleto. A Figura 2.8 a seguir ilustra a relação entre tais requisitos e satisfação do cliente conforme o Modelo de Kano *et al.* (1984).

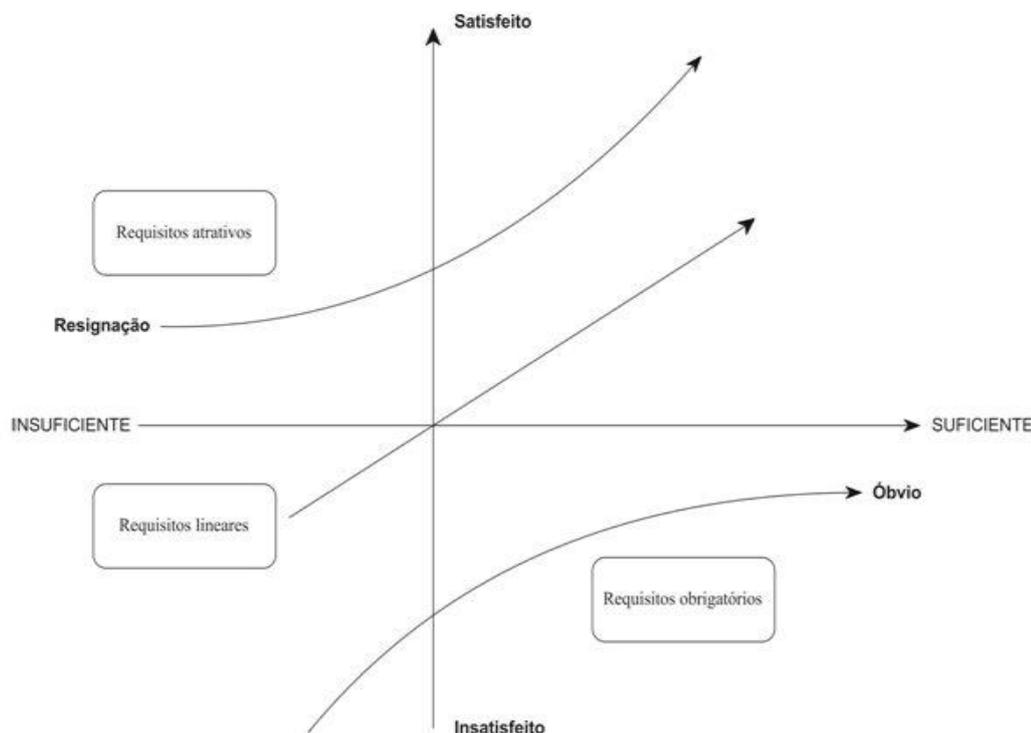


Figura 2.7 – Relação entre satisfação do cliente e nível de desempenho do produto

Fonte: Adaptado de Kano *et al.* (1984)

Além dos três tipos de requisitos anteriormente descritos, verificados na Figura 2.8, existe a possibilidade de surgirem outros dois tipos de requisitos, são eles: os requisitos de qualidade indiferente, que são aqueles itens que são indiferentes para os clientes, independente do nível de desempenho do produto ou serviço e os requisitos de qualidade reversa, que são os itens que provocam a insatisfação do cliente quando presentes e satisfação quando ausentes, ou seja, são atributos rejeitados pelos clientes (CHENG & MELO FILHO, 2007).

Enfim, diante do exposto, é fundamental a classificação dos requisitos de qualidade durante a fixação do conceito, seja no produto ou no serviço, para que se possa entregar ao cliente um produto ou serviço que corresponda as suas necessidades.

2.6.2 A matriz QFD/ Casa da qualidade

O QFD envolve ferramentas próprias na sua implantação e dentre as mais adotadas estão a coleta e análise preliminar de dados obtidos no mercado e as matrizes de processamento dessas informações que visam transformar os requisitos da demanda em elementos que proporcionarão qualidade tanto ao projeto como ao produto ou serviço (PALADINI, 2010).

A matriz QFD é uma articulação formal de como a empresa percebe os requisitos do cliente e as características contidas no projeto, ou seja, são obtidas informações do que o cliente deseja e como seu desejo pode ser alcançado por meio do produto ou do serviço (SLACK *et al.*, 2009).

A Figura 2.9 abaixo ilustra o modelo básico para a elaboração da casa da qualidade, tendo em vista que a forma como ela se apresenta pode variar constantemente.

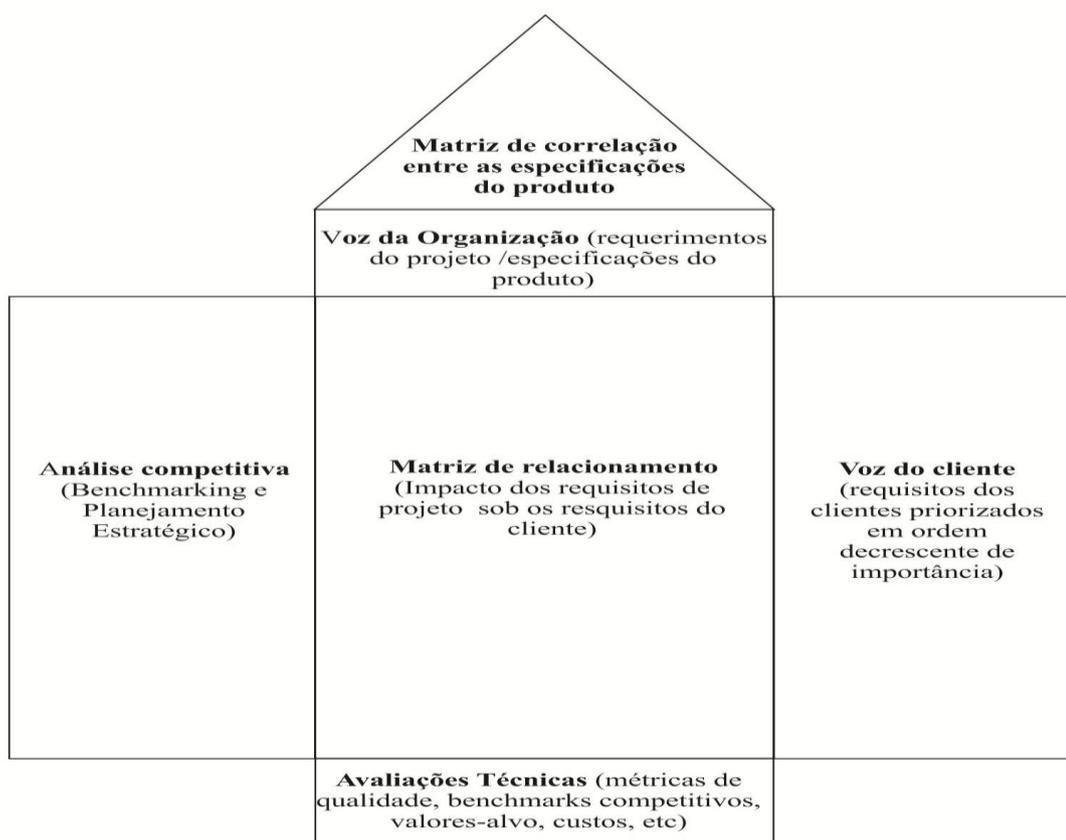


Figura 2.8 – Modelo de Matriz QFD para produtos ou serviços

Fonte: Adaptado de Han *et al.* (2001)

Entretanto, é fundamental conhecer os requisitos do consumidor perante o produto ou serviço, incluindo sua importância relativa, e relacionar tais requisitos às características de projeto para que, no momento em que o produto ou serviço seja oferecido ao cliente, este venha a atender suas necessidades.

A construção da casa da qualidade segue seis estágios, a saber: 1º Voz do cliente; 2º Análise competitiva; 3º Voz da organização; 4º Metas do projeto; 5º Matriz de relacionamento; e 6º Matriz de correlação. Cada um desses estágios possui atividades-chaves que facilitam sua concretização. Dentro de cada estágio, também é possível a realização de uma avaliação de resultados para prosseguir para o estágio subsequente ou retornar as atividades antecedentes para obter-se o resultado desejado naquele estágio. Sendo assim, o planejamento e o controle tornam-se práticas fundamentais para o sucesso do QFD.

A Figura 2.9 a seguir mostra o fluxo das atividades que devem ser realizadas para a construção da Casa da Qualidade e como estas atividades estão inter-relacionadas.

Primeiro estágio: Voz do cliente

O primeiro estágio compreende três passos a serem seguidos. O primeiro refere-se ao processo de desenvolvimento dos requisitos críticos do produto ou serviço para o cliente. Isso porque tais requisitos são a base concreta para o desenvolvimento do QFD. Entretanto, deve haver um pleno esforço para uma adequada identificação dos mesmos. Após a identificação, deve se prosseguir uma avaliação dos requisitos levantados, classificando-os segundo a sua importância. Assim, a voz do cliente é transformada em requisitos para o projeto, ou seja, aquilo que eles esperam de um produto ou serviço. A seleção da técnica mais apropriada irá depender principalmente da informação desejada e do orçamento disponível. Os métodos mais comuns para ouvir a voz do cliente são as pesquisas de mercado, as entrevistas qualitativas aprofundadas com os clientes potenciais, entrevistas em grupo e a observação direta do comportamento do cliente ao escolher um determinado produto ou serviço. Cabe destacar que uma formulação adequada de questionários e uma clara redação e a aplicação de pré-testes são essenciais para o sucesso na obtenção de informações significativas (CHENG & MELO FILHO, 2007).

O segundo passo deste estágio é a categorização dos requisitos do consumidor, conforme apresentado na Figura 2.7. O Modelo de Kano (1984) é frequentemente utilizado neste passo para se ter o conhecimento mais aprofundado da importância de cada requisito para o consumidor e seu nível de satisfação com os mesmos. Geralmente, existem muitos

requisitos de clientes para serem administrados. Por essa razão, é importante categorizar as necessidades dos clientes.

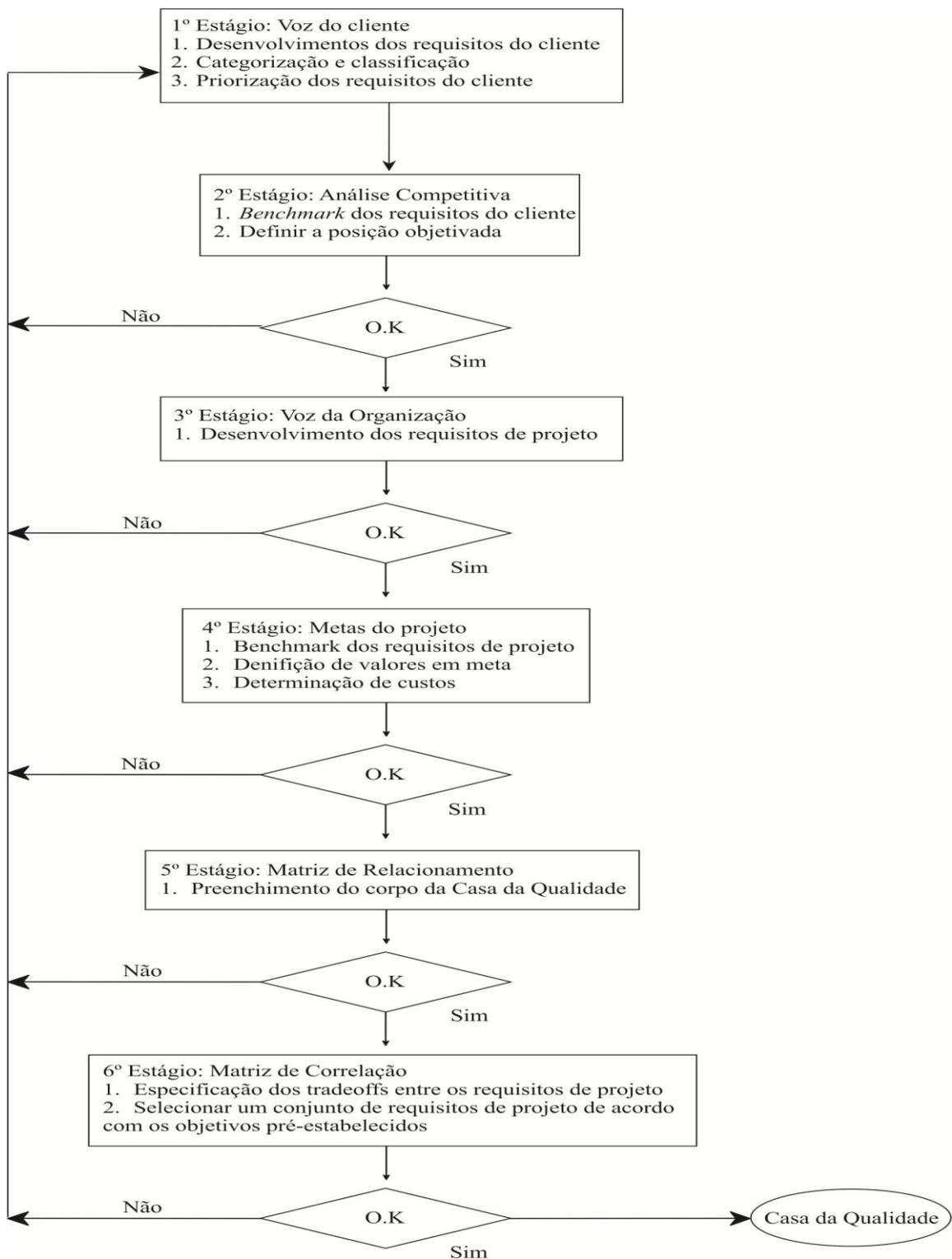


Figura 2.9 – Fluxograma de atividades para a construção da Casa da Qualidade

Fonte: Han et al. (2001)

Em suma, o objetivo principal deste passo é criar uma consciência de que as necessidades mais críticas dos clientes devem receber uma maior atenção nos esforços do projeto. Ademais, esta categorização pode ajudar a focar naqueles requisitos que são mais vitais e conseqüentemente adquirir uma maior alavancagem.

O terceiro e último passo deste estágio é priorizar as necessidades do cliente a partir das perspectivas do mesmo, organizando-as em ordem crescente de importância a fim de facilitar análises subsequentes. Isso também permite focar naquelas necessidades que são mais primordiais para o cliente, além de reduzir os esforços necessários para concluir o processo de planejamento do QFD.

Segundo estágio: análises competitivas

O segundo estágio é composto por dois passos. O primeiro refere-se à realização de um *benchmark* de todos os requisitos dos clientes escolhidos através dos “olhos” dos próprios clientes. Assim, compara-se a organização com seus concorrentes no que diz respeito ao desempenho de qualidade em cada um dos requisitos, fornecendo assim, uma base concreta para o estabelecimento de metas. O principal objetivo dessa informação é auxiliar na determinação daquelas necessidades do cliente que proporcionarão uma maior vantagem competitiva. Tal informação tem um considerável valor na concepção de qualidade e tem impacto positivo sobre a satisfação dos clientes.

O passo seguinte é definir os “níveis-alvos” para cada um dos requisitos do cliente selecionados que conduzirão ao processo de seleção de projeto no estágio posterior. Pela limitação de recursos, os *trafe-offs* devem ser realizados comparando com a concorrência para cada um dos requisitos mais importantes para o cliente. Nesta fase, não serão mais consideradas aquelas exigências que já alcançaram o nível desejado. E, apenas os requisitos restantes são considerados na fase seguinte, o que poderá reduzir significativamente o tamanho da matriz. Caso a equipe de QFD não obtiver o resultado desejado, poderá então retornar ao primeiro estágio e verificar o que pode ser melhorado até que seja possível avançar para o terceiro estágio.

Terceiro estágio: Voz da Organização

O terceiro estágio refere-se a uma transição da voz do cliente para a voz da organização. A voz da organização é quantitativamente expressa por meios dos requisitos do projeto. Pois, estes são obtidos por meio dos requisitos dos clientes. Sendo assim, cada um dos requisitos de projetos listados na parte superior da casa da qualidade, o telhado, impacta em um ou mais requisitos do cliente. Portanto, caso a equipe de projeto do QFD não esteja satisfeita com o

resultado alcançado, ela poderá retornar ao primeiro ou segundo estágio até que esteja apta para avançar para o quarto estágio.

Quarto estágio: Metas do projeto

Este estágio é composto por três passos. O primeiro passo visa assegurar que os principais requisitos do cliente estejam estabelecidos de forma clara e precisa e em termos mensuráveis. Um dos principais objetivos desse passo é ajudar a equipe de QFD a desenvolver uma consciência a respeito daqueles requisitos de projeto que devem receber mais atenção, pois alcançarão melhores resultados no longo prazo.

Este primeiro passo também inclui a comparação com os requisitos de projeto da organização com os requisitos de projeto da concorrência. O segundo passo refere-se ao estabelecimento de metas para cada um dos requisitos de projeto. O último passo visa determinar os custos do projeto de modo que estes possam assegurar o cumprimento das metas estabelecidas. Assim como nos estágios anteriores, caso a equipe de QFD não esteja satisfeita com os resultados obtidos, ela poderá retornar a qualquer um dos estágios anteriores, conforme sua conveniência.

Quinto estágio: Matriz de relacionamento

Este estágio consiste na elaboração da matriz de relacionamento. É o preenchimento do corpo da casa da qualidade. Representa uma visão do inter-relacionamento entre a voz da organização, que são as especificações do produto ou serviço, e a voz do cliente, que são os requisitos por ele desejados. Isso é geralmente baseado em julgamentos de valor feitos pela equipe de projeto. A relação é avaliada por meios de símbolos que indicam a força do relacionamento. Em muitos casos as células da matriz podem estar vazias por não haver nenhum relacionamento entre as variáveis.

Sexto estágio: Matriz de correlação

Este último estágio é composto por dois passos. O primeiro é especificar os possíveis *trade-offs* entre os requisitos de projeto, visto que, a melhoria de um requisito pode impactar positivamente, negativamente ou não provocar nenhum impacto em outro requisito do projeto. Para solucionar possíveis conflitos entre requisitos, adotam-se escalas de 1 a 3 para avaliar o grau da correlação entre os mesmos. Uma correlação positiva indica que um determinado requisito dará suporte ao outro. Quando negativa, indica que certo requisito provoca efeitos negativos em outro requisito de projeto. O segundo passo visa selecionar aqueles requisitos de projeto que mais atendem aos requisitos dos clientes com base em recursos limitados, dentre outras limitações da organização. Embora não recomendado, a equipe de QFD poderá retornar

a algum dos estágios anteriores caso não esteja satisfeita com os resultados ora obtidos. Por fim, análises de sensibilidade podem ser utilizadas até que a equipe chegue ao acordo de que a casa da qualidade foi concluída.

Embora os detalhes do QFD possam variar, o princípio é geralmente comum, a saber: identificar os requisitos dos consumidores para um produto ou serviço, juntamente com sua importância relativa, e relacioná-los às características de projeto que traduzem tais requisitos na prática (SLACK *et al.*, 2009).

2.7 Foco ‘do’ Cliente

O presente subtópico tratará dos principais fundamentos acerca da abordagem do *Foco ‘do’ cliente*, que fornecerá suporte para o alcance do objetivo geral pré-estabelecido de propor um modelo que integre os métodos SERQUAL e QFD com a abordagem do Foco do Cliente para aplicação em empresas de serviços, especificamente em *fitness centers*.

2.7.1 A abordagem do Foco ‘do’ Cliente

Segundo Moreira (2009), na década de 70 a Indústria Automobilística Brasileira era um dos mais notáveis expoentes no ambiente de negócios do país. Devido à importância atribuída à área de Assistência Técnica, que dava suporte a fim de oferecer um melhor serviço aos clientes, surgiu a expressão “Foco no cliente” como um meio de adequar o que fazer para atender o que o cliente precisava. Compreender o cliente, identificar suas razões e necessidades, desde a década de 70 até os dias atuais, têm sido fundamental para obter bons resultados no mercado.

Atualmente estamos vivenciando uma nova era, cuja globalização está disseminada por todos os lados. No que se refere ao ambiente de negócios, a concorrência se intensifica devido à abertura da economia mundial, na qual as empresas competem independente do lugar onde estejam sediadas. Empresas de diferentes países competem com o mesmo mercado. Assim, esse contexto exige que as empresas sejam mais competitivas. E uma das notáveis estratégias competitivas é oferecer um atendimento de qualidade e conquistar a satisfação de seus clientes, visto que, o cliente satisfeito se tornará fiel e trará mais clientes. Ocorrendo o inverso, ele irá optar por outra empresa que o atenda melhor.

Nesse sentido, na medida em que cresce a ênfase nos clientes e no gerenciamento do relacionamento com os mesmos, decresce a ênfase que muitas empresas atribuem aos produtos. Isso ocorre porque, devido às constantes mudanças que ocorrem no mercado, os

produtos mudam a cada dia, enquanto os clientes permanecem. Sendo assim, manter um bom relacionamento com o cliente mesmo que este prefira optar por um produto ou serviço concorrente é fundamental (RUST *et al.*, 2003).

Não conhecer o que o cliente espera de um produto ou serviço é uma das maiores consequências da frustração de suas expectativas (ZEITHAML & BITNER, 2003). As práticas mais utilizadas para conhecer tais necessidades e expectativas são: ouvir o cliente, realizando entrevistas e aplicando questionários; reunir os clientes em grupos, a fim de apreciar suas considerações a respeito de um produto ou serviço; provocar comparações com produtos concorrentes; enfim, utilizar todo o aparato técnico dos quais as empresas tenham o conhecimento (MOREIRA, 2009). Nos últimos anos tem-se observado um novo foco, as empresas têm atribuído uma menor importância aos produtos e serviços em si e direcionado maiores esforços nas atividades que dizem respeito aos clientes e aos cuidados com os mesmos.

Embora muitas das técnicas utilizadas para conhecer o cliente possam ter mudado a forma como muitas empresas se relacionam com seus clientes, conforme Moreira (2009), elas não têm sido suficientes para conhecer profundamente as necessidades do cliente.

Nesse sentido, um aspecto que deve ser considerado quando se pretende conhecer o cliente e suas necessidades é o “valor” para o cliente. Segundo Peter e Olson (1993) *apud* Ravald & Grönroos (1996), valor é a utilidade que os consumidores recebem quando compram um produto ou serviço. Zeithaml (1988) define o valor percebido pelo cliente como sendo uma avaliação global que o consumidor realiza sobre um produto ou um serviço com base no que ele esperava que lhe fosse oferecido. O valor é considerado um importante componente do marketing de relacionamento e a capacidade de uma empresa fornecer valor superior aos seus clientes é considerada como uma das estratégias mais competitivas para o sucesso das organizações. Essa capacidade tornou-se um meio de diferenciação e uma “chave” para o enigma de como adquirir uma vantagem competitiva sustentável (GRÖNROOS, 1994).

No que se refere às organizações de serviços, estas criam valor, na presença e, geralmente, com a cooperação e / ou a ativa participação do cliente. Isso introduz um grande número de variáveis e eventos que devem ser compreendidos e geridos de forma confiável e robusta para reproduzir o serviço ao nível de qualidade exigido.

De acordo com Moreira (2009, p.65), “... lidar com valor supõe estarmos seguros a maior parte do tempo e, consistentemente, transmitimos esse estado de segurança de maneira

a contaminar o próprio estado do cliente”. Cabe destacar que o valor é algo que se cria no momento em que apresentamos um produto ou um serviço para o cliente e que este valor não necessariamente corresponde ao que o cliente diz a respeito do mesmo, e sim a sua percepção sobre ele.

Além disso, uma pessoa pode avaliar o mesmo produto de diferentes formas e em diferentes contextos. Os consumidores podem ter diferentes percepções do valor de uma oferta de um produto ou serviço. Esse fenômeno está relacionado a diferentes valores pessoais, necessidades e preferências, bem como ao poder aquisitivo dos consumidores, uma vez que estes fatores podem influenciar o valor percebido (RAVALD & GRÖNROOS, 1996).

Portanto, conhecer o que é valorizado por nosso cliente pode posteriormente ajudar uma empresa a oferecer algo de acordo com a cadeia de valor do próprio cliente. O valor percebido visto através dos olhos do cliente, relacionados com a sua própria cadeia de valor, é fundamental e imprescindível para a satisfação do mesmo.

Assim, segundo Moreira (2009) o Foco ‘do’ cliente, termo criado pelo mesmo autor, surge então como um dos mais inteligentes e eficazes processos em que a empresa antecipa o que é importante para o cliente trazendo à sua vista, de maneira inusitada, o que ele realmente necessita de um produto ou serviço no momento em que o cliente não possui a capacidade suficiente para transmitir esta informação para a empresa.

Sendo assim, as empresas devem compreender o cliente e aliar-se aos mesmos. Assim, o “Foco do cliente” desafia a empresa a entender e compreender as necessidades do cliente muito antes que ele já esteja apto a dizê-las através de sua fala.

2.7.2 Foco ‘no’ cliente versus Foco ‘do’ cliente

Para uma melhor compreensão sobre o que é o Foco ‘do’ cliente é fundamental diferenciá-lo do Foco ‘no’ cliente, termo muito conhecido na literatura que versa a satisfação do cliente.

O Foco no cliente diz respeito a criar produtos e serviços com base no que a organização acredita que o cliente necessita. A maioria das empresas, seja ela fornecedora de produtos manufaturados ou de serviço, possui o Foco no cliente, visto que este é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. Pois, o cliente é o principal fator do mercado. É ele quem na verdade determina o rumo de cada negócio. Se uma empresa não foca nos seus clientes dificilmente obterá sucesso. Preços, propagandas, vendas, lucros, tudo isso

fundamenta-se no consumidor. Assim, o Foco no cliente é a “peça básica” das organizações, visto que, o objetivo de qualquer negócio é atender e buscar satisfazer os seus consumidores.

Já o Foco ‘do’ cliente é uma abordagem criada por Moreira (2009) que tem como objetivo capturar do cliente informações que muitas vezes não estarão explícitas às empresas. Isso requer um profundo conhecimento do cliente para verificar as suas reais necessidades. O Foco do cliente é aquilo que o cliente realmente almeja de um produto ou serviço, mas que muitas vezes o próprio cliente não é capaz de definir.

Uma das formas de obter o Foco do Cliente é apresentando a ele um conjunto de requisitos de qualidades possíveis para um produto ou serviço, visto que nem sempre o cliente sabe ao certo o que um determinado produto é capaz de oferecer. Assim, ter o Foco do cliente é tentar ver com “os olhos do cliente”, ou seja, obter o seu campo de visão.

Todo cliente quer ser bem atendido e deseja ser surpreendido. Oferecer a ele o inesperado, identificar o que ele deseja mais não consegue descrever, propor ao cliente mudanças em alguns requisitos, dos quais ele já está adaptado, esclarecendo os benefícios da melhoria para o cliente, trazer a sua vista novas expectativas, tudo isso está relacionado ao Foco do cliente.

Nesse sentido, Moreira (2009), propôs alguns fundamentos essenciais que são o ponto de partida para que uma empresa crie a consciência de uma organização com o foco do cliente.

2.7.3 Os fundamentos da abordagem do Foco do cliente

Apresenta-se a seguir alguns dos principais fundamentos que regem a abordagem do Foco do Cliente que as organizações de serviço podem pôr em prática para que este foco seja obtido pelas mesmas.

Para uma melhor compreensão, segmentou-se tais fundamentos em duas tipologias: a primeira é quanto ao ponto de vista da empresa com relação ao cliente e a segunda, quanto à conduta da empresa, com base nos fundamentos abordados por Moreira (2009).

a) Quanto ao ponto de vista da empresa com relação ao cliente

- Ter a consciência de que não existe consumidor, o que existe são clientes. São seres humanos.
- A maioria das queixas dos clientes não tem a ver com produtos ou serviços; tem a ver com a falta de atenção das pessoas.

- Treinamentos e outras artimanhas não são a solução para atender melhor os clientes. A premissa de que devemos ouvir a voz do cliente e daí providenciarmos o que tem que se feito não é tão segura, visto que, os seres humanos são inusitados.
- Nem tudo que o cliente fala é aquilo que ele realmente deseja. A voz do cliente não é o melhor e mais seguro canal para conhecer suas necessidades.
- O valor para o cliente muitas vezes está naquilo que ele percebe e sente, e não exatamente no que ele vê, cheira, ouve ou apalpa. O valor é representado por sinais e significados que o marcaram, lembranças e associações, muito próprias dos clientes.
- Valor não é o que o cliente diz. Valor é do complexo campo das percepções.
- A escolha do cliente não se limita a preços, por isso deve-se atentar para as propagandas enganosas e estímulos por meio de preços.
- Dar ênfase nas efetivas necessidades dos clientes escolhidos, e não nas contrariedades, como de costume.
- Características técnicas não necessariamente têm a ver com o que o cliente espera no final. Pois, os clientes querem os benefícios que os produtos ou serviços devem prover e não exatamente saber como eles são produzidos.

b) Quanto à conduta da empresa

- Aliar-se a um respeitável número de outras empresas que, em muitos casos, nunca se pensou poderem atuar como fornecedores complementares daquela categoria de bens e serviços.
- Buscar sempre diferenciação na engenhosidade e na funcionalidade dos produtos e serviços.
- Do lado da empresa, tem se uma tentativa de realidade, e do lado do cliente, de uma percepção, a tarefa do marketing é tornar a percepção realidade.
- Identificar, sistemática e continuamente, as oportunidades de exercer preços com base em valor criado e percebido pelo cliente, escapando da armadilha primária de preços pensados de dentro para fora, como é habitual nas empresas dominadas pela ultrapassada visão financeira de curto prazo.
- Não se ater apenas a esforços com fins publicitários. Pois, por si só, não criam nenhum vínculo social duradouro.
- Potencializar as virtudes históricas percebidas e reconhecidas por clientes, não clientes e pelo mercado.

- Não abrir mão de gerar lucros ampliados, fundamentados na entrega de valor para os clientes.
- Fazer do lucro uma premissa da companhia e não um mero objetivo como tantos outros.
- Eliminar vícios de padronização e dos procedimentos repetitivos.
- Cultivar valores intrínsecos e extrínsecos de clientes e colaboradores.
- Um produto ou serviço deve ser uma oferta de valor que remeta à experiência do cliente em usufruí-lo em um nível que fuja do comum, daquilo que pode ser banalizado por qualquer um.
- A questão qualidade deve levar em conta o que faz com que o cliente se sensibilize, o que atribui como valor para o seu negócio.
- Ter em mente que a qualidade só é válida quando é pensada para o cliente.

A partir destes fundamentos, uma empresa, seja ela fornecedora de produtos ou serviço, terá a base formadora para que toda empresa obtenha o Foco do cliente. Nesta dissertação o Foco do Cliente será utilizado principalmente na adaptação do instrumento de coleta do método SERVQUAL, que irá ser aplicado junto aos clientes de uma academia de ginástica, e ao QFD.

Na literatura explorada, não foi encontrado nenhum estudo envolvendo esta abordagem do Foco do Cliente, sendo ela aplicada de forma integrada com outros métodos da qualidade. Entretanto, alguns estudos envolvendo o QFD e o SERVQUAL aplicados de forma integrada, juntamente também com outras ferramentas da qualidade em serviços, puderam ser facilmente encontrados.

2.8 O uso de modelos com métodos integrados de qualidade em serviços

Muitos estudos podem ser encontrados na literatura sobre qualidade em serviços envolvendo SERVQUAL e QFD isoladamente ou de modo conciliado com outros métodos.

Tan & Pawitra (2001) propuserem um modelo de integração do Modelo de Kano com o SERVQUAL e o QFD. Essa abordagem tinha como objetivo auxiliar as organizações a avaliar a satisfação dos consumidores, nortear pontos de melhorias a serem realizadas por meio do levantamento dos atributos fracos, facilitar e contribuir para o desenvolvimento de serviços inovadores através da identificação dos atributos atrativos, além da sua incorporação em projetos futuros.

Dando continuidade às pesquisas relacionadas à proposta de integração dos métodos SERVQUAL e o QFD com o Modelo de Kano, os autores Pawitra & Tan (2003) realizaram outro estudo, aplicando o modelo desenvolvido por Tan & Pawitra (2001) a fim de verificar a imagem de Singapura como destino de turismo na Indonésia na qual cada atributo de qualidade foi analisado.

Um estudo realizado por Sahney *et al.* (2004) descreveu os resultados de uma pesquisa realizada junto a estudantes de algumas instituições educacionais na Índia, a fim de obter uma perspectiva dos alunos sobre a qualidade dessas instituições. A metodologia SERVQUAL foi aplicada a fim de identificar a diferença entre as expectativas dos clientes e as percepções do serviço recebido. Por meio do SERVQUAL foi possível diagnosticar as áreas prioritárias de melhoria, conforme as necessidades e os pontos de insatisfação dos clientes. Já a metodologia QFD aplicada foi utilizada para identificar os requisitos essenciais de qualidade, ou seja, os componentes mínimos, que atendam as exigências do aluno, sendo ele o cliente do sistema educacional. Através do QFD, foi possível identificar e hierarquizar a importância relativa dos requisitos dos clientes, identificar a relação entre os requisitos de projeto que estão de acordo com os requisitos dos clientes, e por fim, identificar a relação entre os requisitos de projeto com os requisitos do consumidor e também entre os diferentes requisitos de projeto verificados.

Seguindo uma linha de pensamento semelhante ao estudo de Tan & Pawitra (2001), Baki *et al.* (2009) realizaram um estudo em uma companhia de serviços logísticos na Turquia. Desse modo, pontos fortes e pontos fracos dos serviços de logística foram definidos por meio da escala SERVQUAL para a mensuração da qualidade em serviço. Posteriormente, através do Modelo de Kano os atributos da qualidade do serviço são categorizados, no intuito de verificar quais os atributos são capazes de satisfazer as necessidades dos clientes, e por fim, os resultados são transferidos para o método QFD.

2.9 Considerações do capítulo

No presente capítulo, o levantamento teórico realizou-se no intuito de nortear esta dissertação, bem como a pesquisa de campo realizada. Os conceitos fundamentais foram abordados, sendo os principais: o setor de serviços, a qualidade em serviços e satisfação dos clientes em serviços.

Uma descrição fundamentada sobre as peculiaridades dos serviços e sua representatividade no mercado global é essencial para tratar a temática deste estudo, assim

como o setor específico de serviços a ser abordado, além dos atributos encontrados na literatura para mensurar a satisfação dos clientes especificamente em academias de ginástica.

As ferramentas SERVQUAL, QFD e a abordagem do Foco do cliente são as metodologias aplicadas que compreenderam o modelo criado, visando à satisfação e o atendimento às expectativas do cliente em empresas de serviços, por estão razão, estes três subtópicos necessitaram ser bem explorado nesta dissertação.

Por fim, um levantamento a respeito dos trabalhos encontrados na literatura que integram metodologias diversificadas para a qualidade em serviços serviu de base para a elaboração do modelo proposto no próximo capítulo.

3 PROPOSTA PARA INTEGRAÇÃO DA ABORDAGEM DO FOCO DO CLIENTE COM O QFD E O SERVQUAL

Este capítulo descreverá o modelo proposto para sua correspondente aplicação que impactará sobre a qualidade em serviços, quando bem aplicado. O modelo propõe uma sistemática acompanhada de uma abordagem diferenciada dos modelos existentes na literatura, visto que, os modelos encontrados integram os tradicionais métodos QFD e SERVQUAL e Modelo de Kano, enquanto o modelo aqui descrito vai além, inserindo a abordagem do FOCO DO CLIENTE às duas primeiras metodologias mencionadas.

3.1 O Modelo proposto para integração da abordagem do Foco do Cliente com o QFD e o SERVQUAL

Como já descrito no Capítulo 2, o QFD e o SERVQUAL são dois métodos eficientes, porém distintos quanto aos seus objetivos, aplicados no intuito de buscar melhorias na qualidade dos serviços. Enquanto o QFD refere-se a um método cuja finalidade é traduzir os requisitos do cliente em especificações de projeto, buscando a satisfação do mesmo, neste caso, com o serviço projetado, o SERVQUAL consiste numa ferramenta que tem auxiliado as organizações de serviço a identificar lacunas (*gaps*) entre as expectativas dos clientes e sua correspondente percepção quanto ao serviço prestado. No SERVQUAL, cinco *gaps* são analisados no intuito de verificar a qualidade do serviço no ponto de vista do cliente.

Ciente da diferença entre os dois métodos, o QFD e o SERVQUAL, quanto às suas finalidades, é importante destacar que ambos envolvem uma gama de benefícios quando bem aplicados. A satisfação do cliente obtida por meio de esforços direcionado à melhoria da qualidade do serviço pode ser destacada como o principal benefício para ambos os métodos.

Entretanto, com base na abordagem do FOCO DO CLIENTE, cujos principais fundamentos foram também abordados no capítulo 2, os dois métodos podem ser insuficientes no que diz respeito à captura da voz do cliente e suas reais necessidades. O SERVQUAL, por exemplo, é um modelo limitado a 22 itens, que podem não capturar todas as informações possíveis para oferecer um serviço de qualidade ao cliente, além das demais críticas existentes na literatura direcionadas a este método. No QFD a voz do cliente é capturada também de forma limitada. Neste método a empresa insere no projeto do produto ou serviço aquilo que ela considera o que o cliente está desejando, por meio de informações colhidas de forma

geralmente simplificada e superficial, sem que antes outros métodos, tais como o SERVQUAL no caso de serviços, seja utilizado para servir de suporte ao QFD.

Também é sábio que a voz do cliente é *input* tanto para o QFD quanto para o SERVQUAL, com relação aos requisitos que o cliente julga ser essenciais para que o serviço venha a satisfazê-lo.

Nesse sentido, a integração do SERVQUAL e do QFD com o Foco do Cliente traz consigo inúmeras vantagens, preenchendo as deficiências que podem ser verificadas naqueles. No QFD, por exemplo, a captura da voz do cliente tornar-se-ia mais condizente com suas reais expectativas, e por consequência, o serviço projetado com base nos requisitos solicitados pelo cliente levaria à sua satisfação. Já no SERVQUAL, o Foco do cliente impactaria na redução do *Gap*2.

Como já mencionado, o *Gap* 2 corresponde à lacuna entre as especificações da qualidade de um serviço e as percepções da gerência quanto às expectativas dos clientes no que concerne à qualidade. A partir da aplicação dos fundamentos da abordagem do Foco do Cliente, a gerência ou os projetistas teriam um maior conhecimento sobre as profundas expectativas do cliente, ou seja, daquilo que ele realmente necessita e que irá satisfazê-lo.

Cabe destacar que, existe várias possibilidade de obter-se uma imagem ou uma informação distorcida do que o cliente deseja, visto que, nem sempre ele possui capacidade ou tem em mente o que ele realmente necessita para que a empresa possa fornecer um produto ou serviço que garantirá sua plena satisfação. Portanto, uma visão mais profunda sobre os anseios e os desejos dos clientes propicia uma relação mais íntima com os mesmos capacitando a empresa de ter um maior conhecimento sobre quem são seus clientes e o que ela pode fazer por eles. A partir desse estreitamento da relação entre cliente-empresa, e da visão mais profunda sobre o contexto que se encontram os clientes, deixa-se de ter o Foco no Cliente e começa-se a ter o Foco do Cliente.

Desse modo, a gerência ou os projetistas passam a ter uma melhor e mais real percepção quanto às expectativas de seus clientes, fornecendo ao projeto especificações que conduzirão ao desenvolvimento de um serviço de acordo com tais expectativas. Assim, é obtida a redução ou até mesmo a eliminação do *Gap*2 do método SERVQUAL.

A partir da redução do *Gap* 2, os demais *gaps* são também beneficiados pois, como consequência, o *Gap* 3 referente a prestação do serviço obterá melhorias que impactarão sobre o serviço experimentado pelo cliente, que por sua vez, provocará a diminuição do *Gap* 5 que diz respeito diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido. O *Gap* 1, relacionado à

lacuna existente entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência sobre tais expectativas também será reduzido pelas razões já mencionadas. Por fim, o *Gap 4* relacionado à lacuna existente entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes é minimizado devido ao fato de que, conhecendo o que o cliente realmente necessita, a empresa irá promover o serviço por meio da comunicação externa centrando-se apenas nos atributos que ela garante fornecer com o serviço e por conseguinte, satisfazê-los. A Figura 3.1, ilustra o modelo de integração da abordagem do Foco do Cliente com o QFD e o SERVQUAL.

Para uma melhor compreensão do modelo proposto a ser aplicado na empresa em estudo, conforme a Figura 3.1, segmenta-se o modelo esboçado em seis etapas, a saber:

Etapa 1

A primeira etapa consiste na aplicação contínua dos fundamentos da abordagem do Foco do Cliente, apontados por Moreira (2009), cujo objetivo é fazer com que o “foco do cliente” esteja presente em todas as atividades rotineiras realizadas pela gerência, assim como nas tomadas de decisão que impactarão sobre os clientes e sua satisfação. Com o foco ‘do’ cliente, o gestor passa a ter uma maior capacidade de capturar a voz do cliente de acordo com suas reais necessidades, desejos e anseios. A obtenção e o compartilhamento do ‘Foco do cliente’ também se dá por meio da aplicação do instrumento SERVQUAL adaptado para o tipo de serviço específico, utilizado nesta etapa no intuito de identificar as expectativas e a percepção do cliente com o serviço oferecido. Através de instrumentos como o SERVQUAL a empresa passa a ter uma maior capacidade de capturar a voz do cliente. Lembrando que este instrumento foi incrementado de modo que corrobore com a abordagem do Foco do Cliente.

Etapa 2

A segunda etapa consiste em, a partir do conhecimento obtido por meio do “foco do cliente” com a aplicação do SERVQUAL, identificar quais os requisitos para o serviço são desejados pelo cliente para compor o serviço, sob a forma de um projeto. A matriz QFD pode ser então utilizada para este fim, pois como visto no capítulo anterior, a construção da casa da qualidade permite um cruzamento entre os requisitos do cliente (a voz do cliente) e os requisitos de projeto (a voz da organização), permitindo elencar os requisitos que devem ser integrados na composição do serviço.

Etapa 3

A terceira etapa consiste na aplicação dos requisitos obtidos com a aplicação do QFD no serviço propriamente dito. Nesta etapa deve atentar-se para a correta inserção dos requisitos tidos como primordiais para a satisfação dos clientes, de acordo com as expectativas dos

mesmos. Visto que, falhas decorrentes desta etapa, poderão acarretar falhas nas etapas subsequentes.

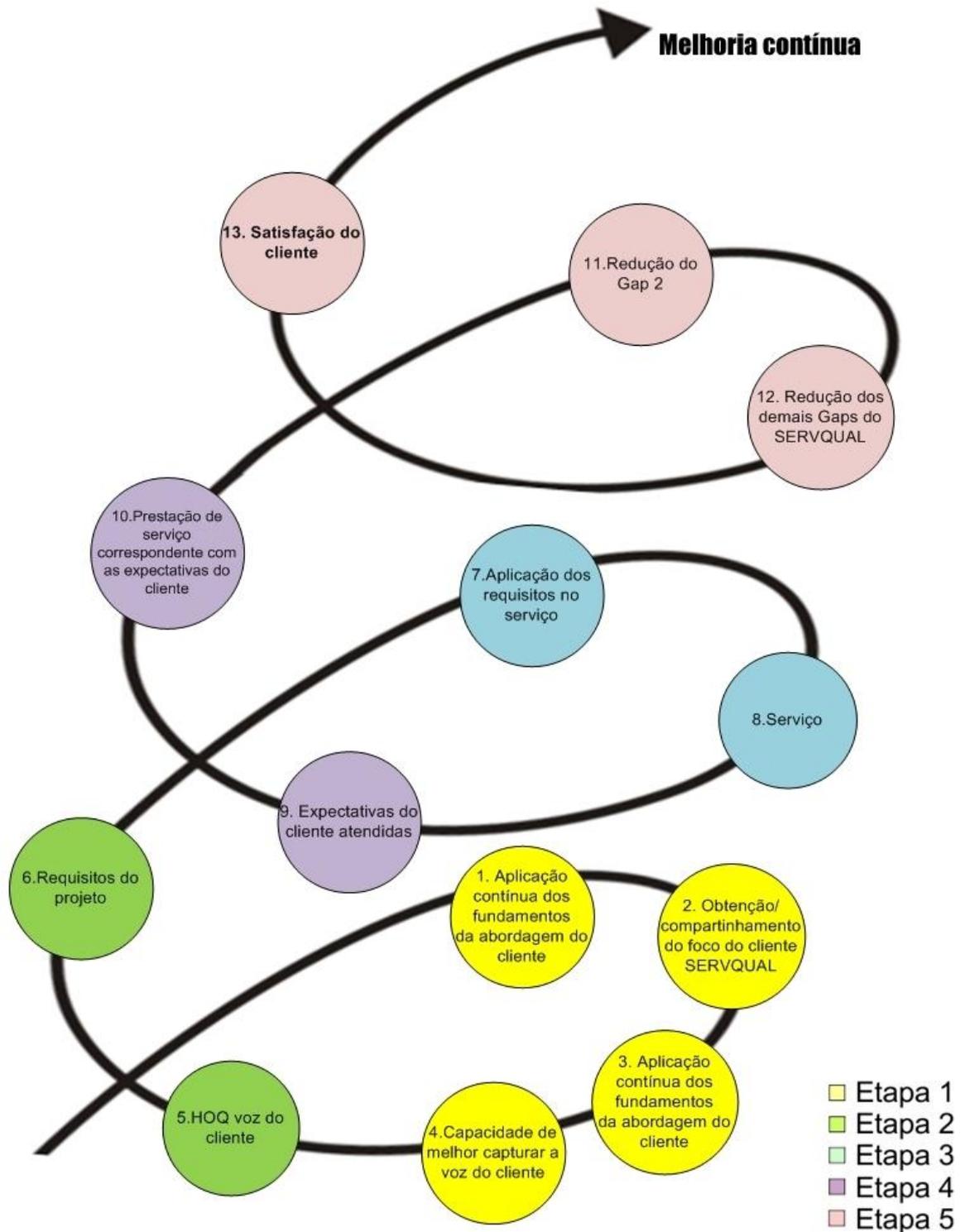


Figura 3.1 – Modelo de integração do Foco do Cliente, QFD e SERVQUAL

Fonte: A autora (2011)

Etapa 4

A quarta etapa refere-se à prestação do serviço propriamente dita, conforme as expectativas dos clientes percebidas pela empresa, mediante a primeira e a segunda etapa. Cabe também destacar que o foco ‘do’ cliente é fundamental nesta etapa, assim como nas anteriores. Desse modo, os clientes terão as suas expectativas atendidas pelo serviço.

Etapa 5

A etapa cinco refere-se à consequência das etapas anteriores, quando bem aplicadas. Com a prestação do serviço de acordo com as expectativas do cliente, tem-se a redução ou até mesmo a eliminação do *gap 2* do SERVQUAL, ou seja, a congruência entre as especificações da qualidade de um serviço e as percepções da gerência quanto às expectativas dos cliente. A redução ou eliminação do *gap 2* influencia positivamente os demais *gaps* do método SERVQUAL de avaliação da qualidade no serviço, possibilitando portanto a satisfação do cliente com o serviço prestado.

3.2 A aplicação do modelo

Para a execução das etapas anteriormente mencionadas (cinco etapas), apresenta-se a seguir um procedimento que tem como objetivo facilitar a aplicabilidade num enfoque prático do modelo proposto para integração da abordagem do Foco do Cliente com o QFD e o SERVQUAL. Sendo assim, o modelo deve ser aplicado nas empresas em 5 (cinco) passos, de acordo com a forma apresentada na Figura 3.2 abaixo:

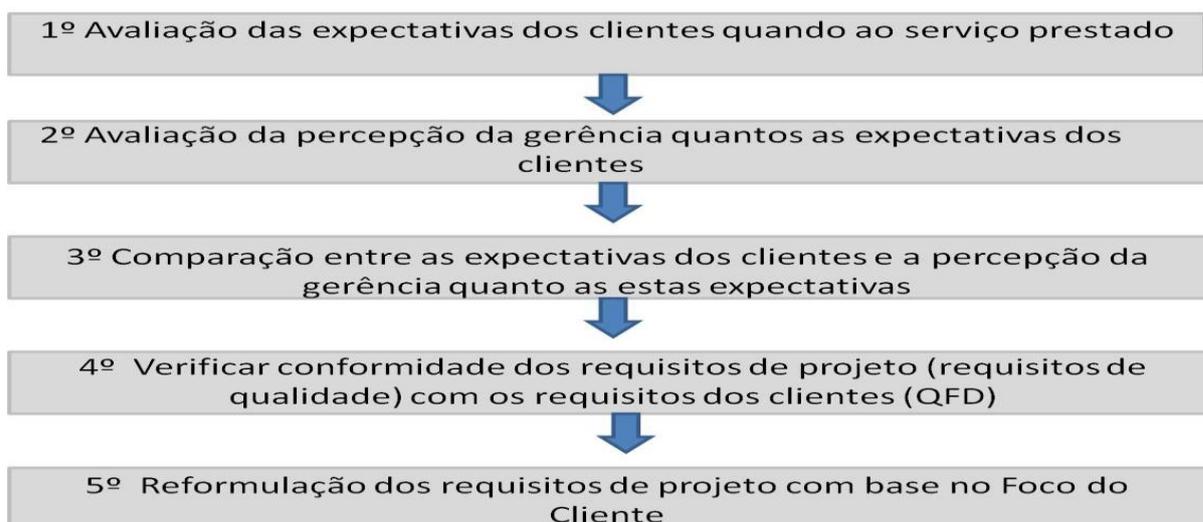


Figura 3.2 – Os cinco passos para a implantação do modelo integrado do Foco do Cliente como QFD e o SERVQUAL

Fonte: A autora (2011)

1º Passo – Corresponde à avaliação das expectativas dos clientes quanto ao serviço prestado. Neste passo a empresa deve adotar o Foco do Cliente, ou seja, ela deve identificar aquilo que ele realmente necessita, o que ele deseja que a empresa faça por ele e que consequentemente irá satisfazê-lo. Cabe destacar que o Foco do Cliente trata-se de um mecanismo que deve ser adotado de forma contínua em qualquer que seja a empresa, principalmente quando se trata de serviços, visto que nestes o cliente faz parte do processo. Portanto, este passo está relacionado à etapa 1 do modelo proposto.

2º Passo – Corresponde à percepção da gerência quanto às expectativas dos clientes. Neste passo a gerência aponta, conforme a sua percepção, as principais exigências dos clientes, classificando e agrupando tais exigências conforme a convém, seja por faixa etária, objetivo, preferências, sexo e etc. A partir de então a gerência detém uma percepção sobre as expectativas de seus clientes. Este passo também está relacionado à etapa 1 do modelo

3º Passo – Um procedimento que também pode ser incluído neste passo é um cruzamento entre a percepção da gerência quanto às essas expectativas e as reais expectativas obtidas junto aos clientes, pois a partir de então é possível ver o que a empresa de serviços deve incluir no seu projeto para satisfazer seus clientes. Tal procedimento relaciona-se ao *gap* 2 do SERVQUAL, cujo presente objetivo é reduzi-lo ou até mesmo eliminá-lo. Assim, as expectativas consideradas primordiais serão transformadas em requisitos, que servirão de entrada para o QFD. Portanto, este passo compreende a etapa 2 do modelo proposto.

4º Passo – Este passo tem um enfoque semelhante ao passo anterior. Entretanto, aqui a empresa utiliza o QFD a fim de cruzar a voz da organização com a voz do cliente, que corresponde à matriz de relacionamento desta ferramenta. Este passo relaciona-se tanto a etapa 2 como a etapa 3 do modelo proposto. A partir deste cruzamento a empresa poderá inserir os requisitos tidos como primordiais no projeto do serviço, visto que, ela estará conciliando o que seus clientes desejam com o que ela é capaz de oferecer aos mesmos.

5º Passo – Com o projeto obtido a partir do QFD com o Foco no Cliente, a empresa poderá oferecer aos seus clientes um serviço que provavelmente irá satisfazê-los. Assim, este passo relaciona-se as etapas 4 e 5 do modelo proposto. .

3.3 Considerações do capítulo

O presente capítulo expôs o modelo proposto para integrar a abordagem do Foco do Cliente às ferramentas QFD e SERVQUAL no intuito de aplicá-lo num *fitness center*. Ressalta-se a importância da compreensão quanto à aplicabilidade do modelo num enfoque

teórico e prático. Maiores esforços nesta etapa de desenvolvimento facilitarão o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação. Cabe também destacar que o modelo foi suportado pela literatura referenciada no capítulo anterior, envolvendo ainda o conhecimento adquirido através de estudo sobre trabalhos com semelhante abordagem.

4 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O presente capítulo apresentará e discutirá os resultados obtidos com a aplicação do modelo exposto no capítulo 3, o qual se concretizou a partir da aplicação de questionários junto aos clientes da empresa em estudo e com a gerência. Além disso, o capítulo fará uma breve descrição sobre a empresa onde o modelo se aplicará, bem como a descrição do perfil dos clientes que comporão a pesquisa. Cabe destacar que esta dissertação tem como objetivo geral propor um modelo para integrar os métodos SERVQUAL e QFD com a abordagem do Foco do Cliente para aplicação em empresas de serviços.

Assim, parte dos dados obtidos foram interpretados qualitativamente, no que se refere a identificação do perfil dos clientes, enquanto outra parte foi submetida a um tratamento quantitativo. Os resultados estão apresentados por seções, conforme as indicações presentes no próprio questionário.

4.1 A empresa em estudo

A Portal Academia é um *Fitness Center* sediado na cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba. O empreendimento foi criado em 1999, tendo, portanto, 12 anos de atividade. Sua missão é garantir o bem-estar de seus clientes através da prática de exercícios físicos. Sua visão é ser referência na cidade como uma academia capaz de oferecer um serviço de qualidade que venha a satisfazer seus clientes.

A academia oferece as seguintes modalidades: musculação, ginástica localizada, *jump*, *steep*, *spinning*, *aerobox*, *box* e *jiu-jitsu*. Conta com uma equipe composta por 9 (nove) funcionários, sendo 5 instrutores, 1 recepcionista, 2 responsáveis por serviços gerais e 1 gestor. A Portal foca no público jovem visto que este tem uma maior representatividade entre os frequentadores. Entretanto, a academia possui flexibilidade para também atender outras faixas etárias. Pessoas com menos de 18 anos e pessoas acima de 30 anos recebem uma atenção redobrada.

A cada ano a academia realiza investimentos em sua infraestrutura a fim de buscar de melhorar a qualidade do serviço oferecido e proporcionar mais conforto aos clientes durante a prática de exercícios. Além disso, a academia está entre as mais atrativas da cidade e no bairro onde se localiza é a de maior notabilidade, tanto em termos de estrutura quanto em qualidade no atendimento. Cabe destacar que atualmente a Portal possui em média 120 usuários ativos, ou seja, que frequentam regularmente a academia.

4.2 Identificação do Perfil dos Clientes

A primeira parte do questionário aplicado junto à amostra de clientes refere-se à identificação do perfil dos mesmos conforme os seguintes aspectos: idade, sexo, bairro em que reside, tempo de matriculado na academia, motivos que levaram à escolha da academia em questão, razão/objetivo pela qual utiliza o serviço, frequência de visitas por semanas, turno das visitas e tempo médio de permanência em cada visita.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Conforme as informações obtidas junto aos respondentes, observa-se que 48% destes têm entre 21 e 25 anos. A Figura 4.1 ilustra as faixas etárias dos respondentes.

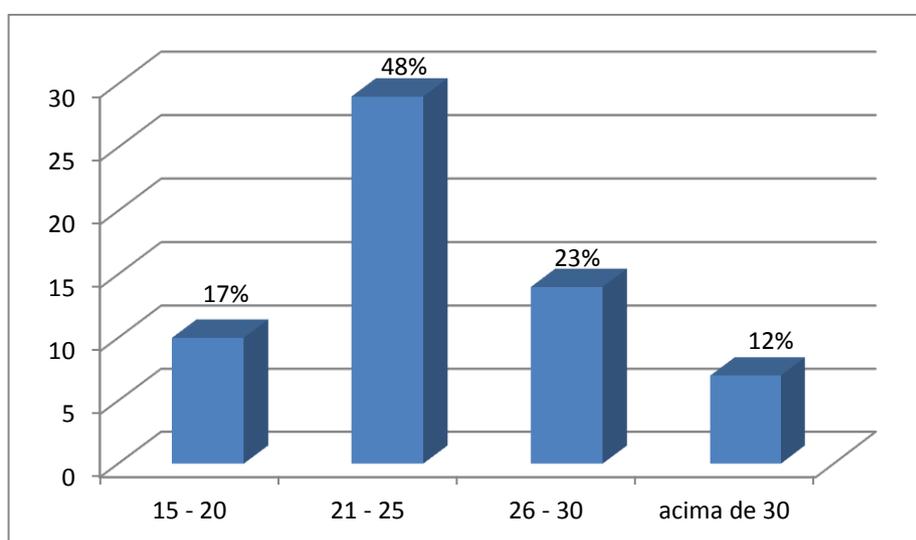


Figura 4.1 – Idade dos respondentes

Fonte: A autora (2011)

Como é possível observar na figura acima, o público jovem tem uma maior predominância (21 a 30 anos) entre os visitantes e por esta razão a academia foca nesse grupo.

Houve também o interesse de identificar a existência ou não da predominância de um sexo sobre o outro entre os frequentadores da academia. A Figura 4.2 mostra que não há uma grande diferença entre ambos.

Conforme a Figura 5.2, observa-se que 53% dos entrevistados são do sexo masculino e 47% são do sexo feminino. Assim, verifica-se que o atual projeto do serviço está voltado para atender pessoas de ambos os sexos, tomando-se por base a quantidade de respondentes do sexo feminino e masculino.

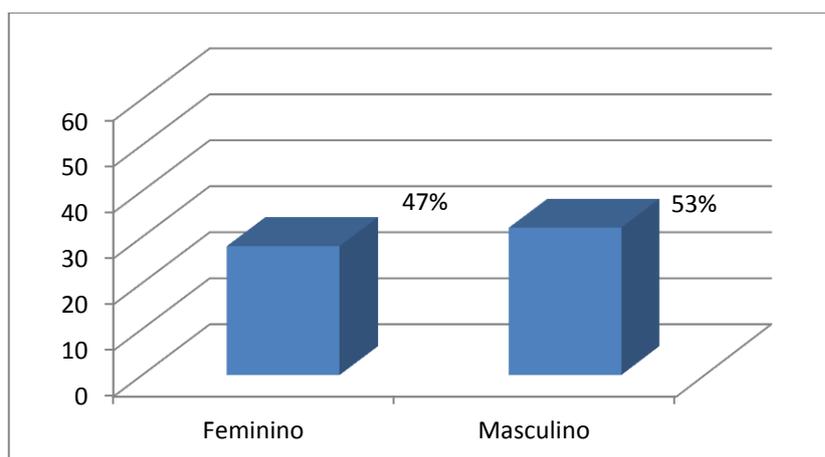


Figura 4.2 – Sexo dos respondentes

Fonte: A autora (2011)

O questionário também identificou em que bairro da cidade os respondentes da pesquisa residiam. A Figura 4.3 ilustra tais informações.

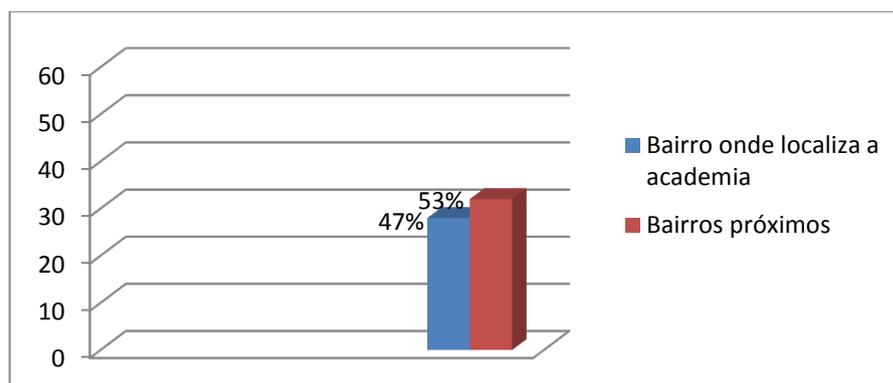


Figura 4.3 – Bairro em que residem os respondentes

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Figura 4.3 acima, a academia atrai tanto pessoas da comunidade como de bairros circunvizinhos, visto que, 53% dos entrevistados afirmaram residir em bairros próximos, enquanto que 47% afirmaram residir no mesmo bairro onde a academia está localizada.

Com relação à utilização dos mesmos serviços em empresas concorrentes (academias) a pesquisa obteve as seguintes informações apresentadas na Figura 4.4 a seguir.

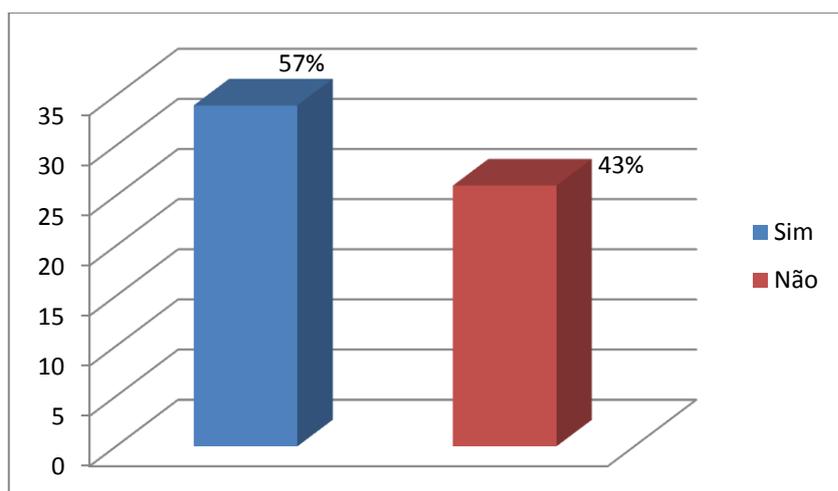


Figura 4.4 – Utilização dos mesmos serviços em empresas concorrentes

Fonte: A autora (2011)

Assim, conforme a Figura 4.4 acima, observa-se que 57% dos respondentes já utilizaram os mesmos serviços em outras empresas e 43% nunca utilizaram os mesmos serviços em empresas concorrentes.

Quanto aos principais motivos que levaram à escolha da academia de ginástica em questão, os respondentes optaram pelos seguintes motivos: Professores, Preço/ Qualidade, Instalações/equipamentos, Horários, Ambiente Social, Proximidade e outros. Os resultados obtidos junto aos respondentes são apresentados na Figura 4.5 a seguir.

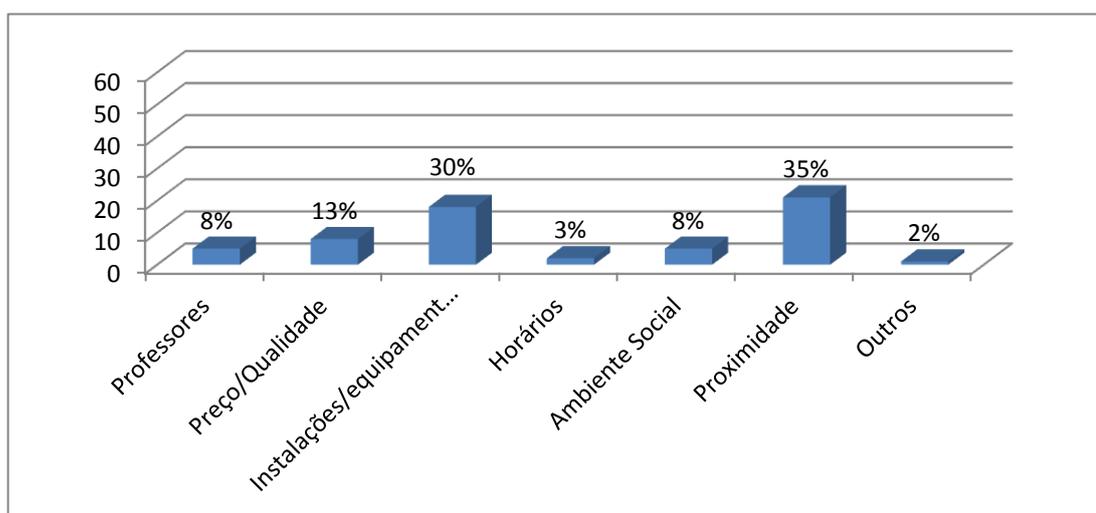


Figura 4.5 – Motivo que levou à escolha da academia

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Figura 4.5, observa-se que “proximidade” (35%) e as “instalações/equipamentos” (30%) foram os principais motivos que levaram a escolha da academia em questão.

Com relação aos principais motivos (objetivos) pelos quais os respondentes frequentam a academia, optou-se pelas seguintes alternativas: Controle de peso, Razões estéticas, Aptidão física, Socialização, Saúde e outro. A Figura 4.6 ilustra as informações coletadas.

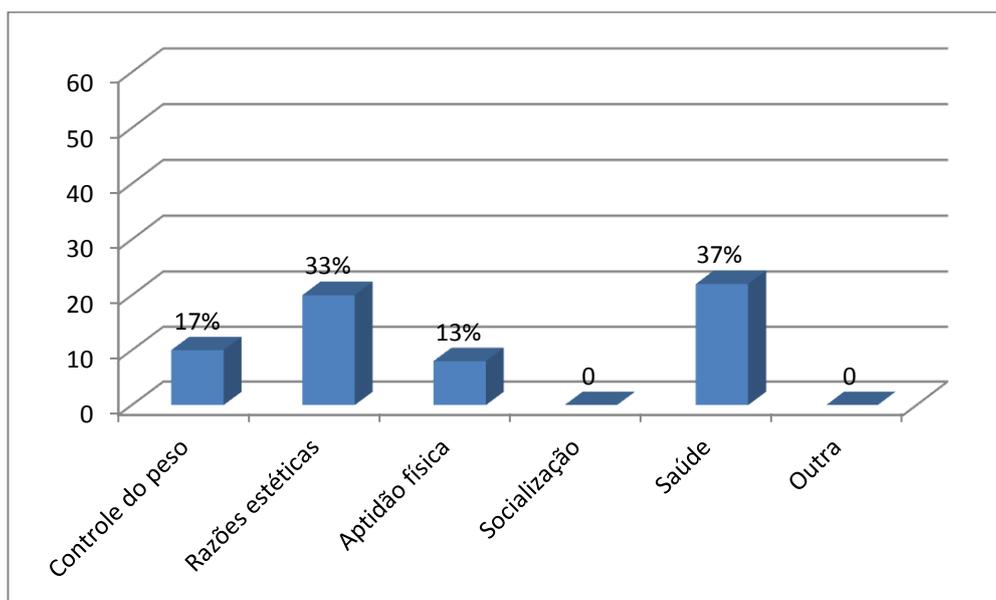


Figura 4.6 – Objetivo pelo qual o respondente frequenta a academia

Fonte: A autora (2011)

De acordo com a Figura 4.6, dentre os principais objetivos pelos quais os respondentes buscam os serviços oferecidos pela academia, destacaram-se “Saúde” (37%) e “Razões estéticas” (33%). Entretanto, o “Controle do peso” (17%) também apresentou um percentual significativo.

Quanto à frequência de uso da academia, buscou-se saber a intensidade e a frequência do consumo do serviço fornecido pela mesma. No que diz respeito à frequência, as informações obtidas podem ser observadas na Figura 4.7 a seguir.

Portanto, conforme as informações apresentadas na Figura 4.7, observa-se que a maioria dos entrevistados (63%) frequenta a academia entre 2 a 4 vezes por semana, enquanto 37% frequentam de 5 a 7 vezes. Cabe destacar que nenhum dos entrevistados afirmou frequentar apenas 1 vez por semana.

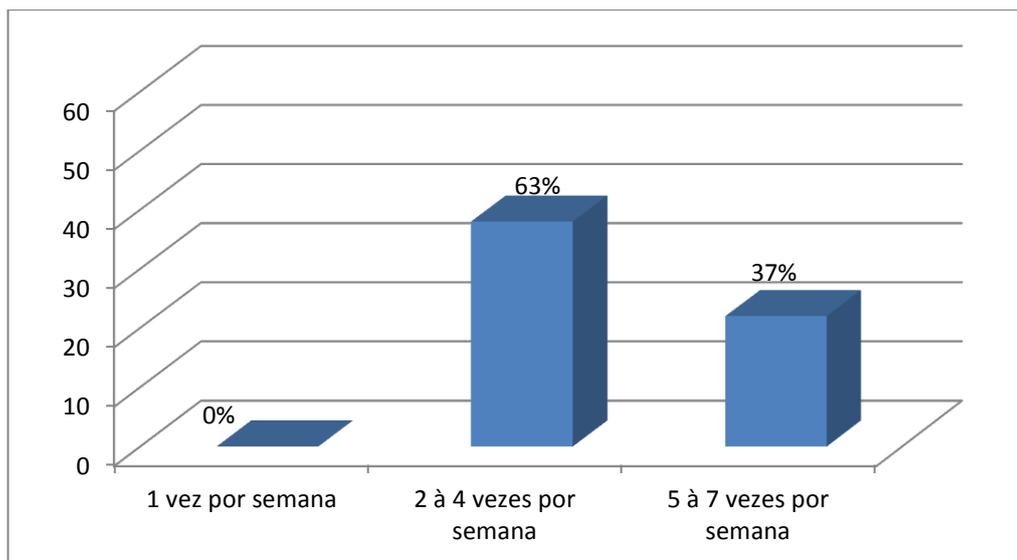


Figura 4.7 – Frequência de visitas por semana

Fonte: A autora (2011)

No que se refere à intensidade destas visitas, a Figura 4.8 a seguir detalha as informações obtidas.

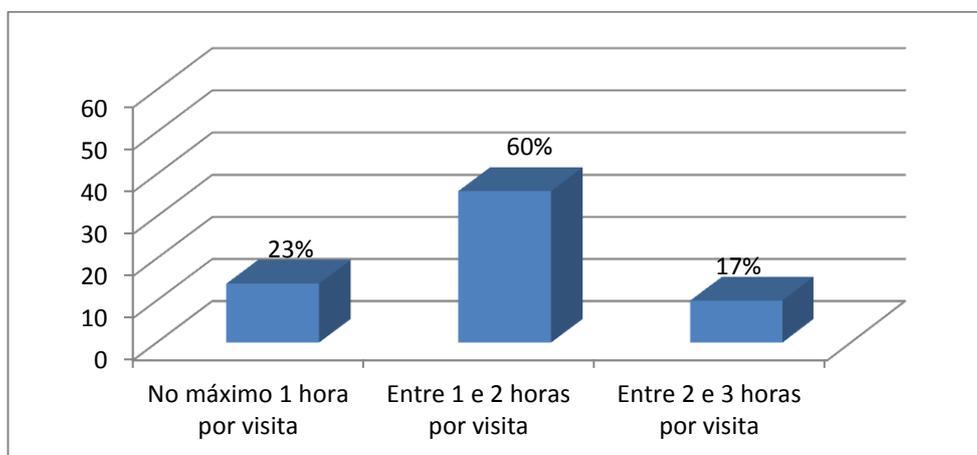


Figura 4.8 – Intensidade das visitas à academia

Fonte: A autora (2011)

Assim, conforme a Figura 4.8, a maioria dos frequentadores (60%) permanece na academia para a prática de exercícios entre 1 e 2 horas por visita. Destacaram-se também aquelas pessoas que permanecem no máximo 1 hora na academia para a prática de exercícios, que correspondeu a 23% dos respondentes. Apenas 17% permanecem por mais de 2 horas na academia em cada visita.

Por fim, no intuito de verificar o turno de maior preferência para a prática de exercícios entre os frequentadores, identificou-se o período de maior frequência para cada respondente, conforme a Figura 4.9.

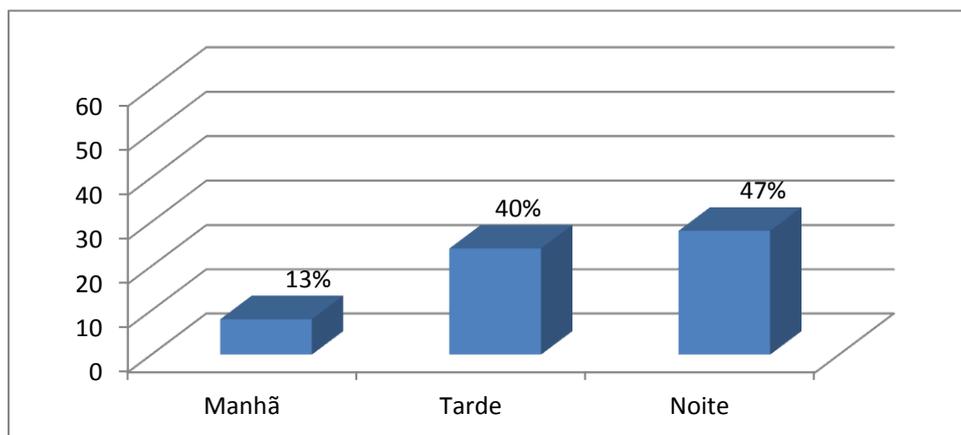


Figura 4.9 – Período de maior frequência das visitas à academia

Fonte: A autora (2011)

Assim, conforme a Figura 4.9 acima, o período noturno (47%) apresentou-se como sendo o de maior frequência entre os visitantes. O período vespertino apresentou um percentual significativo (40%), sendo o segundo período de maior frequência entre os respondentes. Cabe ressaltar que dentre estes, apenas 13% frequentam mais a academia no período matutino.

4.3 Importância das dimensões da qualidade para os clientes

A segunda etapa do questionário teve como objetivo avaliar o ponto de vista de cada respondente a respeito das cinco dimensões da qualidade (Tangibilidade, Credibilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) a partir dos aspectos dos serviços que as definem. Primeiramente, atribuiu-se uma nota de 0 a 10 conforme a importância que cada dimensão representava para o cliente com relação às academias de ginástica e os serviços por elas oferecidos. As informações obtidas são apresentadas na Tabela 4.1.

Conforme a Tabela 4.1, a dimensão 4 (Segurança) e a dimensão 2 (Credibilidade), conforme as notas coletadas de importância das dimensões, obtiveram as maiores médias, (9,08) e (8,83) respectivamente. Por ordem decrescente das médias obtidas tem-se: segurança, credibilidade, responsividade, tangibilidade e por último, empatia.

Tabela 4.1 – Avaliação da importância das dimensões da qualidade em academia de ginástica

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,78
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,83
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,81
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	9,08
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,68

Fonte: A autora (2011)

Assim, as dimensões cujas médias obtiveram uma maior importância para os clientes requerem uma maior atenção. É a partir destas dimensões que a gerência deve alavancar seus esforços para melhorar a qualidade do serviço e assim garantir uma maior satisfação a seus clientes.

Entretanto, para uma melhor verificação das informações anteriormente dispostas na Tabela 4.1, segmentou-se esta avaliação para os seguintes grupos: sexo feminino, sexo masculino, faixa etária de 15 a 20 anos, faixa etária de 21 a 25 anos, faixa etária de 26 a 30 anos, faixa etária acima de 30 anos, objetivo controle de peso, objetivo razões estéticas, objetivo aptidão física e objetivo saúde.

A Tabela 4.2 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para as pessoas do sexo feminino.

Tabela 4.2 – Avaliação da importância das dimensões para pessoas do sexo feminino

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,59
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,95
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	9,00
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	8,93
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,55

Fonte: A autora (2011)

Assim, de acordo com a Tabela 4.2, a dimensão “Responsividade” foi a que obteve maior pontuação em seguida da dimensão “Credibilidade”. A dimensão “Empatia” obteve a menor pontuação para este grupo.

A Tabela 4.3 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas do sexo masculino.

Tabela 4.3 – Avaliação da importância das dimensões para pessoas do sexo masculino

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,94
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,73
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,64
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	9,20
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,80

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Tabela 4.3, observa-se que a dimensão “Segurança” obteve a maior pontuação em seguida da dimensão “Tangibilidade”. A dimensão “Responsividade” foi a que obteve menor média para este grupo.

Com relação às quatro faixas etárias abordadas no questionário, a Tabela 4.4 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas da faixa etária de 15 a 20 anos.

Tabela 4.4 – Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 15 a 20 anos

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,90
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	9,25
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	9,20
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	9,40
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	9,20

Fonte: A autora (2011)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4.4 observa-se que a dimensão “Segurança” foi apontada como a de maior importância, em seguida da dimensão “Credibilidade”. Já a dimensão “Tangibilidade” obteve a menor média para este segmento.

A Tabela 4.5 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas da faixa etária de 21 a 25 anos.

Tabela 4.5 – Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 21 a 25 anos

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,84
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,90
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,90
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	9,14
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,76

Fonte: A autora (2011)

Para a faixa etária de 21 a 25 anos, conforme a Tabela 4.5, observa-se que a dimensão “Segurança” aparece como sendo a de maior média, em seguida das dimensões “Credibilidade” e “Responsividade”, ambas com médias iguais. A “Empatia” foi a dimensão que obteve menor média neste segmento.

Na Tabela 4.6 apresentam-se os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas da faixa etária de 26 a 30 anos.

Tabela 4.6 – Avaliação da importância das dimensões para a faixa etária de 26 a 30 anos

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,64
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,64
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,68
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	8,82
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,32

Fonte: A autora (2011)

De acordo com a Tabela 4.6, nesta faixa etária observou-se que a dimensão “Credibilidade” obteve a maior média dentre as demais, em seguida da dimensão “Responsividade”. A dimensão “Empatia” também aparece como a menor pontuação neste segmento, assim como na faixa etária de 21 a 25 anos.

Ainda com relação aos segmentos divididos conforme as quatro faixas etárias, a Tabela 4.7 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas da faixa etária acima de 30 anos.

Tabela 4.7 – Avaliação da importância das dimensões para pessoas acima de 30 anos

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,57
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável.	8,36
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes.	8,14
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados.	8,86
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,07

Fonte: A autora (2011)

De acordo com a Tabela 4.7, é possível observar que a dimensão “Segurança” obteve a maior média, em seguida da dimensão “Tangibilidade”. Assim como nas faixas etárias de 21 a 25 anos e de 26 a 30 anos, para este grupo a dimensão “Empatia” também obteve a menor média.

Quanto aos objetivos pretendidos pelos clientes, abordados na parte 1 do questionário, a Tabela 4.9 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas cujo objetivo buscado com o serviço oferecido pela academia é o “Controle de Peso”.

Conforme a Tabela 4.8, a dimensão “Segurança” foi a que obteve maior média. As dimensões “Tangibilidade”, “Credibilidade” e “Responsividade” obtiveram as mesmas médias, ocupando a segunda posição. Já a dimensão “Empatia” também é apontada por este grupo como a dimensão de menor importância.

Tabela 4.8 – Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "controle de peso"

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,40
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,40
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,40
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	8,60
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	7,90

Fonte: A autora (2011)

A Tabela 4.9 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas cujo objetivo buscado com o serviço oferecido pela academia é “Razões Estéticas”.

Tabela 1.9 – Avaliação da importância das dimensões para o objetivo “razoes estéticas”

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,98
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	8,90
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	8,98
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	9,43
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	9,05

Fonte: A autora (2011)

Para este grupo, conforme a Tabela 4.9, a dimensão “Segurança” obteve a maior média. A dimensão “Empatia”, ao contrário dos segmentos anteriormente explicitados, aparece como a segunda dimensão de maior importância. Já a dimensão “Credibilidade” aparece neste segmento como a dimensão de menor importância.

A Tabela 4.10 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas cujo objetivo buscado com o serviço oferecido pela academia é “Aptidão Física”. Conforme a mesma, a dimensão “Credibilidade” foi apontada como a dimensão de maior importância, em seguida da dimensão “Responsividade”. As dimensões “Tangibilidade”,

“Segurança” e “Empatia” obtiveram as mesmas médias, o que impossibilita determinar a dimensão menos importante dentre as três para este segmento.

Tabela 4.10 – Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "aptidão física"

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,88
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	9,25
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	9,00
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	8,88
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,88

Fonte: A autora (2011)

Por fim, a Tabela 4.11 apresenta os dados da avaliação da importância das dimensões para pessoas cujo objetivo buscado com o serviço oferecido pela academia é “Saúde”.

Tabela 4.11 - Avaliação da importância das dimensões para o objetivo "saúde"

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	Média
TANGIBILIDADE	A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	8,73
CREDIBILIDADE	A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável.	8,82
RESPONSIVIDADE	A boa vontade e disposição para ajudar os clientes.	8,77
SEGURANÇA	A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados.	9,05
EMPATIA	A Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	8,64

Fonte: A autora (2011)

Neste grupo, de acordo com a Tabela 4.11, a dimensão “Segurança” é apontada como a dimensão mais importante, em seguida da dimensão “Credibilidade”. Assim como em outros segmentos, a dimensão “Empatia” foi apontada como a dimensão menos importante.

Diante do exposto, é possível observar que o ponto de vista a respeito da importância de cada uma das dimensões para o cliente varia para cada segmento abordado. Entretanto,

apesar das divergências, a dimensão “Segurança” é apontada pela maioria dos segmentos como a dimensão de maior importância.

Ainda com relação à segunda parte do questionário, ou seja, na avaliação das dimensões da qualidade em academias de ginástica, buscou-se identificar qual das cinco características era a considerada mais importante, a segunda mais importante e também a menos importante. As informações coletadas são apresentadas na Tabela 4.12 a seguir.

Tabela 4.12 – Escala de importância das dimensões para os clientes

	Tangibilidade	Credibilidade	Responsividade	Segurança	Empatia
A mais importante	17%	7%	8%	53%	15%
A segunda mais importante	33%	23%	7%	28%	8%
A menos importante	30%	18%	10%	0	42%

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Tabela 4.12 acima, a dimensão “Segurança” foi considerada a mais importante entre os respondentes (53%). Já a dimensão “Tangibilidade” (33%) foi considerada como a segunda mais importante das dimensões. Como a dimensão menos importante, a “Empatia” (42%) destacou-se entre as demais.

Comparando a Tabelas 4.1 com a Tabela 4.12 observa-se que elas se assemelham quando a dimensão mais importante (Segurança) e a dimensão menos importante (Empatia).

4.4 Aplicação da ferramenta SERVQUAL com os clientes

Como terceira parte do questionário apresenta-se a seguir as informações obtidas com a aplicação da ferramenta SERVQUAL, realizada tanto com os clientes quanto com o gestor da empresa em estudo.

A aplicação do SERVQUAL teve inicialmente como objetivo identificar as lacunas (*gaps*) que resultam da equação: $P - E$ (*Percepção - Expectativa*), visto que, a identificação dos maiores *gaps* são os aspectos aos quais se deve destinar uma maior atenção, pois são os pontos que despertam a insatisfação dos clientes com o serviço prestado.

A partir dos dados coletados da avaliação dos 35 itens para percepção e expectativa com o serviço oferecido, as respostas dos 60 clientes foram trabalhadas de forma agrupada e também de forma segmentada conforme sexo, faixa etária e objetivo buscado com o serviço, a fim de obter uma compreensão mais detalhada sobre os pontos de convergência e divergência de acordo com os segmentos ora especificados.

A Tabela 4.13 apresenta os dados em geral obtidos com a aplicação da ferramenta SERVQUAL junto aos clientes de forma agrupada, ou seja, para todos os respondentes, independente do sexo, faixa etária ou objetivo. Observa-se que as expectativas dos mesmos não são atendidas para os seguintes itens: 23 ($gap = -1,033$), 24 ($gap = -2,100$), 31 ($gap = -1,267$), 32 ($gap = -1,950$), 33 ($gap = -1,867$) e 34 ($gap = -1,767$), visto que, são os pontos onde se encontram as maiores lacunas (diferença entre serviço percebido e serviço esperado), obtendo *gaps* superior a “-1”. Estes itens referem-se aos seguintes requisitos, a saber: 23 (fornecer programas para família e para crianças), 24 (dispor de *snack-bar* – lanches rápidos), 31 (inovar os programas a fim de estimular os clientes na prática de exercícios), 32 (dispor de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência), 33 (oferecer segurança de pertences pessoais em armários ou guarda-volumes a fim de evitar perdas, furtos ou danos) e 34 (dispor de um estacionamento seguro para clientes).

Tabela 4.13 – Apresentação geral dos *gaps* e desvio padrão

			P	E	G	DP (σ)
GERAL	Tangibilidade	1	3,933	4,683	-0,750	1,200
		2	4,000	4,667	-0,667	1,205
		3	3,967	4,033	-0,067	1,334
		4	3,783	4,400	-0,617	1,200
	Confiabilidade	5	3,783	4,650	-0,867	1,357
		6	3,917	4,083	-0,167	1,140
		7	4,083	3,983	0,100	1,156
		8	3,750	4,533	-0,783	1,196
		9	3,667	4,467	-0,800	1,224
	Presteza	10	4,083	4,650	-0,567	1,075
		11	3,900	4,517	-0,617	1,172
		12	3,833	4,617	-0,783	1,291
		13	4,067	4,417	-0,350	0,860
	Garantia	14	3,983	4,750	-0,767	1,052
		15	3,350	3,667	-0,317	0,889
		16	3,783	4,417	-0,633	0,739
		17	3,317	3,367	-0,050	1,178
	Empatia	18	3,667	4,200	-0,533	1,000
		19	3,867	4,400	-0,533	1,081
		20	3,983	3,267	0,717	1,121
		21	3,383	3,833	-0,450	1,081
		22	3,917	4,300	-0,383	0,804
		23	2,633	3,667	-1,033	1,157
		24	1,767	3,867	-2,100	1,324
		25	3,933	3,917	0,017	1,066
		26	4,017	4,450	-0,433	0,946

	Modelo QUESC				
	27	3,200	3,683	-0,483	1,049
	28	3,550	4,483	-0,933	0,954
	29	3,600	4,583	-0,983	1,112
	30	3,083	3,900	-0,817	1,237
	31	3,333	4,600	-1,267	1,103
	32	2,767	4,717	-1,950	1,071
	33	2,783	4,650	-1,867	1,482
	34	2,750	4,517	-1,767	1,148
	35	3,017	3,717	-0,700	1,422

Fonte: A autora (2011).

Entretanto, nota-se que o item 24 que obteve o maior *gap* também obteve o desvio padrão mais alto dentre os itens anteriormente citados ($\sigma = 1,324$). Assim, para este item houve uma maior dispersão das respostas em torno da média. Isso reflete uma maior variação entre as respostas dos clientes. Observa-se também que nenhum dos itens verificados obteve um *gap* superior a “1”. Isso significa que para nenhum deles a percepção é superior às expectativas, visto que a maioria dos *gaps* está em torno de “0”. Portanto, para a maior parte dos itens a expectativa se iguala a percepção gerando pontos onde os clientes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos. O que se espera é que a percepção supere as expectativas para que seja possível afirmar que o cliente está realmente satisfeito e que o serviço possui a qualidade desejada. Quando isso não ocorre, a empresa fornecedora do serviço deve tomar providências para que aqueles itens que não estão atendendo às expectativas do cliente sejam melhorados. Assim, maiores esforços devem ser destinados aos itens de maiores *gaps*.

Segmentando-se as respostas entre homens e mulheres não houve grande diferença entre as respostas, ou seja, a percepção e a expectativa de ambos os sexos são convergentes.

Os dados apresentados na Tabela 4.13 foram segmentados por faixa etária dos respondentes. Assim, analisaram-se as respostas das pessoas que tinham entre 15 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos e acima de 30 anos. Essa segmentação foi realizada a fim de identificar diferenças entre as percepções e as expectativas entre as quatro faixas etárias adotadas no questionário.

A Tabela 4.14 apresenta os *gaps* para os 35 itens de acordo com os dados obtidos entre os respondentes da faixa etária de 15 a 20 anos. Conforme os dados apresentados, muitos itens obtiveram igual ou superior a “-1”, são eles: 23 (*gap* = -1,200), 24 (*gap* = -1,900), 28 (*gap* = -1,000), 29 (*gap* = -1,500), 30 (*gap* = -1,100), 31 (*gap* = -1,700), 32 (*gap* = -2,400), 33 (*gap* = -2,200), 34 (*gap* = -2,200) e 35 (*gap* = -1,000). Comparando estes itens com os itens de maiores *gaps* do quadro geral (Tabela 4.13), observa-se que para a faixa etária de 15 a 20 anos

as expectativas também não estão sendo atendidas para os itens: 28 (facilidade de adesão e preços acessíveis), 29 (descontos por indicação e pacotes promocionais), 30 (mecanismos para interação entre os clientes, seja com objetivos afins ou não) e 35 (localização perto de uma área comercial).

Tabela 4.14 – Apresentação gaps e desvio padrão para o segmento de “15 a 20 anos”

			P	E	G	DP (σ)
15 a 20 anos	Tangibilidade	1	4,300	4,600	-0,300	1,160
		2	4,300	4,700	-0,400	1,174
		3	4,100	3,900	0,200	0,919
		4	4,300	4,300	0,000	1,155
	Confiabilidade	5	4,200	4,700	-0,500	0,707
		6	4,100	3,800	0,300	0,823
		7	4,400	3,900	0,500	1,179
		8	4,200	4,600	-0,400	0,843
		9	3,800	4,700	-0,900	0,876
	Presteza	10	4,600	4,900	-0,300	0,675
		11	4,200	4,800	-0,600	0,699
		12	4,300	4,800	-0,500	0,707
		13	3,600	4,100	-0,500	0,527
	Garantia	14	4,300	4,900	-0,600	0,966
		15	3,100	3,100	0,000	1,054
		16	3,900	4,700	-0,800	0,789
		17	3,700	3,100	0,600	1,506
	Empatia	18	3,500	4,100	-0,600	1,174
		19	4,400	4,700	-0,300	0,675
		20	4,000	2,600	1,400	0,966
		21	3,400	3,400	0,000	0,943
		22	4,200	4,100	0,100	0,994
	Modelo QUESC	23	2,600	3,800	-1,200	1,398
		24	1,600	3,500	-1,900	1,595
		25	4,000	3,300	0,700	1,418
		26	4,100	4,400	-0,300	0,823
		27	2,500	3,400	-0,900	1,370
		28	3,300	4,300	-1,000	0,816
		29	3,100	4,600	-1,500	0,972
		30	2,500	3,600	-1,100	1,287
		31	2,800	4,500	-1,700	1,567
		32	2,600	5,000	-2,400	0,843
		33	2,700	4,900	-2,200	1,317
		34	2,500	4,700	-2,200	0,919
		35	2,800	3,800	-1,000	1,491

Fonte: A autora (2011).

Entretanto, observa-se que os itens 24 e 31 obtiveram desvio padrão mais alto dentre os itens de maiores *gaps*, sendo $\sigma = 1,595$ e $\sigma = 1,567$ respectivamente. Portanto, para estes dois itens houve uma maior dispersão das respostas em torno da média, não havendo grande concordância entre as respostas para os seguintes aspectos: dispor de *snack-bar* e inovar nos programas a fim de estimular a prática de exercícios pelos clientes.

Cabe destacar que esta dispersão pode ocorrer tanto por variação em torno da média para a percepção bem como para as expectativas.

A Tabela 4.15 apresenta os *gaps* de acordo com os dados obtidos entre os respondentes da faixa etária de 21 a 25 anos, para os 35 itens adotados no questionário. De acordo com os dados apresentados na Tabela 4.16 observa-se que os itens que obtiveram *gaps* superior a “-1” foram: 23 (*gap* = - 1,138), 24 (*gap* = - 2,379), 28 (*gap* = -1,000), 29 (*gap* = -1,000), 31 (*gap* = - 1,138), 32 (*gap* = - 2,000), 33 (*gap* = - 1,966) e 34 (*gap* = - 2,069). Assim, observa-se que enquanto os itens 30 e 35 obtiveram altos *gaps* para a faixa etária de 15 a 20 anos, o mesmo não ocorreu para a faixa etária de 21 a 25 anos. Além disso, os itens 28 e 29 para este segmento isolado apresentou uma lacuna, antes não identificada na avaliação geral apresentada na Tabela 4.13. Conforme os dados observou-se também que o item 33 apresentou um desvio padrão maior que os demais itens ($\sigma = 1,370$), o que significa que para este item as respostas tiveram uma maior dispersão em torno da média. Cabe destacar que apenas um item – item 20 – apresentou um *gap* positivo e maior que “1”. Assim, no quesito “boa aparência dos funcionários em geral” a percepção superou a expectativa. Isso significa que para este item a academia supera o que o cliente espera deste atributo. Entretanto, isso ocorre porque as expectativas para este item, neste segmento, foram baixas em relação à percepção.

Tabela 4.15 – Apresentação dos *gaps* e desvio padrão para o segmento de “21 a 25 anos”

			P	E	G	DP
21 a 25 anos	Tangibilidade	1	3,828	4,828	-1,000	0,658
		2	3,966	4,793	-0,828	0,626
		3	3,897	4,138	-0,241	0,817
		4	3,621	4,517	-0,897	0,862
	Confiabilidade	5	3,552	4,759	-1,207	1,088
		6	3,793	4,207	-0,414	0,675
		7	3,966	4,138	-0,172	0,626
		8	3,483	4,552	-1,069	1,022
		9	3,655	4,552	-0,897	0,974

	Presteza	10	3,759	4,552	-0,793	1,057
		11	3,690	4,414	-0,724	0,967
		12	3,621	4,483	-0,862	1,115
		13	4,207	4,448	-0,241	0,620
	Garantia	14	3,793	4,690	-0,897	1,048
		15	3,345	3,828	-0,483	0,769
		16	3,724	4,448	-0,724	0,528
		17	3,172	3,379	-0,207	0,805
	Empatia	18	3,517	4,241	-0,724	0,785
		19	3,655	4,379	-0,724	0,936
		20	4,000	3,276	0,724	0,598
		21	3,276	3,931	-0,655	0,996
		22	3,828	4,345	-0,517	0,602
	Modelo QUESC	23	2,483	3,621	-1,138	0,949
		24	1,655	4,034	-2,379	0,769
		25	3,862	4,103	-0,241	0,743
		26	3,931	4,448	-0,517	0,753
		27	3,379	3,793	-0,414	0,728
			3,586	4,586	-1,000	0,867
		28	3,655	4,655	-1,000	1,045
		29	3,172	4,034	-0,862	0,759
		30	3,379	4,517	-1,138	0,775
		31	2,621	4,621	-2,000	0,903
		32	2,655	4,621	-1,966	1,370
		33	2,448	4,517	-2,069	0,910
		34	3,310	3,793	-0,483	1,105
	35					

Fonte: A autora (2011)

A Tabela 4.16 mostra os resultados obtidos junto aos respondentes com idade entre 26 e 30 anos. Para este segmento, os itens de maiores *gaps* foram os seguintes: 12 (*gap* = - 1,024), 23 (*gap* = - 1,081), 24 (*gap* = - 1,876), 28 (*gap* = -1,021), 31 (*gap* = -1,524), 32 (*gap* = - 2,019), 33 (*gap* = - 1,860) e 34 (*gap* = -1,750). Dentre estes, o item 33 foi o que apresentou maior desvio padrão ($\sigma = 1,541$). Assim, para este item as respostas tiveram uma maior dispersão em torno da média. Verifica-se também que estes itens se assemelham aos itens de maiores *gaps* das faixas etárias de 15 a 20 anos e de 21 a 25 anos, exceto pelo item 12 (confiança passada pelos instrutores durante a prestação do serviço) que para a faixa etária ora abordada (26 a 30 anos) apresentou um *gap* superior a “-1”.

Tabela 4.16 – Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento "26 a 30 anos"

			P	E	G	DP
26 a 30 anos	Tangibilidade	1	3,933	4,786	-0,852	1,141
		2	4,000	4,786	-0,786	1,167
		3	3,967	3,929	0,038	1,359
		4	3,783	4,286	-0,502	0,726
	Confiabilidade	5	3,783	4,643	-0,860	1,292
		6	3,917	4,071	-0,155	0,864
		7	4,083	3,857	0,226	1,311
		8	3,750	4,500	-0,750	1,008
		9	3,667	4,214	-0,548	1,225
	Presteza	10	4,083	4,643	-0,560	0,646
		11	3,900	4,571	-0,671	0,760
		12	3,833	4,857	-1,024	0,877
		13	4,067	4,643	-0,576	0,650
	Garantia	14	3,983	4,786	-0,802	0,519
		15	3,350	3,714	-0,364	0,745
		16	3,783	4,143	-0,360	0,842
		17	3,317	3,429	-0,112	1,207
	Empatia	18	3,667	4,214	-0,548	0,802
		19	3,867	4,214	-0,348	0,756
		20	3,983	3,786	0,198	0,877
		21	3,383	3,857	-0,474	1,016
		22	3,917	4,286	-0,369	0,852
	Modelo QUESC	23	2,633	3,714	-1,081	1,301
		24	1,767	3,643	-1,876	1,109
		25	3,933	3,929	0,005	0,864
		26	4,017	4,500	-0,483	0,611
		27	3,200	3,786	-0,586	0,745
		28	3,550	4,571	-1,021	1,027
		29	3,600	4,500	-0,900	0,949
		30	3,083	3,643	-0,560	1,008
		31	3,333	4,857	-1,524	0,938
		32	2,767	4,786	-2,019	1,151
		33	2,783	4,643	-1,860	1,541
		34	2,750	4,500	-1,750	0,829
		35	3,017	3,500	-0,483	1,401

Fonte: A autora (2011)

Já a Tabela 4.17 apresenta os dados obtidos com aqueles respondes cuja idade encontrava-se na faixa etária acima de 30 anos. Neste segmento, os itens que apresentaram os maiores *gaps* foram: 14 (*gap* = -1000), 24 (*gap* = -1,429), 32 (*gap* = -1,714), 33 (*gap* = -1,286), 34 (*gap* = -1,286) e 35 (*gap* = -1,571). Dentre esses, o item 24 foi o que apresentou maior desvio padrão ($\sigma = 1813$). Observa-se também que e o item 14 (conhecimento

necessário dos instrutores para a execução dos serviços), para esta faixa etária apresentou um alto *gap*, o que não ocorreu para este item nas demais faixas etárias. Cabe destacar que apenas o item 20 obteve um *gap* positivo, sendo a percepção superior à expectativa. Os demais itens corroboram com o ponto de vista das demais faixas etárias.

Tabela 4.17 – Apresentação dos gaps e desvio padrão para o segmento “acima de 30 anos”

			P	E	G	DP (σ)
Acima de 30 anos	Tangibilidade	1	4,000	4,000	0,000	1,528
		2	3,857	3,857	0,000	1,528
		3	4,143	4,000	0,143	1,464
		4	4,143	4,286	-0,143	1,464
	Confiabilidade	5	4,143	4,143	0,000	1,414
		6	4,143	4,000	0,143	1,574
		7	4,143	3,714	0,429	0,976
		8	4,000	4,429	-0,429	1,272
		9	3,429	4,286	-0,857	1,574
	Presteza	10	4,429	4,714	-0,286	0,756
		11	4,000	4,429	-0,429	1,618
		12	4,000	4,429	-0,429	1,718
		13	4,000	4,286	-0,286	1,704
	Garantia	14	3,714	4,714	-1,000	1,414
		15	3,714	3,714	0,000	0,577
		16	3,857	4,429	-0,571	0,535
		17	3,286	3,571	-0,286	1,380
	Empatia	18	3,857	4,143	-0,286	1,113
		19	4,143	4,429	-0,286	1,380
		20	4,286	3,143	1,143	1,069
		21	4,000	4,000	0,000	0,000
		22	4,000	4,429	-0,429	0,535
	Modelo QUESC	23	3,143	3,571	-0,429	0,976
		24	2,714	4,143	-1,429	1,813
		25	3,857	4,000	-0,143	0,900
		26	3,857	4,429	-0,571	1,618
		27	3,000	3,429	-0,429	1,272
		28	4,000	4,143	-0,143	0,690
		29	4,571	4,429	0,143	0,690
		30	3,714	4,286	-0,571	1,512
		31	3,714	4,571	-0,857	1,069
		32	2,857	4,571	-1,714	0,951
		33	3,143	4,429	-1,286	1,113
		34	3,000	4,286	-1,286	1,380
		35	2,143	3,714	-1,571	1,272

Fonte: A autora (2011)

Considerando os objetivos pelos quais os respondentes utilizam os serviços fornecidos pela academia de ginástica, têm-se: Controle de Peso, Razões Estéticas, Aptidão Física e Saúde. Ressalta-se que o objetivo Sociabilização não foi contabilizado, visto que não houve nenhuma resposta para esta alternativa. Assim, verificou-se a existência de divergência entre as respostas segmentando os respondentes em grupos de acordo com o objetivo buscado com o serviço fornecido.

A Tabela 4.18 mostra detalhadamente os dados obtidos junto àqueles respondentes que buscam na academia o “Controle de Peso”. Para este grupo, os itens aos quais obtiveram os maiores *gaps* foram: 9 (*gap* = -1,200), 12 (*gap* = -1,200), 14 (*gap* = -1,000), 24 (*gap* = -1,700), 28 (*gap* = -1,000), 29 (*gap* = -1,000), 30 (*gap* = -1,000), 31 (*gap* = -1,300), 32 (*gap* = 2,300), 33 (*gap* = -2,400), 34 (*gap* = -2,000) e 35 (*gap* = -1,400). Conforme os dados ora descritos, observa-se que eles convergem com os segmentos anteriormente explicitados, exceto pelos itens 9 (dispor de horários de atendimento flexíveis e modalidade com programação consistentes e de conhecimento dos clientes) e 12 (a confiança que os instrutores passam para os clientes durante a prestação do serviço), que para este segmento apresentou um *gap* superior a “-1”. Nota-se também que dentre estes itens acima especificados, os que obtiveram maior desvio padrão foram os itens 24 ($\sigma = 1,567$), 30 ($\sigma = 1,633$) e 33 ($\sigma = 1,578$). Assim, para estes três itens houve uma maior dispersão das respostas em torno da média. Observou-se também que apenas no item 20 a percepção apresentou-se superior à expectativa, visto que o item em questão apresentou um *gap* = 0,700.

Tabela 4.18 – Apresentação dos *gaps* e desvio padrão para o objetivo "controle de peso"

			P	E	G	DP (σ)
Controle de Peso	Tangibilidade	1	3,800	4,400	-0,600	1,578
		2	3,900	4,500	-0,600	1,506
		3	4,000	4,200	-0,200	1,229
		4	3,900	4,500	-0,600	1,174
	Confiabilidade	5	3,800	4,500	-0,700	1,160
		6	4,000	4,100	-0,100	1,197
		7	3,600	3,400	0,200	1,229
		8	3,600	4,500	-0,900	0,994
		9	3,400	4,600	-1,200	1,317
	Presteza	10	4,100	4,700	-0,600	0,699
		11	3,600	4,500	-0,900	1,287
		12	3,600	4,800	-1,200	1,229
		13	3,800	4,500	-0,700	1,252
	Garantia	14	3,700	4,700	-1,000	1,247
		15	3,200	3,200	0,000	0,816

		16	3,700	4,500	-0,800	0,632
		17	2,700	3,400	-0,700	1,160
	Empatia	18	3,400	4,000	-0,600	1,174
		19	3,900	4,700	-0,800	0,919
		20	4,000	3,300	0,700	1,160
		21	3,400	3,900	-0,500	0,527
		22	3,700	4,400	-0,700	0,675
	Modelo QUESC	23	3,200	3,800	-0,600	1,174
		24	2,200	3,900	-1,700	1,567
		25	3,800	4,000	-0,200	1,033
		26	3,700	4,400	-0,700	1,418
		27	3,500	4,200	-0,700	1,418
			3,500	4,500	-1,000	0,816
		29	3,600	4,600	-1,000	1,247
		30	3,300	4,300	-1,000	1,633
		31	3,400	4,700	-1,300	1,337
		32	2,500	4,800	-2,300	1,059
		33	2,200	4,600	-2,400	1,578
		34	2,600	4,600	-2,000	1,491
		35	2,500	3,900	-1,400	1,075

Fonte: A autora (2011)

A Tabela 4.19 a seguir aborda as informações obtidas junto àqueles respondentes cujo objetivo buscado com o serviço oferecido pela academia é “Razões Estéticas” Para este grupo, os itens que apresentaram *gaps* superior a “-1” foram: 23 (*gap* = -1,100), 24 (*gap* = -2,000), 31 (*gap* = -1,300), 32 (*gap* = -1,850), 33 (*gap* = -1,850) e 34 (*gap* = -1,700). Dentre estes, o item que apresentou maior desvio padrão foi o item 33 ($\sigma = 1,361$).

Observa-se que todos os itens de maior *gap* para este segmento são semelhantes aos demais segmentos já abordados. Além disso, é importante ressaltar que para este grupo, não houve nenhum item em que a percepção superou as expectativas.

Tabela 4.19 – Apresentação dos gaps e desvio padrão para o objetivo "razões estéticas"

			P	E	G	DP
Razões Estéticas	Tangibilidade	1	3,950	4,800	-0,850	0,887
		2	3,950	4,650	-0,700	0,887
		3	3,850	4,150	-0,300	0,813
		4	3,600	4,400	-0,800	0,754
	Confiabilidade	5	3,850	4,750	-0,900	0,745
		6	3,750	4,000	-0,250	0,639
		7	4,000	4,150	-0,150	0,649
		8	3,650	4,600	-0,950	0,813
		9	3,700	4,300	-0,600	0,470
	Presteza	10	4,000	4,650	-0,650	0,649
		11	3,950	4,600	-0,650	0,686
		12	3,850	4,650	-0,800	0,745
		13	3,950	4,300	-0,350	0,686
	Garantia	14	4,200	4,850	-0,650	0,616
		15	3,300	3,600	-0,300	0,979
		16	3,600	4,300	-0,700	0,681
		17	3,300	3,200	0,100	0,923
	Empatia	18	3,650	4,150	-0,500	0,489
		19	3,800	4,400	-0,600	0,523
		20	3,900	3,400	0,500	0,788
		21	3,400	3,800	-0,400	0,995
		22	3,850	4,200	-0,350	0,745
	Modelo QUESC	23	2,250	3,350	-1,100	1,164
		24	1,650	3,650	-2,000	0,813
		25	3,950	3,850	0,100	0,510
		26	4,050	4,650	-0,600	0,510
		27	3,150	3,500	-0,350	0,671
			3,600	4,400	-0,800	0,821
		29	3,650	4,350	-0,700	0,875
		30	2,900	3,450	-0,550	0,718
		31	3,200	4,500	-1,300	0,696
		32	2,850	4,700	-1,850	0,875
		33	2,800	4,650	-1,850	1,361
		34	2,800	4,500	-1,700	0,894
		35	3,600	3,900	-0,300	0,995

Fonte: A autora (2011)

Ainda com relação aos objetivos buscados com o serviço oferecido, a Tabela 4.20 a seguir mostra as respostas obtidas junto àquelas pessoas cujo objetivo era a “Aptidão Física”. Para estas pessoas, os itens cujas expectativas não são atendidas, ou seja, que apresentaram *gaps* igual ou superior a “-1” foram: 1 (*gap* = -1,000), 2 (*gap* = -1,000), 4 (*gap* = -1,000), 5 (*gap* = -1,500), 8 (*gap* = -1,125), 9 (*gap* = -1,000), 12 (*gap* = -1,125), 14 (*gap* = -1,625), 23

(*gap* = -1,625), 24 (*gap* = -2,625), 28 (*gap* = -1,250), 29 (*gap* = -1,625), 31 (*gap* = -1,750), 32 (*gap* = -2,125), 33 (*gap* = -2,000) e 34 (*gap* = -2,250). Dentre estes itens os que apresentaram maiores desvio padrão foram os itens 8 ($\sigma = 1,553$), 12 ($\sigma = 1,727$) e 33 ($\sigma = 1,690$), destacando-se também o item 12. Também é possível verificar que os itens 1 (dispor de instalações e equipamentos modernos e boas condições), 2 (ambiente físico limpo, bem iluminado e com temperatura agradável, incluindo os vestiários), 4 (espaço adequado e barulho dentro de limites suportáveis), 5 (os instrutores transmitam todas as informações necessárias de forma confiável e precisa – instruções claras e seguras) e 8 (envolvimento e comprometimento dos funcionários e instrutores com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados), para este segmento obtiveram *gap* igual ou superior a “-1”, o que não foi verificado nos demais segmentos já abordados. Destaca-se que o único item cuja percepção foi superior às expectativas foi o item 20 (*gap* = 0,625).

Tabela 4.20 – Apresentação dos gaps e desvio padrão para o objetivo "aptidão física"

			P	E	G	DP (σ)	
Aptidão Física	Tangibilidade	1	3,625	4,625	-1,000	1,069	
		2	3,750	4,750	-1,000	1,195	
		3	3,625	4,000	-0,375	1,302	
		4	3,250	4,250	-1,000	1,414	
	Confiabilidade	5	3,375	4,875	-1,500	1,414	
		6	3,750	3,875	-0,125	1,356	
		7	3,750	4,250	-0,500	0,926	
		8	3,125	4,250	-1,125	1,553	
		9	3,625	4,625	-1,000	1,195	
	Presteza	10	3,625	4,500	-0,875	1,458	
		11	3,375	4,000	-0,625	1,685	
		12	3,250	4,375	-1,125	1,727	
		13	3,875	4,500	-0,625	1,061	
	Garantia	14	3,125	4,750	-1,625	1,302	
		15	3,250	3,875	-0,625	1,061	
		16	3,750	4,500	-0,750	0,707	
		17	3,250	3,375	-0,125	0,991	
	Empatia	18	3,500	4,250	-0,750	0,886	
		19	3,500	4,250	-0,750	1,389	
		20	3,875	3,250	0,625	1,302	
		21	3,000	3,750	-0,750	1,753	
		22	3,750	4,250	-0,500	1,069	
			23	2,625	4,250	-1,625	1,302
			24	2,000	4,625	-2,625	1,061
			25	3,875	3,625	0,250	1,669
			26	3,625	4,125	-0,500	1,414

Modelo QUESC	27	3,000	3,250	-0,250	1,282
	28	3,250	4,500	-1,250	0,886
	29	3,125	4,750	-1,625	1,302
	30	3,125	4,000	-0,875	1,126
	31	3,000	4,750	-1,750	1,165
	32	2,625	4,750	-2,125	0,991
	33	2,625	4,625	-2,000	1,690
	34	2,250	4,500	-2,250	1,165
	35	2,500	2,750	-0,250	1,669

Fonte: A autora (2011)

Por fim, a Tabela 4.21, apresenta as informações coletadas junto aos respondentes cujo objetivo buscado com o serviço fornecido pela academia era a “Saúde”. Para este segmento, os itens de maiores *gaps* foram: 24 (*gap* = -2,182), 29 (*gap* = -1,000), 31 (*gap* = -1,045), 32 (*gap* = -1, 818), 33 (*gap* = -1,591) e 34 (*gap* = -1,545). Dentre esses itens, o que apresentou maior desvio padrão foi o item 33 (σ = 1,436). Também é possível verificar que estes itens descritos são todos semelhantes aos explicitados em outros segmentos anteriormente abordados.

Tabela 4.21 – Apresentação dos *gaps* e desvio padrão para o segmento "saúde"

			P	E	G	DP (σ)
Saúde	Tangibilidade	1	4,091	4,727	-0,636	0,790
		2	4,182	4,727	-0,545	0,739
		3	4,182	3,864	0,318	1,359
		4	4,091	4,409	-0,318	0,995
	Confiabilidade	5	3,864	4,545	-0,682	1,427
		6	4,091	4,227	-0,136	1,037
		7	4,500	4,000	0,500	1,144
		8	4,136	4,591	-0,455	1,011
		9	3,773	4,500	-0,727	1,316
	Presteza	10	4,318	4,682	-0,364	1,049
		11	4,182	4,636	-0,455	1,143
		12	4,136	4,591	-0,455	1,184
		13	4,364	4,455	-0,091	0,811
	Garantia	14	4,227	4,682	-0,455	1,011
		15	3,500	3,864	-0,364	0,902
		16	4,000	4,455	-0,455	0,858
		17	3,636	3,500	0,136	1,356
	Empatia	18	3,864	4,318	-0,455	1,057
		19	4,045	4,318	-0,273	1,279
		20	4,091	3,136	0,955	1,090
		21	3,500	3,864	-0,364	0,953
		22	4,136	4,364	-0,227	0,813

Modelo QUESC	23	2,727	3,682	-0,955	0,999
	24	1,591	3,773	-2,182	1,140
	25	4,000	4,045	-0,045	0,844
	26	4,273	4,409	-0,136	0,834
	27	3,182	3,773	-0,591	0,959
	28	3,636	4,545	-0,909	1,019
	29	3,727	4,727	-1,000	1,069
	30	3,136	4,091	-0,955	1,174
	31	3,545	4,591	-1,045	0,950
	32	2,864	4,682	-1,818	1,181
	33	3,091	4,682	-1,591	1,436
	34	2,955	4,500	-1,545	1,262
	35	2,909	3,818	-0,909	1,444

Fonte: A autora (2011)

Assim, é possível observar que mesmo fazendo uma avaliação segmentada – seja por sexo, faixa etária ou objetivo com o uso do serviço – os itens aos quais foram obtidos os maiores *gaps* são em grande parte semelhantes, apesar de algumas discrepâncias dentro de cada segmento, mas que não provocam grandes impactos no quadro de avaliação global (Tabela geral 4.14).

Desse modo, a Tabela 4.22 a seguir apresenta detalhadamente os itens de maiores *gaps* para cada segmento. Assim, observa-se que os itens 23, 24, 31, 32, 33 e 34 requerem uma maior atenção visto que são os pontos de maior insatisfação ou não satisfação. Nestes itens a *expectativa* > *satisfação*, gerando *gaps* < 0. Ressalta-se que, para uma abordagem mais objetiva, adotou-se como o foco de trabalho aqueles itens cujos *gaps* eram igual ou superior ao valor “-1”, pois é onde encontram-se as maiores lacunas entre a expectativa e a percepção.

Tabela 4.22 – Itens de maiores *gaps* por segmento

Segmentos	Itens de maiores <i>gaps</i>
Geral	23, 24, 31, 32, 33 34
15 a 20 anos	23, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35
21 a 25 anos	1, 5, 8, 23, 24, 28, 29, 31, 32, 33, 34
26 a 30 anos	12, 23, 24, 28, 31, 32, 33, 34
Acima de 30 anos	14, 24, 32, 33, 34, 35
Controle de Peso	9, 12, 14, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35
Razões Estéticas	23, 24, 31, 32, 33, 35
Aptidão Física	1, 2, 4, 5, 8, 9, 12, 14, 23, 24, 28, 29, 31, 32, 33, 34
Saúde	24, 29, 31, 32, 33, 34

Fonte: A autora (2011)

Assim, a partir dos dados apresentados na Tabela 4.22 acima é possível observar que as expectativas dos clientes não estão sendo atendidas principalmente para os itens descritos.

Tais itens referem-se aos seguintes aspectos: 23 (fornecer de programas para família e programas para crianças), 24 (dispor de *snack-bar* – lanches rápidos), 31 (inovar os programas a fim de estimular os clientes na prática de exercícios), 33 (oferecer segurança de pertences pessoais em armários ou guarda-volumes a fim de evitar perdas, furtos ou danos) e 34 (dispor de um estacionamento seguro para os clientes).

Dentro de cada um dos segmentos, também verificou os itens que apresentaram as maiores expectativas, assim como os itens que apresentaram as menores percepções. Essa análise se faz necessária para que seja possível avaliar os pontos que favorecem o surgimento de lacunas (*gaps*) que impactam sobre a satisfação do cliente. Tais informações estão disponíveis na Tabela 4.23 a seguir.

Tabela 4.23 – Maiores expectativas e menores percepções por segmento

Segmentos	Maiores expectativas	Menores percepções
Geral	1, 2, 5, 10, 14, 32, 33	23, 24, 30, 32, 33, 34, 35
15 a 20 anos	10, 11, 12, 14, 33	23, 24, 27, 32, 34
21 a 25 anos	1, 2, 5, 14, 29	23, 24, 32, 33, 34
26 a 30 anos	1, 2, 12, 14, 31, 32	23, 24, 32, 33, 34
Acima de 30 anos	10, 14, 31, 32	24, 32, 34, 35
Controle de Peso	10, 12, 14, 19, 31, 32	24, 32, 33, 34, 35
Razões Estéticas	1, 5, 14, 32	23, 24, 33, 34
Aptidão Física	5, 2, 14, 29, 31, 32	23, 24, 32, 33, 34, 35
Saúde	1, 2, 10, 14, 29	23, 24, 32, 34, 35,

Fonte: A autora (2011)

Conforme as Tabelas 4.22 e 4.23 é possível observar que os itens apresentados em ambas as tabelas são semelhantes. Na Tabela 4.23 especificamente, que classifica os itens de maiores expectativas e menores percepções por segmento, observa-se também a presença de muitos itens em comum, principalmente para aqueles itens que obtiveram as menores percepções.

O próximo passo a ser realizado refere-se à avaliação da expectativa e da percepção da gerência quanto ao serviço oferecido pela academia, conforme os cinco passos apresentados na Figura 3.2.

4.5 Importância das dimensões da qualidade para a gerência

A segunda etapa do questionário também foi aplicada com a gerência no intuito de conhecer a importância que ela atribui a cada uma das cinco dimensões da qualidade e para que posteriormente se possa comparar o ponto de vista da gerência com o ponto de vista dos clientes a respeito. Sendo assim, a Tabela 4.24 a seguir detalha as informações obtidas junto à gerência no que se refere à avaliação da importância de cada uma das cinco dimensões.

Tabela 4.24 – Avaliação da importância das dimensões da qualidade em academias de ginástica para a gerência

DIMENSÕES	Média
1 - A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	10
2 - A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	10
3 - A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	10
4 - A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	10
5 -A preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores.	10

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Tabela 4.24 observa-se que a gerência considera todas as dimensões de igual importância para os clientes, visto que foi atribuída uma nota máxima para cada uma delas. Assim, para a gerência, o máximo de esforço deve ser aplicado em cada uma das dimensões para que se possa oferecer um serviço de qualidade para os clientes.

Diante do exposto, se faz necessário conhecer o que o cliente espera do serviço e a sua percepção, pois conforme verificado a gerência não apontou uma escala de importância para as dimensões, atribuindo notas iguais para cada uma das dimensões. Entretanto, no ponto de vista da maioria os clientes, esta avaliação recebeu diferentes notas para cada dimensão, possibilitando identificar algumas dimensões que são mais importantes que outras para a sua satisfação. Por essa razão conhecer o que é esperado pelo cliente é fundamental.

Assim como os clientes atribuíram uma ordem de importância para as 5 dimensões, o mesmo procedimento foi realizado com a gerência. Os dados obtidos são apresentados na Tabela 4.25.

Tabela 4.25 - Escala de importância das dimensões para a gerência

A mais importante	Dimensão 4	Segurança
A segunda mais importante	Dimensão 2	Credibilidade
A menos importante	Dimensão 1	Tangibilidade

Fonte: A autora (2011)

Conforme a Tabela 4.25 a “Segurança” foi a dimensão considerada mais importante, a “Credibilidade” a segunda mais importante e a “Tangibilidade” a menos importante.

4.6 Aplicação da ferramenta SERVQUAL com a gerência

A ferramenta SERVQUAL foi aplicada também com a gerência da academia estudada a fim de obter o conhecimento a respeito da percepção sobre o serviço oferecido e sobre a percepção da gerência quanto às expectativas do cliente. Cabe ressaltar que apenas as parte 2 e 3 do questionário foram aplicadas com a gerência, visto que a parte 1 refere-se à identificação do perfil dos clientes.

Na avaliação das expectativas e da percepção da gerência com o serviço oferecido, conforme a Tabela 4.26 a seguir, é possível observar que os itens que obtiveram os maiores *gaps* são os seguintes: 4, 11, 21, 23, 24, 27, 30 e 33.

Tabela 4.26 - 2Apresentação dos gaps obtidos com a gerência

			P	E	G
Dados da Gerência	Tangibilidade	1	4	5	-1
		2	4	5	-1
		3	4	5	0
		4	2	5	-3
	Confiabilidade	5	4	5	-1
		6	4	4	0
		7	5	5	0
		8	4	5	-1
		9	4	5	-1
	Presteza	10	4	5	-1
		11	3	5	-2
		12	4	5	-1
		13	4	5	-1
	Garantia	14	4	5	-1
		15	2	2	0
		16	4	5	-1
		17	4	5	-1

Empatia	18	4	5	-1
	19	4	5	-1
	20	4	5	-1
	21	2	5	-3
	22	4	5	-1
Modelo QUESC	23	2	5	-3
	24	2	5	-3
	25	4	5	-1
	26	4	5	-1
	27	2	5	-3
	28	4	5	-1
	29	4	5	-1
	30	2	5	-3
	31	4	5	-1
	32	4	5	-1
	33	2	5	-3
	34	4	5	-1
	35	2	2	0

Fonte: A autora (2011)

Desse modo, conforme a Figura 4.26, dos 35 itens 8 ainda não alcançaram as expectativas sob o ponto de vista da gerência. Assim, para oferecer uma academia ideal para seus clientes, a gerência poderia focar primeiramente nestes itens que obtiveram $gap > -1$. Entretanto, o ponto de vista do cliente é fundamental para oferecer um serviço que venha a satisfazê-lo. Sendo assim, faz-se necessário comparar as informações obtidas com a gerência com aquelas obtidas junto aos clientes da empresa.

Dentre os itens de maiores *gaps* para a gerência, anteriormente citados, apenas três deles estão de acordo com o ponto de vista do cliente. Tais itens podem também ser verificados na Tabela 4.13, e são eles: 23, 24 e 33. Portanto, não há grande congruência entre os *gaps* do ponto de vista do cliente com os *gaps* do ponto de vista da gerência, salvo estes itens que estão relacionados aos seguintes aspectos, a saber: 23 (fornecer de programas para famílias e programas para crianças), 24 (dispor de *snack-bar*) e 33 (oferecer segurança dos pertences pessoais em armários ou guarda-volumes, a fim de evitar perdas, furtos ou danos).

Cabe destacar que os demais itens que também obtiveram *gap* superior ao “-1” são: 4 (espaço adequado e barulho dentro de limites suportáveis), 11 (disponibilidade e prontidão dos funcionários em geral para atender os clientes), 21 (comunicação de fácil compreensão e utilização pelos clientes – internet, telefone), 27 (possibilidade de trazer visitantes à academia para a prática de exercícios) e 30 (dispor de mecanismos para interação entre os clientes seja com objetivos afins ou não).

4.7 Comparação entre as expectativas dos clientes com as expectativas da gerência

Nem sempre o que os clientes esperam de um serviço de qualidade corresponde ao que a gerência acredita que irá satisfazê-los. Nesse sentido, torna-se importante comparar as expectativas dos clientes com a expectativa da gerência, possibilitada com a aplicação da ferramenta SERVQUAL apresentada no instrumento de coleta, o questionário.

Conforme os dados obtidos para os 35 itens do instrumento aplicado, observou-se que para 12 itens as expectativas do cliente se iguala às expectativas da gerência ($E_c = E_g$), para 2 itens as expectativas do cliente são maiores que as expectativas da gerência ($E_c > E_g$) e para 21 itens as expectativas do cliente são menores que as expectativas da gerência ($E_c < E_g$). Tais informações podem ser melhor observadas na Tabela 4.27.

Tabela 4.27 - Relação das expectativas dos clientes com as expectativas da gerência

$E_c = E_g$	12 itens	1, 2, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 29, 31, 32, 33
$E_c > E_g$	2 itens	15, 35
$E_c < E_g$	21 itens	3, 4, 7, 9, 11, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 34

Fonte: A autora (2011)

Assim, conforme a Tabela 4.27, para a maioria dos itens as expectativas dos clientes são menores que as expectativas da gerência. Isso significa que a gerência pode ter em mente um conceito de qualidade para academias de ginástica superior ao conceito dos clientes.

O que também pode ocorrer é a gerência ter mais conhecimentos sobre os atributos que podem ser melhorados para que se possa oferecer uma academia ideal para seus clientes e que muitas vezes podem ser desconhecidos pelos clientes.

Além disso, quando um determinado atributo nunca foi experimentado pelo cliente, este passar a ter mais dificuldade de avaliar se o mesmo irá ou não satisfazê-lo caso seja oferecido. Pois, como visto na literatura, além de outros aspectos, as experiências passadas contribuem para a formação do conceito de qualidade do ponto de vista do cliente. Muitas vezes o cliente não possui o pleno conhecimento do que pode garantir a sua satisfação.

Por estas e outras razões se faz necessário ter uma maior proximidade com os clientes para adentrar no foco do cliente.

4.8 Comparação entre a percepção dos clientes com a percepção da gerência

Do mesmo modo que é importante haver uma comparação entre as expectativas do cliente com as expectativas da gerência também se faz necessário comparar ambas as percepções. Pois, nem sempre o cliente consegue perceber o que a empresa pode oferecer, que poderá ou não satisfazê-lo. Muitos atributos podem não ser do conhecimento do cliente ou até mesmo a gerência pode não ter aplicado esforços suficientes para que um determinado atributo gere a satisfação de seus clientes. O que também pode ocorrer é a gerência não perceber que determinado atributo é oferecido pela empresa e ao mesmo tempo é reconhecido pelos clientes.

Nesse sentido, conforme as informações obtidas, dos 35 itens trabalhados na pesquisa para avaliar a percepção do serviço oferecido, para 21 itens a percepção do cliente se iguala a percepção da gerência ($P_c = P_g$), para 3 itens a percepção do cliente é maior que a percepção da gerência ($P_c > P_g$) e para 11 itens a percepção do cliente é menor que a percepção da gerência ($P_c < P_g$). As informações especificadas são apresentadas na Tabela 4.28.

Tabela 4.28 - Relação da percepção do cliente com a percepção da gerência

$P_c = P_g$	21 itens	1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 22, 24, 25, 26, 28, 29
$P_c > P_g$	3 itens	15, 33, 35
$P_c < P_g$	11 itens	4, 7, 11, 17, 21, 23, 27, 30, 31, 32, 34

Fonte: A autora (2011)

De acordo com a Tabela 4.28, observa-se que para a maioria dos itens a percepção da gerência é igual a percepção do cliente. Isso ocorre porque a percepção do serviço refere-se à avaliação dos atributos que já estão sendo oferecidos pelo serviço. O contrário ocorre com a expectativa que se refere a uma avaliação de atributos antes deles serem oferecidos. Ademais, a avaliação da percepção é mais concreta e menos subjetiva, visto que demonstra a realidade da experiência vivenciada pelo cliente com o serviço.

4.9 Tradução dos requisitos do cliente em especificações de projeto–QFD

Após a identificação dos itens que são desejados pelos clientes que atendem e também aqueles que ainda não atendem as expectativas dos mesmos, é possível determinar os requisitos dos clientes.

Com a aplicação da ferramenta SERVQUAL baseada na abordagem do Foco do Cliente obteve-se os seguintes requisitos apresentados na Figura 4.10.

- Instalações e equipamentos modernos e em boas condições
- Ambiente físico limpo, bem iluminado e com temperatura agradável, incluindo os vestiários
- Os instrutores devem passar confiança para os clientes durante a prestação do serviço
- Os instrutores devem possuir o conhecimento necessário para a execução dos serviços
- Fornecer programas para família e programas para crianças
- Oferecer *snack-bar*
- Facilidade de adesão e preços acessíveis
- Descontos por indicação e pacotes promocionais
- Disponibilidade de mecanismos de interação entre os clientes
- Inovação nos programas
- Disponibilidade de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência
- Oferecer segurança de pertences pessoais
- Disponibilidade de um estacionamento seguro para os clientes

Figura 4.10 – Requisitos do cliente conforme a ferramenta SERVQUAL aplicada

Fonte: A autora (2011)

Os requisitos acima descritos devem ser classificados segundo uma ordem decrescente de importância para os clientes para que seja atribuída uma maior atenção no desenvolvimento do projeto para aquelas necessidades mais críticas. Categorizando os requisitos por ordem de prioridade a empresa de serviço em estudo poderá obter melhores resultados com o projeto a ser posto em prática.

Para este trabalho, os requisitos a ser priorizados são aqueles itens cujas expectativas obtiveram as mais altas pontuações e que aqueles que obtiveram baixas pontuações para a percepção. Tais requisitos referem-se a requisitos atrativos e obrigatórios, ou seja, aqueles que proporcionarão a satisfação do cliente e aqueles que evitarão a sua insatisfação, conforme o Modelo de Kano.

Nesse sentido, a ordem decrescente de importância definida pode ser observada na Tabela 4.29 a seguir.

Tabela 4.29 – Lista de prioridade requisitos em ordem decrescente de importância

1º Dispor de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência	7º Ambiente limpo, bem iluminado e com temperatura agradável, incluindo os vestiários
2º Oferecer segurança de pertences pessoais	8º Oferecer snack-bar
3º Dispor de um estacionamento seguro para os clientes	9º Descontos por indicação e pacotes promocionais
4º Instalações e equipamentos modernos em boas condições	10º Dispor de mecanismos de interação entre os clientes
5º Inovação nos programas	11º Fornecer programas para famílias e crianças
6º Facilidade de adesão e preços acessíveis	12º Investir em treinamento para os instrutores

Fonte: A autora (2011)

Após a identificação dos requisitos do cliente, o próximo passo consiste na transição da voz do cliente para a voz da organização que é expressa por meio dos requisitos do projeto. Assim, a Figura 4.11 a seguir ilustra a tradução dos requisitos dos clientes em requisitos de projetos, que são as especificações fundamentais para atender as necessidades dos clientes.

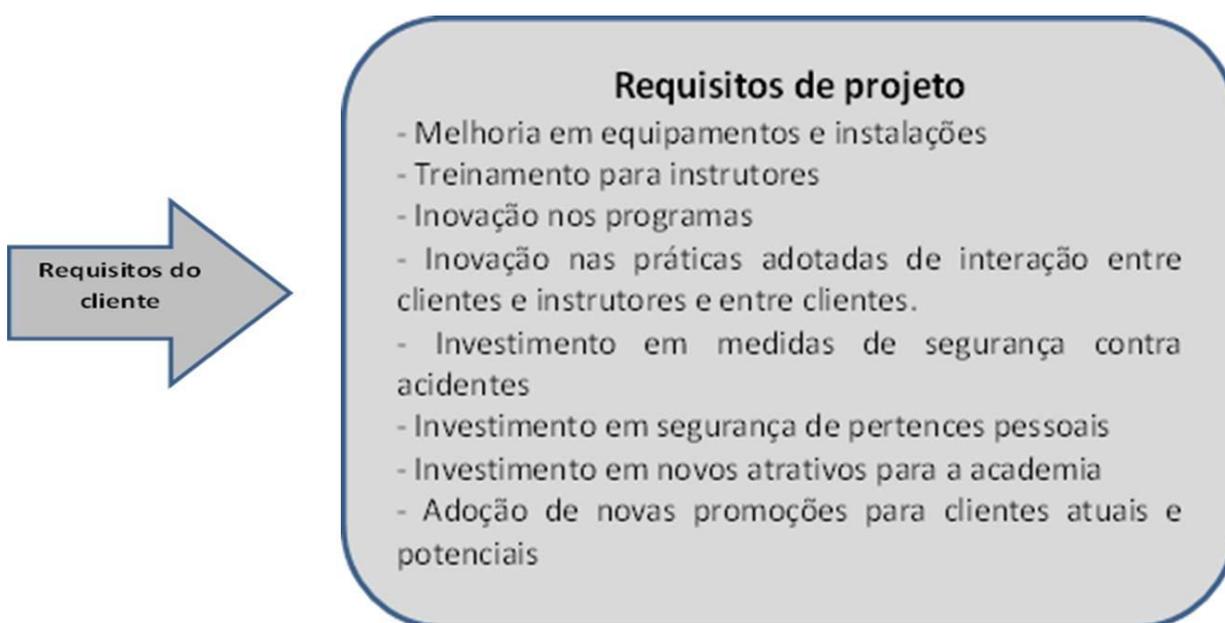


Figura 4.11 – Transição dos requisitos do clientes em requisitos de projetos

Fonte: A autora (2011)

Assim, com a tradução dos requisitos em cliente em requisitos de projeto a empresa tem em mãos o ponto de partida para o projeto do serviço que venha a adequar-se ao padrão de qualidade exigido por seus consumidores.

Analisando-se os resultados até então alcançados com a aplicação do modelo proposto com o fluxograma de atividades para a construção da Casa da Qualidade, apresentada na

Figura 2.9 no Capítulo 2, nota-se que o 1º estágio (Voz do Cliente) e o 3º estágio (voz da organização) foram realizados. Cabe destacar que estes dois estágios são fundamentais para a construção da Casa da Qualidade, pois é a partir deles que a organização ou a equipe de projeto irá decidir as ações a serem desenvolvidas. Entretanto, ressalta-se que os demais estágios são necessários para a completa aplicação do modelo proposto.

4.10 Considerações do capítulo

Este capítulo apresentou os resultados obtidos com o modelo proposto de integração da abordagem do Foco do cliente com os métodos SERVQUAL e QFD. A abordagem do Foco 'do' Cliente foi aplicada principalmente no desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa a serem utilizados. O instrumento SERVQUAL foi baseado no modelo de Parasuraman *et. al* (1985) e incrementado pelo modelo QUESC desenvolvido por Kim & Kim (1995) para se capturar informações dos clientes além do que é pretendido com os 22 itens clássicos do SERVQUAL.

Com a aplicação do modelo proposto foi possível identificar o perfil dos clientes, a importância que estes atribuem a cada dimensão da qualidade em serviços, o nível de satisfação dos clientes, a importância no ponto de vista da gerência sobre cada dimensão da qualidade em serviços, o nível de satisfação dos clientes sob o ponto de vista da gerência. Também possibilitou manipular as percepções dos clientes com a percepção da gerência, bem como as expectativas de ambos.

Por meio da coleta de dados, informações cruciais foram identificadas. Quanto ao perfil dos usuários do serviço oferecido pelo *fitness center* observou-se que : não há predominância de um dos sexos entre os frequentadores, a maioria dos usuários possui entre 21 e 25 anos, há moradores do mesmo bairro da academia bem como de bairros mais distantes do qual a academia está sediada, a maioria dos respondentes já utilizou o mesmo serviço em empresas concorrentes, os principais motivos que levaram à escolha da academia para grande parte dos usuários foram a proximidade e instalações/equipamentos, os objetivos mais visados pelos clientes da academia são saúde e estética, a maioria destes frequentam a academia entre 2 a 4 vezes por semana onde a permanência ocorre em média entre 1 e 2 horas a cada visita.

Quanto à avaliação da importância das dimensões da qualidade em serviços, segundo a maioria dos respondentes as dimensões Segurança e Tangibilidade foram consideradas as mais importantes, enquanto a dimensão Empatia foi a dimensão apontada como a menos importante para os mesmos.

Através do método SERVQUAL, foram identificados os itens de maiores *gaps*, ou seja, onde há maiores lacunas entre as expectativas e a percepção do cliente com o serviço prestado, são eles: 23 (fornecer programas para família e para crianças), 24 (dispor de *snack-bar* – lanches rápidos), 31 (inovar os programas a fim de estimular os clientes na prática de exercícios), 32 (dispor de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência), 33 (oferecer segurança de pertences pessoais em armários ou guarda-volumes a fim de evitar perdas, furtos ou danos) e 34 (dispor de um estacionamento seguro para clientes).

No que se refere à avaliação realizada com a gerência, também foram obtidas informações fundamentais para conhecer suas expectativas e a percepção que esta possui, a fim de compará-las com o ponto de vista dos clientes. Assim, quanto à importância das dimensões, observou-se que a dimensão Segurança é considerada a dimensão mais importante, seguida da dimensão Credibilidade. Já a dimensão Tangibilidade foi considerada pela gerência como a dimensão de menor importância.

Com relação à aplicação do SERVQUAL junto à gerência, os itens identificados com maiores *gaps* foram: (espaço adequado e barulho dentro de limites suportáveis), 11 (disponibilidade e prontidão dos funcionários em geral para atender os clientes), 21 (comunicação de fácil compreensão e utilização pelos clientes – internet, telefone), 27 (possibilidade de trazer visitantes à academia para a prática de exercícios) e 30 (dispor de mecanismos para interação entre os clientes seja com objetivos afins ou não), 23 (fornecer de programas para famílias e programas para crianças), 24 (dispor de *snack-bar*) e 33 (oferecer segurança dos pertences pessoais em armários ou guarda-volumes, a fim de evitar perdas, furtos ou danos).

Assim, observou-se que as dimensões divergem ao ponto de vista dos clientes e da gerência, bem como os itens de maiores *gaps*, que correspondem as maiores lacunas entre as expectativas e as percepções com o serviço. Neste caso, a gerência deve estar atenta aos aspectos que o cliente atribui valor para buscar formas de satisfazê-lo. Pois é a partir destas divergências que surge o *gap 2*. E uma forma de diminuir estas divergências é propondo um projeto para o serviço que atenda aos requisitos desejados pelos clientes. Com este intuito, as informações obtidas junto aos clientes foram transformadas em requisitos dos clientes e posteriormente foram tratadas como requisitos do projeto, que corresponde a forma pela qual a empresa irá satisfazer seus clientes por meio do serviço a ser oferecido.

Entretanto, cabe destacar que a aplicação do modelo proposto permitiu verificar que os 22 itens de Parasuraman *et. al* (1985) são insuficientes para avaliar a satisfação do cliente no tipo de serviço aplicado, no caso, em academias de ginástica, visto que os itens que obtiveram maiores *gaps* provém da adaptação realizado por meio do modelo QUESC. Mas por outro lado, a aplicação do modelo propiciou o levantamento de informações fundamentais para a tomada de decisão e principalmente para a criação de um novo projeto que venha a satisfazer seus clientes.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral propor um modelo de integração dos métodos SERVQUAL e QFD com a abordagem do Foco 'do' Cliente. O objetivo geral proposto foi alcançado nesta dissertação. Embora, o QFD tenha sido aplicado apenas parcialmente, no que diz respeito à tradução dos requisitos do cliente (voz do cliente) em requisitos de projeto, com a aplicação do modelo proposto observou-se que o instrumento SERVQUAL, sendo composto apenas pelos 22 itens propostos por Parasuramam *et. al* (1985), é insuficiente para avaliar a percepção do cliente com a qualidade de um serviço. Primeiramente porque observou-se que os itens que apontaram maiores *gaps* provém da adaptação realizada mediante o modelo QUESC desenvolvido e fundamentado com base na abordagem do Foco 'do' Cliente. Assim, itens que não fazem parte do modelo clássico do SERVQUAL foram os maiores pontos de insatisfação ou não satisfação dos clientes da academia de ginástica do estudo de caso. Isto, portanto, corrobora com muitas críticas existentes na literatura que versa sobre a aplicação isolada do método SERVQUAL para avaliar a satisfação dos clientes em serviços. Este estudo apontou que este método pode ser insuficiente para o tipo de serviço ora abordado, no caso, os serviços oferecidos pelas academias de ginástica.

Entretanto, com o modelo aplicado, obtiveram-se resultados que podem ter grandes impactos sobre as decisões gerenciais a serem tomadas pelo corpo executivo da academia de ginástica, tais como: a identificação do perfil dos clientes, a importância que estes atribuem a cada dimensão da qualidade em serviços, o nível de satisfação dos clientes (mediante análise das expectativas e da percepção dos clientes para cada segmento abordado), resultados da comparação das percepções dos clientes com a percepção da gerência, os principais requisitos dos clientes e os requisitos de projeto. Estes dois últimos (requisitos dos clientes e requisitos de projeto), são *inputs* para o desenvolvimento do QFD.

No presente estudo houveram algumas limitações e dificuldades. Quanto às limitações, a principal está relacionada ao fato do trabalho ter sido direcionado e aplicado em apenas um setor de serviços específico, o de academias de ginástica, tomando-se por base uma empresa para o estudo de caso. A opção de adotar apenas um setor para aplicar o modelo deve-se ao fato de que poucos trabalhos que versam qualidade em serviços têm sido aplicados neste setor e também devido ao fato de que é um setor em crescente expansão, principalmente no Brasil. A limitação de tempo destinado à coleta de dados também foi um fator que impossibilitou a

expansão da pesquisa para outros setores. Assim, a adoção de apenas um setor delimitou a abrangência do trabalho. Quanto às dificuldades, as principais foram o curto espaço de tempo destinado à coleta de dados e ao desenvolvimento das análises destes dados, a falta de interesse das pessoas em responder ao questionário e a escassez de trabalhos de caráter semelhante na literatura, principalmente com relação ao Foco 'do' cliente, por se tratar de uma abordagem recente na literatura e com relação a modelos que utilizam de métodos integrados para avaliação da qualidade em serviços.

Entretanto, sugere-se como trabalhos futuros a aplicação completa do modelo ora proposto, ou seja, a continuidade do modelo a ser aplicado na empresa estudo de caso. Também seria relevante a aplicação do modelo proposto em outros setores, tais como em hospitais, escolas, restaurantes, estúdios de *pilates*, entre outros. Cabe destacar, que o modelo proposto se adequa a todos os tipos de serviços, embora seja necessária uma adaptação na ferramenta SERVQUAL para atender ao tipo de serviço específico, acrescentando mais atributos de avaliação no modelo para uma avaliação mais concreta e mais completa, para que se possa obter o Foco do cliente, visto que a adaptação realizada neste estudo com o QUESC é cabível apenas para serviços de *fitness*. Outra sugestão para trabalhos futuros seria a inserção do Modelo de Kano dentro do modelo proposto para uma profunda avaliação de todos os requisitos coletados junto aos clientes.

Cabe destacar que o presente estudo desenvolvido nesta dissertação poderá contribuir para o desenvolvimento de outros estudos, inclusive com um uso mais expandido da abordagem do Foco do cliente, dando-lhe um enfoque mais prático. Além disso, poderá também servir de base para estudos direcionados à melhoria da qualidade em serviços de *fitness* e estudos envolvendo a aplicação do QFD e do SERVQUAL.

Por fim, é importante lembrar que a qualidade é o ponto de partida de qualquer esforço que tenha o intuito de satisfazer o cliente. Conforme Juran (1993) é por meio da qualidade que se obtém a satisfação do cliente e apesar de representar custos, a qualidade também pode caracterizar a existência mínima ou ausência de falhas e deficiências e, portanto, menores custos. Assim, a qualidade favorece tanto o cliente, que ficará satisfeito com o serviço oferecido, quanto à empresa que obterá mais lucratividade e melhoria da sua imagem no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFTHINOS, Y.; THEODORAKIS, N. D. & NASSIS, P. Customers' expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality*. Vol.15. No. 3. pp. 245-258, 2005.

AKAO, Y. *Quality Function Deployment – Integrating Customer Requirements into Product Design*. Cambridge,: Productivity, 369p, 1990.

AKAO, Y. “Voice of customer – basis for partnership – as viewpoint from QFD”, 1995.

BAKI, B.; BASFIRINCI, C. S.; CILINGI, Z & MURAT, I. An application of integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for logistic services: A case study from turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic*. Vol. 21. No. 1. pp. 106-126, 2009.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da Qualidade Total: do trabalho do dia a dia*. 2ª ed. Belo Horizonte: FCO, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. *Metodologia Científica*. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANG, K. & CHELLADURAI, P. “System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality”. *The Service Industries Journal*. Vol.23. No.5. pp. 65-83, 2003.

CHELLADURAI, P.; SCOTT, F. L. & HAYWOOD-FARMER, J. “Dimensions of fitness services: development of a model”. *Journal of Sport Management*. Vol. 1. pp. 159-172, 1987.

CHENG, L. C.; MELO FILHO, L. R. *QFD: Desdobramento da Função Qualidade na Gestão de Desenvolvimento de Produtos*. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

CORRÊA, H. L. & CAON, M. *Gestão de Serviços: lucratividade por meio de operações e da satisfação dos clientes*. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de janeiro: Saraiva, 1990.

DONNELLY, M; KERR, N. J. & RIMMER, R; SHIU, E. M. Assessing the quality of police service using SERVQUAL. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 29. No. 1. pp. 92-105, 2006.

FITZSIMMONS, J. & FITZSIMMONS, M. Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologias da informação. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRYANT, B. The American Customer Satisfaction index: nature, purpose and findings. Journal of Marketing, Vol.60, pp. 7-18, 1996.

GRÖNROOS, C. Strategic Management and Marketing in the Service Sector. Research Reports.No. 8, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, 1982.

_____.From Marketing Mix to relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, Vol.32. No. 2, 1994, pp. 4-20.

_____.Marketing: Gerenciamento e serviços. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____.Marketing: gerenciamento e serviços. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAN, S. B.; CHEN, S. K. & EBRAHIMPOUR, M.; SODHI, M. S. A conceptual QFD planning model. International Journal of Quality & Realiability Management, Vol. 18, No. 8, p. 796-812, 2001.

HILL, Terry. Manufacturing Strategy: text and cases. Boston: Richard D. Irwin, 1989.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, via: <http://www.ibge.gov.br/home/>, acessado em 15/01/2011.

_____.PAS – Pesquisa Anual de serviços, 2006, via: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/pas2006.pdf>. Acesso em 15/01/2011.

_____.PAS – Pesquisa Anual de serviços 2007, via: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2007/pas2007.pdf>. Acesso em 15/01/2011.

_____.PAS – Pesquisa Anual de serviços 2008, via:
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2008/pas2008.pdf>. Acesso em 15/01/2011.

JABNOUM, N. & CHAKER, M. “Comparing The Quality of Private and Public Hospitals”. *Managing Service Quality*, Vol. 13. No. 4. pp. 290-299, 2003.

JOHNSTON, R. & CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.. *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Good and Services*. New York: Free Press, 1992.

JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Pioneira, 1993.

KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F; TSUJI, S. “Attractive quality and must-be quality”, *Hinhitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, Vol. 14, pp. 39-48. 1984.

KIM, D. & KIM, S. Y. “QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea”. *Journal of Sport Management*, Vol. 9. No.2, pp. 208-220, 1995.

KILLE, C. P.; WALKER, M.; HUNT, R. A. Strategic planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22. No. 1, pp.17-29, 2005.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Introdução ao Marketing*. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Science*. Vol. 1. No. 2, pp. 172-198, 2009.

LAGROSEN, S & LAGROSEN, Y. Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality*. Vol. 17. No.1. pp. 41-63, 2007.

LAM, E. T. & OCKER, L. B. *Scale Development and Validation in the Area of Sport Management: From Face Validity to Factor Structure*, NASSM, Atlanta, G.A, 2004.

LAS CASAS, A. L. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Marketing de Serviços. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWIS, R. C.; BOOMS, B. H. “The Marketing Aspects of Service Quality” in Emerging Perspectives on Services Marketing. p. 99-107. L. Berry, G. Shostack, and G. Upah, eds., Chicago: American Marketing, 1983.

LIM, P. C. & TANG, N. K. H.A study of patients’ expectations and satisfaction in Singapore hospitals. International Journal of Health Care Quality Assurance.Vol.13. No.7. pp. 290-299, 2000.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 7ª ed . São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, D. A. Administração da Produção e Operações. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, J.C.T. Foco do Cliente: o cliente como leal investidor no sucesso da sua empresa. São Paulo: Gente, 2009.

OLIVEIRA, S. T. Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. 2ªed. São Paulo: Pioneira, 1996.

PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade no Processo: a produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAPADIMITRIOU, D. & KARTEROLIOTIS, K. “The service quality expectations in private sport and fitness centers: a reexamination of the factor structure”. *Sport Marketing Quarterly*, Vol.9. No. 3. pp. 157-164, 2000.

PARASURAMAN, A; ZEITHALM, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, p. 41-50, 1985.

_____.A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No.1, p. 12-40, 1988.

PAWITRA, T. A. & TAN, K. C. Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourist. *Managing Service Quality*. Vol. 13. No. 5. pp. 399-411, 2003.

PEREIRA, M. M. F. *Academia! Estrutura técnica e administrativa*. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

RAVALD, A. & GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 30.No. 2, 1996, pp. 19-30, 1996.

RESNICK, S. M..& GRIFFITHS, M. D. Service quality in alcohol treatment: A research note. *International Journal of Health Care*. Vol. 24. No. 2. pp. 149-163, 2011.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SABA, F. *Aderência à prática do exercício físico em academias*. São Paulo: Manole, 2001.

SAHNEY, S. D. K.; BANWER & S. KARUNES. “Conceptualizing Total Quality Management in Hight Education”.*The TQM Magazine*, Vol.16, No.2.pp.145-159. 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Administração da Produção*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SHEKARCHIZADEH, A.; RASLI, A. & HON-TAT, H. SERVQUAL in Malaysian universities: perspective of international students. *Business Process Management Journal*. Vol. 17.No.1. pp. 67-81, 2011.

SOHAIL, M. S. “Service quality in hospitals more favorable than you might think”. *Managing Service Quality*. Vol. 13. No. 3.pp. 197-206. 2003.

STRAWDERMAN, L. “Human factors for consideration in quality service metrics for healthcare delivery”, unpublished doctoral dissertation, The Pennsylvania State University, University Park, PA, .2005.

TAN, K. C. & PAWITRA, T. A. Intregrating SERVQUAL and Kano’s model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality*. Vol. 11. No. 6. pp. 418-430, 2001.

TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. Uma Nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. *Revista Produção*. Vol. 17. No. 3, 2007.

TONTINI, G; SANT’ANA, A. J. Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente. *Revista Produção*. Vol.18. No. 2. pp. 112-125, 2008.

WOLNIAK, R. & SKOTNICKA-ZASADZIEN, B. The concept study of Servqual method’s gap. Publicação online. Disponível <http://www.springerlink.com/content/u238jm2r68117509/>.

VOSS, C.; ZOMERDIJK, L. Innovation in Experimental Services – An Empirical View. DTI (ed). *Innovation in Services*. London: DTI, pp. 97-134, 2007. Disponível em: <<http://downloads.experience-economy.com/files/Innovation.pdf>>. Acessado em: 06 de janeiro de 2011.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52. July, pp. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. *Delivering quality service*. Free Press. New York, 1990.

ZEITHAML, V. A. & BITNER, M. J. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO – parte 1

- 1) Idade: _____ anos
- 2) Sexo: Feminino () Masculino()
- 3) Em qual bairro você mora? _____
- 4) Há quanto tempo você está matriculado na academia? _____
- 5) Você já utilizou o(s) mesmo(s) serviço(s) em outras empresas? SIM () NÃO ()
- 6) Qual o principal motivo que lhe levou à escolha desta academia?

() Professores () Instalações/ equipamentos () Ambiente social
() Preço/ Qualidade () Horários () Proximidade
() Outros: _____
- 7) Por qual a principal razão pela qual você frequenta esta academia de ginástica?

() Controle do peso () Aptidão física () Saúde
() Razões estéticas() Socialização () Outra(s): _____
- 8) Com que frequência você visita esta academia? 9) Qual o período que você mais frequenta?
() 1 vez por semana () Manhã
() 2 à 4 vezes por semana () Tarde
() 5 à 7 vezes por semana () Noite
- 9) Quantas horas em média você pratica exercícios físico em cada visita à academia?

() No máximo 1 hora por visita () Entre 1 e 2 horas por visita
() Entre 2 e 3 horas por visita () Mais de 3 horas por visita

QUESTIONÁRIO – parte 2

INSTRUÇÕES: Abaixo estão listadas **5 características** que dizem respeito a academias de ginástica e os serviços por elas oferecidos. Por favor, determine **uma NOTA de 0 a 10** de acordo com a IMPORTÂNCIA que você dá para cada uma delas.

1. A localização, a aparência das instalações físicas, equipamentos, os funcionários e materiais de comunicação (ex: panfletos, prontuário).	Nota:
2. A capacidade de prestar o serviço no tempo prometido de forma confiável	Nota:
3. A boa vontade e disposição para ajudar os clientes	Nota:
4. A competência técnica e o conhecimento e instrutores e a habilidade deles em transmitir segurança e confiança nos serviços prestados	Nota:
5. Preocupação e o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, por parte dos funcionários e instrutores	Nota:

INSTRUÇÕES: Com relação à questão anterior, por favor, a seguir coloque o número da característica (de 1 a 5) que corresponde à frase.

Qual das cinco características acima é a que você considera mais importante para um academia de ginástica?	Nº:
Qual é a segunda mais importante para você em uma academia de ginástica?	Nº:
Qual é a menos importante para você em uma academia de ginástica?	Nº:

QUESTIONÁRIO – parte 3.1

INSTRUÇÕES: Baseado em sua experiência como cliente, **imagine uma academia ideal** que forneceria serviços de excelente qualidade e no qual você teria prazer em ser atendido. Por favor, **para cada item demonstre a real necessidade da academia imaginada possuir as características apresentadas a seguir.**

Legenda: 1 = Discordo totalmente
 2 = Discordo
 3 = Nem concordo nem discordo
 4 = Concordo
 5 = Concordo totalmente

	⊖				⊕
1. A academia deve possuir instalações e equipamentos modernos e em boas condições	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico deve ser limpo, bem iluminado e com temperatura agradável, incluindo os vestiários	1	2	3	4	5
3. A academia deve ser bem localizada e de fácil acesso	1	2	3	4	5
4. A academia deve ter um espaço adequado e barulho dentro de limites suportáveis	1	2	3	4	5
5. Os instrutores transmitam todas as informações necessárias de forma confiável e precisa (instruções claras e confiáveis)	1	2	3	4	5
6. Os instrutores devem executar o serviço no tempo prometido, conforme sua disponibilidade de permanência na academia	1	2	3	4	5
7. Deve guardar registros dos clientes (ex.: cadastro/banco de dados)	1	2	3	4	5
8. Os funcionários e instrutores devem estar envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados	1	2	3	4	5
9. A academia deve dispor de horários de atendimento flexíveis e modalidades com programação consistentes e de conhecimento dos clientes	1	2	3	4	5
10. Os instrutores devem ter sempre boa vontade em ajudar seus clientes	1	2	3	4	5
11. Os funcionários em geral devem agir com disponibilidade e prontidão para atender os clientes	1	2	3	4	5
12. Os instrutores devem passar confiança para os clientes durante a prestação do serviço	1	2	3	4	5
13. Os funcionários em geral devem ser cortêses com os clientes	1	2	3	4	5
14. Os instrutores devem possuir o conhecimento necessário para execução dos serviços	1	2	3	4	5
15. O atendimento aos clientes seja personalizado	1	2	3	4	5
16. Os funcionários devem ouvir atentamente as solicitações ou queixas dos clientes	1	2	3	4	5
17. Deve ter procedimentos customizados	1	2	3	4	5
18. Os problemas dos clientes devem ser resolvidos com prontidão	1	2	3	4	5
19. Os funcionários, em especial os instrutores, devem ter disponibilidade de tempo para atendimento adequado	1	2	3	4	5
20. Os funcionários em geral devem ter boa aparência	1	2	3	4	5
21. A comunicação (<i>internet</i> , telefone) deve ser de fácil compreensão e utilização pelos clientes	1	2	3	4	5
22. Os funcionários devem demonstrar segurança ao negociar problemas de atendimento com os clientes	1	2	3	4	5
23. A academia deve fornecer programas para família e programas para crianças	1	2	3	4	5
24. A academia deve dispor <i>snack-bar</i> (lanches rápidos)	1	2	3	4	5
25. A academia deve dispor de lojas de produtos esportivos	1	2	3	4	5
26. A academia deve dispor de várias modalidades de exercícios para os clientes	1	2	3	4	5
27. A academia deve possibilitar trazer visitantes à academia para a prática de exercícios	1	2	3	4	5
28. A academia deve possuir facilidade de adesão e preços acessíveis	1	2	3	4	5
29. A academia deve dispor de descontos por indicação e pacotes promocionais	1	2	3	4	5
30. A academia deve dispor de mecanismos para interação entre os clientes, seja com objetivos afins ou não	1	2	3	4	5
31. A academia deve inovar os programas a fim de estimular os clientes na prática de exercícios.	1	2	3	4	5
32. A academia deve dispor de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência	1	2	3	4	5
33. A academia deve oferecer segurança de pertences pessoais em armários ou guarda-volumes, a fim de evitar perdas, furtos ou danos	1	2	3	4	5
34. A academia deve dispor de um estacionamento seguro para clientes	1	2	3	4	5
35. Localização da academia perto de uma área comercial	1	2	3	4	5

QUESTIONÁRIO – parte 3.2

INSTRUÇÕES: Para cada uma das afirmações indique o quanto você acredita que a academia avaliada atinge cada uma das características citadas. Caso você assinale o **número 1** (☹), isto quer dizer que você **discorda totalmente** que o a empresa avaliada tenha alcançado esta característica; e caso você assinale **5** (☺), isto quer dizer que você **concorda totalmente** que a empresa avaliada atingiu esta característica.

Legenda: 1 = Discordo totalmente
 2 = Discordo
 3 = Nem concordo nem discordo
 4 = Concordo
 5 = Concordo totalmente

	☹				☺
1. A academia possui instalações e equipamentos modernos e em boas condições	1	2	3	4	5
2. O ambiente físico é limpo, bem iluminado e com temperatura agradável, incluindo os vestiários	1	2	3	4	5
3. A academia está bem localizada e de fácil acesso	1	2	3	4	5
4. A academia possui um espaço adequado e barulho dentro de limites suportáveis	1	2	3	4	5
5. Os instrutores transmitem todas as informações necessárias de forma confiável e precisa (instruções claras e confiáveis)	1	2	3	4	5
6. Os instrutores executam o serviço no tempo prometido, conforme sua disponibilidade de permanência na academia.	1	2	3	4	5
7. Guarda os registros dos clientes (ex.: cadastro/banco de dados)	1	2	3	4	5
8. Os funcionários e instrutores são envolvidos e comprometidos com a qualidade e a melhoria dos serviços prestados	1	2	3	4	5
9. A academia dispõe de horários de atendimento flexíveis e modalidades com programação consistentes e de conhecimento dos clientes	1	2	3	4	5
10. Os instrutores têm sempre boa vontade em ajudar seus clientes	1	2	3	4	5
11. Os funcionários em geral agem com disponibilidade e prontidão para atender os clientes	1	2	3	4	5
12. Os instrutores passam confiança para os clientes durante a prestação do serviço	1	2	3	4	5
13. Os funcionários em geral são corteses com os clientes	1	2	3	4	5
14. Os instrutores possuem o conhecimento necessário para execução dos serviços	1	2	3	4	5
15. O atendimento aos clientes é personalizado	1	2	3	4	5
16. Os funcionários ouvem atentamente as solicitações ou queixas dos clientes	1	2	3	4	5
17. Há procedimentos customizados	1	2	3	4	5
18. Os problemas dos clientes são resolvidos com prontidão	1	2	3	4	5
19. Os funcionários, em especial, os instrutores, possuem disponibilidade de tempo para atendimento adequado	1	2	3	4	5
20. Os funcionários em geral possuem boa aparência	1	2	3	4	5
21. A comunicação (<i>internet</i> , telefone) é de fácil compreensão e utilização pelos clientes	1	2	3	4	5
22. Os funcionários demonstram segurança ao negociar problemas de atendimento com os clientes	1	2	3	4	5
23. A academia fornece programas para família e programas para crianças	1	2	3	4	5
24. A academia dispõe de <i>snack-bar</i> (lanches rápidos)	1	2	3	4	5
25. A academia dispõe de lojas de produtos esportivos	1	2	3	4	5
26. A academia oferece várias modalidades de exercícios para os clientes	1	2	3	4	5
27. Há possibilidade de trazer visitantes à academia para a prática de exercícios	1	2	3	4	5
28. Há facilidade de adesão e preços acessíveis	1	2	3	4	5
29. A academia dispõe de descontos por indicação e pacotes promocionais	1	2	3	4	5
30. A academia dispõe de mecanismos para interação entre os clientes, seja com objetivos afins ou não	1	2	3	4	5
31. A academia inova os programas a fim de estimular os clientes na prática de exercícios.	1	2	3	4	5
32. A academia dispõe de medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência	1	2	3	4	5
33. A academia oferece segurança de pertences pessoais em armários ou guarda-volumes, a fim de evitar perdas, furtos ou danos	1	2	3	4	5
34. A academia dispõe de um estacionamento seguro para clientes	1	2	3	4	5
35. A academia localiza-se perto de uma área comercial	1	2	3	4	5

