

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

LEONARDO GOMES SESTI PAZ

CAUSAS DE INSATISFAÇÃO DE CLIENTES DE ACADEMIAS DE
GINÁSTICA:
O CASO UPHILL

Porto Alegre
Dezembro de 2005

Leonardo Gomes Sesti Paz

CAUSAS DE INSATISFAÇÃO DE CLIENTES DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA: O
CASO UPHILL

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

Orientador: José Carlos Fiorioli

Porto Alegre
Dezembro de 2005

Dedico este trabalho às pessoas especiais que estiveram do meu lado também nas horas difíceis. Muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Ao professor José Carlos Fiorioli pela atenção a mim dispensada durante a orientação.

À equipe da biblioteca da ADM-UFRGS, sempre extremamente prestativa e dedicada em ajudar os alunos.

Ao 2,53 – em especial Leticia, Tatiana e Juliana – pelo apoio e ajuda durante esta etapa e sempre.

À Academia UpHill, na pessoa de Liege Cardoso de Azevedo, por sua boa vontade e auxílio neste trabalho.

E em especial à Fernanda Pagliarin Zilles – fonte de inspiração, cuja dedicação e amor pela pesquisa são contagiantes. Este trabalho não existiria se não fosse por esta verdadeira mestra.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	07
1. INTRODUÇÃO	08
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
2.2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
2.3. OBJETIVOS	16
2.3.1. Objetivo Geral	16
2.3.2. Objetivos Específicos	16
2.4. JUSTIFICATIVA	16
3. REVISÃO DA LITERATURA	18
3.1. MARKETING DE SERVIÇOS	18
3.1.1. Definição de “serviço” e suas características	18
3.1.2. Administrando a Diferenciação	20
3.1.3. Administração da Qualidade do Serviço	21
3.1.4. Práticas Comuns na Excelência de Serviços	24
3.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	27
3.3. A INSATISFAÇÃO E A SATISFAÇÃO	32
3.3.1. Conceito e Definição de Satisfação	33
3.3.2. Teoria da Desconfirmação das Expectativas	34
3.3.3. Conceito e Definição de Insatisfação	35
3.3.4. Diferenciação entre Satisfação e Insatisfação	37
3.3.5. Conseqüências da Insatisfação do Consumidor	37
3.3.6. Fidelização	39

4. MÉTODO	41
4.1. Etapa Qualitativa	41
4.2. Etapa Quantitativa	42
5. RESULTADOS	44
5.1. Resultados da Etapa Qualitativa	44
5.2. Resultados da Etapa Quantitativa	47
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de Lacunas da Qualidade de Serviços	22
Figura 02 – Avaliação da Insatisfação frente o Atendimento	48
Figura 03 – Aspectos Mais Relevantes no Atendimento	49
Figura 04 – Aspectos Menos Relevantes no Atendimento	49
Figura 05 – Avaliação da Insatisfação frente à Gerência	50
Figura 06 – Aspectos Mais e Menos Relevantes: Gerência	50
Figura 07 – Avaliação da Insatisfação na Área de Musculação	51
Figura 08 – Aspectos Mais Relevantes na Musculação	51
Figura 09 – Aspectos Menos Relevantes na Musculação	52
Figura 10 – Avaliação da Insatisfação na Sala de Ginástica	52
Figura 11 – Aspectos Mais Relevantes na Sala de Ginástica	53
Figura 12 – Aspectos Menos Relevantes na Sala de Ginástica	54
Figura 13 – Principais Aulas na Sala de Ginástica	54
Figura 14 – Avaliação da Insatisfação: Instalações e Conforto	55
Figura 15 – Aspectos Mais Relevantes: Instalações e Conforto	56
Figura 16 – Aspectos Menos Relevantes: Instalações e Conforto ..	57
Figura 17 – Avaliação da Insatisfação no Pós-serviço	58
Figura 18 – Aspectos Mais e Menos Relevantes no Pós-serviço ...	58
Figura 19 – Sexo da Amostra	59
Figura 20 – Idade da Amostra	59
Figura 21 – Nível de Instrução da Amostra	60
Figura 22 – Estado Civil da Amostra	60
Figura 23 – Média do Número de Visitas por Semana	61
Figura 24 – Tempo que freqüenta a Academia	61
Figura 25 – Horário Freqüentado	62
Figura 26 – Itens mais Utilizados na Academia	62

1. INTRODUÇÃO

A busca do indivíduo por uma rotina mais saudável e por uma maior qualidade de vida, assim como a perseguição de padrões de beleza cada vez mais altos cobrados pela sociedade fez com que se multiplicassem o número de academias de ginástica. Conforme o Atlas do Esporte no Brasil de 2005, o Brasil é o país que tem a maior proporção de academias de ginástica por habitantes em todo o mundo. 3,2 milhões de brasileiros se dividem entre 20.000 academias espalhadas pelo território nacional, representando uma academia para cada 9.000 brasileiros. Em um país famoso por seu desenvolvimento, como os Estados Unidos, este índice é de uma para cada 12.000 norte-americanos. Isto é, o Brasil está repleto de academias de ginástica.

Um mercado cada vez mais competitivo elevou também as exigências do consumidor. O cliente hoje espera uma série de serviços agregados à estrutura de uma academia de ginástica. A estrutura que se baseia em aparelhos de ginástica e de musculação passou a ser mera obrigação – é o que Kotler (1998) chama de pacote primário de serviços. Os prestadores de serviços se diferenciam por agregar programas de nutrição, avaliações físicas, profissionais preparados, além de investir em estruturas que ofereçam bares, lojas de acessórios esportivos e suplementos alimentares, saunas, piscinas, etc. Em uma situação assim de mercado, onde a concorrência é acirrada, é cada vez mais importante a manutenção da carteira de clientes de uma empresa.

De acordo com Nunes (2003), a conquista de novos clientes tem sido o principal objetivo de toda a estratégia de marketing, no desejo de elevar seus lucros e faturamentos. Os esforços de marketing e capital das empresas estão voltados para a captação e manutenção de clientes potenciais. Porém, muitas vezes, os clientes atuais são relativamente deixados de lado, sendo um pouco esquecidos. Dessa forma, quando a organização falha nessa manutenção aos seus atuais clientes, dando enfoque principal à captação de novos, pode fazer com que estes deixem de ser fiéis, frustrando suas expectativas. Engel (2000) reafirma tais palavras, ao afirmar que é geralmente menos caro manter os clientes atuais do que atrair novos. A perda de clientes poderia ser desastrosa em mercados maduros que estão tendo pouco crescimento real. Assim, a lealdade do cliente baseada em satisfação genuína e contínua é um dos maiores ativos que uma empresa pode obter. É por esse motivo que se faz necessário determinar o que está gerando a insatisfação nos clientes da academia *UpHill* que os leva a não renovarem seus contratos uma vez que estes sejam findos. Buscaremos aqui aferir o grau de insatisfação dos atuais alunos.

Whiteley (1999) afirma que nem todas as companhias aferem adequadamente a satisfação/insatisfação de seus clientes. Ele afirma que pode se garantir uma melhor medição seguindo princípios como “saber qual a real razão para se estar medindo”. Tal iniciativa não pode ser um mero artifício de relações públicas. A pesquisa deve engajar toda a organização, fazendo perguntas difíceis, mas obtendo percepções valiosas. Sem informações, não há como melhorar a organização. Além disso, deve-se deixar os clientes informarem que resultados finais medir. A empresa deve perguntar constantemente como está seu desempenho – e o de seus competidores, acompanhar os procedimentos internos que devem produzir os resultados que os clientes dizem desejarem – assim como os resultados finais. Todas as constatações devem ser repassadas aos colaboradores da empresa.

Berkman (1997) explica as razões da dificuldade em se mensurar a satisfação. Em um paralelo, podemos observar tais razões como também presentes como dificultadoras para mensuração da insatisfação. Primeiramente, satisfação possui significados diferentes para diferentes pessoas. Assim, enquanto alguns são rápidos em reclamar sobre pequenos detalhes, outros são mais tolerantes. O mesmo nível de performance poderia, de acordo com o autor, tanto ser julgado como satisfatório quanto insatisfatório, dependendo da pessoa que está experimentando determinada situação.

Em segundo lugar, níveis de insatisfação podem variar, para melhor ou pior, ao longo do tempo. Em algumas situações nós sabemos imediatamente se um produto alcança nossas expectativas, como um par de tênis de corrida que nos calçam perfeitamente nas primeiras semanas que usamos. Em outras, leva-se tempo para se realizar tal julgamento – os mesmos tênis desgastam muito cedo no calcanhar e logo estão desconfortáveis demais para corridas. Em terceiro lugar, a insatisfação pode mudar de acordo com as necessidades e preferências do consumidor. Um produto e/ou um serviço perfeitamente aceitável em um mês pode não satisfazer no seguinte, ao passo que estilos de vida, gostos e necessidades se alteram.

Para Zeithaml & Bitner (2003) a pesquisa de mercado conduzida formalmente, com o propósito de descobrir quais as razões para os clientes terem deixado a empresa, auxiliaria na prevenção de erros futuros. Um benefício desse tipo de pesquisa seria o de ela identificar pontos falhos e problemas comuns nos serviços, podendo auxiliar no estabelecimento de um sistema de aviso antecipado acerca da ocorrência de futuros abandonos. Outro benefício seria o da pesquisa poder ser utilizada para calcular o custo da perda dos clientes. Todavia, esse tipo de pesquisa seria difícil – mesmo dolorosa – para as empresas. Ninguém gosta realmente de examinar suas falhas. Contudo, isto é

essencial para que os mesmos erros sejam prevenidos e para evitar perda de clientes no futuro.

A pesquisa sobre clientes perdidos compreende, via de regra, estudos em profundidade com clientes, a fim de determinar suas verdadeiras razões em deixar a empresa. Isso pode ser executado de forma mais eficaz através de entrevistas detalhadas aplicadas por entrevistadores preparados para isso que, de fato, conheçam a empresa. Esse tipo de pesquisa em profundidade geralmente requer uma série de questões sobre os “porquês” ou do tipo “diga-me mais sobre”, a fim de chegar à verdadeira razão, à questão central da falha que tenha ocorrido com o cliente (Reichheld apud Zeithaml & Bitner).

Engel (2000) defende a introdução nas empresas de um sistema de *feedback* antecipado, uma espécie de aviso, pois quando o cliente se apresenta como um cancelamento, normalmente é muito tarde para que as medidas de retenção funcionem. O *feedback* antecipado indicaria os problemas em tempo suficiente para que fossem tomadas ações corretivas. Este é o objetivo do presente trabalho: detectar antecipadamente eventuais cargas elevadas de insatisfação nos alunos da academia *UpHill*.

É importante lembrarmos aqui o fato de que toda discussão sobre qualidade, satisfação e insatisfação está baseada nas percepções dos clientes de serviços – e não em critérios objetivos previamente determinados de como um serviço deveria ou não deveria ser (Zeithaml & Bitner (2003).

Para analisarmos a questão da insatisfação no setor de serviços, tomando como estudo de caso a Academia UpHill, teremos inicialmente neste trabalho a definição do problema. Assim, apresentaremos a organização e a situação problemática. Neste ponto, esclareceremos tanto os objetivos gerais quanto os objetivos específicos deste trabalho.

Em seguida, realizaremos a revisão de literatura, iniciando pela questão do marketing de serviços. Aqui apresentaremos a

definição de serviço e suas características. Veremos também como uma empresa de serviços pode se diferenciar de seus concorrentes, administrar buscando a qualidade e buscar a excelência em sua área. No ponto seguinte analisaremos as questões ligadas ao comportamento do consumidor.

Finalmente, em nosso terceiro ponto da revisão da literatura, analisaremos os conceitos de satisfação e insatisfação e o que os diferencia. Buscaremos também as explicações para a insatisfação e quais suas conseqüências. Falaremos brevemente sobre outros estudos sobre o tema e fecharemos a revisão de literatura abordando brevemente a questão da fidelização dos clientes por parte das empresas.

Na parte seguinte deste trabalho descreveremos os métodos utilizados para a pesquisa. Mostraremos os resultados obtidos nas fases qualitativa e quantitativa e a que conclusões conseguimos chegar com tais resultados.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nesta seção caracterizaremos a organização e apresentaremos a situação problemática. Em seguida delimitaremos tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, apresentando a relevância do estudo.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A UpHill é uma academia de ginástica e musculação localizada na Rua Jaraguá, n.º 630, bairro Bela Vista, Porto Alegre, RS. Sua razão social é Centro de Reabilitação e Atividade Física Thili Ltda. A empresa de propriedade de Liege Cardoso de Azevedo se encontra instalada onde até 2002 funcionava uma das filiais da Academia do Parcão. Após a falência do antigo proprietário, a atual diretora e proprietária locou o ponto e fundou a Academia UpHill, na época, com mais um sócio, Tiago Dutra, hoje não mais presente. Seus novos donos resolveram então realizar uma série de mudanças que criariam uma nova imagem para esta nova academia. Melhorias internas e externas foram realizadas com reformas e a compra de novos aparelhos. A mensalidade de seus sócios reajustada. Com isto, a organização focava um público de maior poder aquisitivo que o anterior,

buscando, nas palavras de sua proprietária, “qualidade ao invés de quantidade”.

A empresa tem um total de 54 funcionários (22 deles com carteira assinada). Os estagiários são vinculados por contratos semestrais. Os *personal trainers* são *freelancers* e pagam uma taxa de R\$80,00 mensais para se utilizarem das dependências da academia. Existem metas a serem cumpridas somente para o primeiro escalão de funcionários que, segundo a proprietária, é composto pelos supervisores, recepcionistas e consultor de vendas. Eles recebem uma porcentagem sobre o lucro das vendas (carteira + comissão).

A organização tem como missão “produzir bem estar com lucratividade, qualidade e ética. Seus valores são: “qualidade, ética, corpo saudável e mente saudável”. Sua meta é atingir o número de 1.300 alunos até dezembro de 2005 e tem como visão “ser uma academia referência no Rio Grande do Sul até o ano de 2010, por cuidar do bem estar do corpo e da mente (*Body and Mind*); possuindo diversas filiais.

A UpHill encontra-se situada no bairro Bela Vista, um bairro de classe alta onde um grande número de academias concorrentes surgiram nos últimos anos. Isso fez com que os moradores da região se dividissem entre este maior número de academias de ginástica. Apesar da demanda por academias de ginástica ser crescente, a oferta das mesmas cresceu muito mais. Condomínios fechados de luxo nas imediações, que oferecem academias particulares, poderiam também estar reduzindo o número da clientela de academias como a UpHill na região.

Os preços praticados pela empresa são condizentes com sua localização e seus serviços oferecidos. Com funcionamento de segunda à sexta-feira das 6h30min às 22 horas e sábado das 9 horas às 15 horas, a UpHill oferece sala de musculação com a supervisão de instrutores, piscina térmica, piscina de hidromassagem, sauna seca e à vapor, sala para avaliação física, vestiários e variadas aulas de ginástica, tais como: Aeróbica, Jump

Fit, Local, Swásthya Yôga, Step, Bike, Ritmos, Alongamento, Hidroginástica, Hidro Bike, entre outras, além de proporcionar em suas instalações os serviços de um café (Up Café) e de uma loja de roupas de ginástica (Bia Activewear). A academia cobra uma mensalidade de R\$150,00, que pode ser reduzida para R\$110,00 se o cliente participar do que a empresa chama de “plano de fidelização”, um contrato de 6 meses entre a academia e o aluno.

2.2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A Academia UpHill foca e tem como perfil de seu público as classes A e B. Ela tem um número de aproximadamente 950 clientes ativos, sendo 2/3 deles do sexo feminino. A circulação diária de alunos é de 452 pessoas (composta, em média, por 146 homens e 306 mulheres).

Atualmente, a empresa sofre com o giro de sua clientela. Mesmo praticando preços dentro do mercado, ela não consegue reter seus clientes após o término de seus contratos. O número de contratos novos captados pela empresa é muito semelhante ao número de contratos não-renovados. Assim, o número de contratos ativos na empresa fica habitualmente entre 900 e 950. Como mencionado na caracterização da organização, ela possui uma meta de alcançar 1.300 contratos ativos até dezembro de 2005. Isto representaria um crescimento de quase 37% frente à atual carteira de clientes em um espaço de menos de quatro meses. Para que a carteira de clientes da empresa cresça, tão importante quanto captar novos clientes é manter os clientes que a academia já possui. A UpHill precisa de uma solução para manter seus clientes, pois o cliente fiel é o que proporciona maiores lucros às empresas.

Através deste trabalho buscar-se-á definir quais são os fatores responsáveis por este acentuado giro de clientes. Uma vez

conhecidas as causas, partiremos para análise de caminhos a serem seguidos pela empresa para conseguir uma maior fidelização por parte de seus clientes, para torna-los mais leais à marca “UpHill”.

2.3. OBJETIVOS

A seguir, estão definidos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

2.3.1. Objetivo Geral

Definir quais os fatores responsáveis pelo acentuado giro de clientes que a empresa tem enfrentado.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar causas de insatisfação para ex-alunos;
- Determinar causas de insatisfação para alunos;

2.4. JUSTIFICATIVA

A academia UpHill tem um problema que precisa ser solucionado. Enquanto o elevado giro de contratos continuar ocorrendo a organização não conseguirá aumentar sua carteira de clientes. Este projeto visa auxiliar na busca por soluções para o problema, iniciando por uma determinação de suas causas. Assim, para contribuir com a solução da problemática, este trabalho tentará apontar os pontos fracos e fortes da organização, pois é

imprescindível que ela os conheça para se manter competitiva em um mercado cada vez mais inchado.

Ao analisar-se as causas de insatisfação dos clientes que deixaram a UpHill por outras academias, poder-se-á ter uma noção mais exata dos problemas que a organização enfrenta para, posteriormente, determinar-se meios de ação para atacar tais problemas. Além disso, a elaboração de um projeto de fidelidade de seus clientes garantiria à empresa uma grande melhoria em sua saúde financeira.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica trataremos dos principais temas pertinentes à este trabalho. Inicialmente realizaremos uma explanação sobre marketing de serviços e seus principais conceitos. Logo em seguida, analisaremos o comportamento do consumidor e os principais fatores que o influenciam. Entraremos então na questão da insatisfação, seu conceito e a importância de seu estudo, entre outros também relevantes aspectos.

3.1. MARKETING DE SERVIÇOS

Dentro de marketing de serviços estudaremos algumas definições deste tema. Veremos como uma empresa deve lidar com a questão da diferenciação e com a qualidade de seus serviços. Dentre questões importantes levantadas sobre os grandes pensadores deste assunto na atualidade veremos também quais são as práticas comuns na excelência de serviços.

3.1.1. Definição de “serviço” e suas características:

Kotler (1998) define serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja

essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Zeithaml & Bitner (2003) definem, de maneira simples e geral, serviço como sendo ações, processos e atuações, todos intangíveis. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) complementa, observando que:

Para o cliente, o serviço é uma experiência que ocorre nas instalações da empresa prestadora do serviço, e a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente. Cuidados especiais com a decoração interior, mobília, layout, nível de ruído e até as cores podem influenciar a percepção do serviço pelo cliente.

As definições acima apresentadas acarretam, de acordo com Kotler (1998), em quatro características importantes de serviço:

- Intangibilidade: o fato de os serviços não poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados até serem contratados faz com que parte da tarefa do fornecedor de serviços seja “tangibilizar o intangível”, “administrar a evidência” que é buscada pelo comprador;
- Inseparabilidade: diferentemente dos bens físicos que são estocados, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, o fato do cliente estar presente enquanto o serviço é produzido faz com que a interação fornecedor-cliente seja uma característica especial do marketing de serviços;
- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. As empresas de serviços podem tomar três providências em direção ao controle de qualidade. A primeira é investir em seleção e treinamento de pessoal. A segunda é padronizar o processo de prestação do serviço por toda a organização. A terceira é monitorar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparação de

compra, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos. Zeithaml & Bitner (2003) possuem uma visão um pouco diferente de Kotler neste ponto, o qual as autoras denominam “heterogeneidade”. Elas acreditam que, por depender de fatores humanos, a qualidade aqui não poderia ser devidamente controlada;

- Percibilidade: os serviços não podem ser estocados. A percibilidade dos serviços não é problema quando a demanda é estável, porque é fácil antecipar sua prestação. Quando a demanda é flutuante, as empresas de serviços enfrentam problemas. Por exemplo, uma academia de ginástica deve possuir equipamentos sobressalentes devido à demanda das horas de pico, mas que são muito pouco utilizados ao longo do dia. Zeithaml & Bitner (2003) observam complementarmente que devido à esta característica, os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Além destas quatro características acima observadas, Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000) destacam ainda que o cliente é um participante direto no processo de serviços. Eles lembram que a escolha do local é ditada pela localização dos clientes, o que, como consequência, limita a economia de escala. Além disso, a avaliação de resultados em uma empresa de serviços seria de maior dificuldade.

3.1.2. Administrando a Diferenciação

De acordo com Kotler (1998), freqüentemente as empresas de serviços se queixam da dificuldade de diferenciar seus serviços dos concorrentes. À medida que os consumidores vêm a prestação de um serviço como relativamente homogênea, estão mais preocupados com o preço do que com o fornecedor.

A alternativa à concorrência de preço seria desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciadas. A oferta pode incluir características inovadoras para distingui-la das ofertas concorrentes. O que os consumidores esperam é o chamado pacote primário de serviços, ao qual se acrescentam características secundárias. O grande desafio na diferenciação de serviço para Kotler (1998) é que a maioria das inovações é facilmente copiada. Poucas delas demoram para ser copiadas. Ainda, a empresa de serviços que faz pesquisa com regularidade e introduz inovações obterá uma sucessão de vantagens temporárias sobre seus concorrentes. Ao mesmo tempo, ganhando reputação como inovadora, pode reter clientes que desejam escolher a melhor.

Uma empresa pode diferenciar sua prestação de serviços contratando funcionários mais hábeis do que os concorrentes para tratar com os consumidores; pode desenvolver um ambiente físico mais atraente onde o serviço é prestado; pode programar um processo superior de prestação de serviço. A empresa de serviços pode também trabalhar na diferenciação de sua imagem, freqüentemente através de símbolos e marcas.

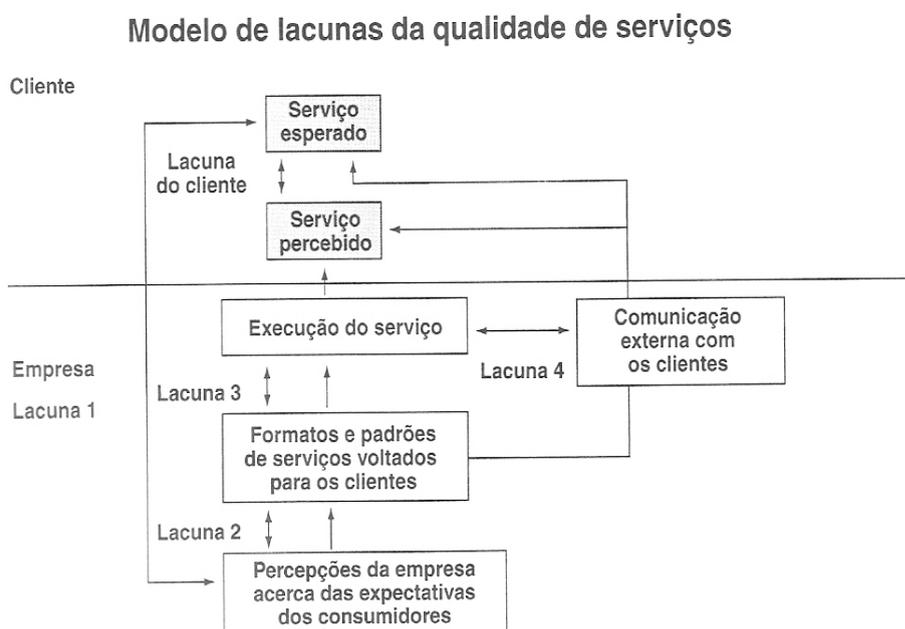
3.1.3. Administração da Qualidade do Serviço

Para Kotler (1998), uma das principais maneiras de uma empresa de serviço se diferenciar de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave seria atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas seriam formadas por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolheriam prestadores de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparariam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor.

Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

Zeithaml & Bitner (2003) apresentam um modelo de qualidade de serviço que identifica as principais exigências para a prestação de um serviço de alta qualidade. O modelo a seguir identifica cinco lacunas que causam problemas na prestação de um serviço:

Figura 1



Fonte: ZEITHAML, Valarie. BITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. Tradução: Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Kotler (1998) realizou uma série de considerações referentes a essas lacunas:

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa. Nem sempre a administração percebe corretamente o que os consumidores desejam. O gerente de uma academia de ginástica pode pensar que os clientes desejam aparelhos mais modernos, mas eles podem estar

mais preocupados com o atendimento por parte dos instrutores.

2. Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço. A administração pode perceber corretamente o desejo dos consumidores, mas não adota um padrão de desempenho específico. O gerente de uma academia de ginástica pode dizer que seus instrutores são ágeis no atendimento de alunos, embora não especifiquem isso quantitativamente.
3. Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução. Os funcionários podem estar mal treinados ou sobrecarregados e impossibilitados ou indispostos para atender a um padrão mínimo de qualidade. Podem estar enfrentando padrões conflitantes, como dedicar tempo a ouvir os consumidores e, ao mesmo tempo, atendê-los com rapidez.
4. Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas. As expectativas dos consumidores são afetadas por declarações de representantes da empresa e anúncios. Se o folheto de divulgação de uma academia de ginástica mostra lindas instalações, mas o cliente chega e considera insignificante e com aparência de suja, então a comunicação externa distorceu as expectativas do consumidor.
5. Lacuna entre o serviço percebido e o esperado. Esta lacuna ocorre quando o consumidor avalia o desempenho da empresa de maneira diferente e subestima a qualidade do serviço. O instrutor pode dedicar atenção extra para um determinado aluno por zelo, mas o aluno pode interpretar isto como indicação de que o exercício que ele está fazendo está sendo realizado de maneira equivocada.

Em outro trabalho, os pesquisadores (Parasuraman, Zeithaml e Berry apud Kotler) constataram que há cinco determinantes da

qualidade de um serviço. Estes são apresentados na ordem de importância atribuída pelos consumidores:

- Confiabilidade: Habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão;
- Responsabilidade: Disposição em ajudar os consumidores e em fornecer serviço rápido;
- Segurança: O conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade;
- Empatia: Cuidado e atenção individualizada ao consumidor;
- Tangibilidade: A aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação.

3.1.4. Práticas comuns na excelência de serviços

De acordo com Kotler (1998), vários estudos mostram que as empresas que administram serviços com excelência compartilham as seguintes práticas comuns:

- Conceito estratégico: as empresas que realizam serviços de alto nível são “obcecadas pelos consumidores”. Possuem senso claro de seus consumidores-alvos e das necessidades que estão tentando satisfazer. Desenvolveram uma estratégia exclusiva para satisfazer a essas necessidades, conquistando a lealdade dos consumidores.
- Histórico do Comprometimento da Alta Administração com a Qualidade: a administração não olha apenas para o desempenho financeiro mensal, mas também para o desempenho dos serviços.
- Padrões Elevados de Qualidade: os melhores prestadores de serviços estabelecem padrões de qualidade elevados, propositalmente altos. As empresas poderiam ser assim então classificadas entre aquelas que oferecem serviços

- “meramente bons” e aquelas que oferecem serviços ótimos, pretendendo atingir 100% de qualidade, sem nenhum defeito.
- Sistemas para Monitoração do Desempenho dos Serviços: as empresas de serviços de alta tecnologia fazem auditorias de desempenho regulares, tanto de seus serviços como de seus concorrentes. Usam muitos instrumentos para mensurar o desempenho: compra comparativa, comprador-fantasma, pesquisa junto a consumidores, formulários de sugestões e reclamações, etc.
 - Satisfação Tanto de Funcionários como de Consumidores: as empresas de serviços excelentemente administradas acreditam que as relações com os funcionários refletirão sobre as relações com os consumidores. A administração adota marketing interno e cria um ambiente favorável ao apoio dos funcionários, recompensando-os pelo bom desempenho. Parte importante da satisfação dos funcionários é ajuda-los na solução de problemas particulares. À medida que as pessoas atribuem maior valor a suas vidas familiares, as empresas inteligentes estão procurando flexibilizar os horários para acomodar situações particulares.

Por último, mas não menos importante, uma prática importante para a empresa seria possuir um sistema para atendimento das reclamações dos consumidores. Estudos sobre a insatisfação de consumidores mostram que eles ficam insatisfeitos com suas compras cerca de 25% das vezes, mas apenas 5% deles reclamam. Os outros 95% acham que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou a quem reclamar (Kotler, 1998)

Whiteley (1999), elenca as razões pelas quais os clientes não se queixam. De acordo com o autor, a maior parte dos consumidores acredita que se queixar não irá resolver nada, principalmente quando os empregados demonstram não estarem treinados para lidarem com tais queixas. Além disso, reclamar seria algo difícil, trabalhoso para o cliente que, além de tudo, não

se sentiria bem reclamando. A maioria das pessoas não gosta de se queixar. Elas ver-se-iam desconfortáveis neste papel. Por outro lado, existiria uma minoria de queixosos contumazes – que expressariam suas opiniões sem se importarem com a reação. Uma última e simples razão pela qual as pessoas não reclamariam, de acordo com o autor, é que “a competição se tornou tão acirrada e proporciona tantas opções, que é literalmente mais fácil trocar de empresa ou produto do que reclamar”.

Dos 5% dos consumidores que reclamam, de acordo com Kotler (1998), apenas 50% relatam que houve uma resolução satisfatória do problema. Todavia, a necessidade de resolver o problema de um consumidor de maneira satisfatória é crítica. Considerando que, em média, um consumidor satisfeito fala a três pessoas sobre a aquisição de um bom produto, um consumidor insatisfeito fala a 11 pessoas. Se cada um desses fala a outras pessoas, o número dos expostos à divulgação desfavorável boca-a-boca pode crescer exponencialmente.

Entretanto, os consumidores cujas reclamações foram satisfatoriamente solucionadas, normalmente, ficam mais leais à empresa do que aqueles que nunca reclamaram. Cerca de 34% dos consumidores que registram grandes reclamações comprarão novamente da empresa se forem atendidos, chegando a 52% para o caso de pequenas reclamações. Se uma reclamação for atendida rapidamente, entre 52% (grandes reclamações) e 95% (pequenas reclamações) dos consumidores comprarão novamente da empresa (Kotler, 1998).

Assim, em um programa de recuperação de serviços, as empresas devem facilitar o processo de apresentação de reclamações pelos consumidores insatisfeitos. Além disso, os funcionários da empresa que recebem as reclamações devem ser treinados e autorizados a resolver os problemas dos consumidores de maneira rápida e satisfatória. A empresa deve ir além do atendimento das reclamações e descobrir e corrigir as causas originais dos problemas freqüentes. A insatisfação deve ser

enfrentada de frente, com respostas rápidas e apropriadas (Engel, 2000). Para criar os meios para se combater a insatisfação, faz-se necessário que as empresas conheçam o comportamento de seu consumidor e este é o assunto de nosso próximo capítulo.

3.2. Comportamento do Consumidor

Antes de desenvolver seus planos de marketing, os profissionais de marketing precisam estudar os mercados consumidores e o comportamento do consumidor.

Kotler (1998) desenvolveu o modelo dos sete O's de pesquisa do consumidor. Com base nesse modelo, o autor afirma que ao analisar os mercados consumidores, as empresas precisam pesquisar quem constitui o mercado (ocupantes), o que o mercado compra (objetos), por que compra (objetivos), quem participa da compra (organizações), como o mercado compra (operações), quando compra (ocasiões) e onde compra (pontos de venda ou "outlets").

De acordo com Kotler (1998), o comportamento do consumidor seria influenciado por quatro fatores:

1. Fatores Culturais: os fatores culturais exerceriam a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Os papéis exercidos pela cultura, subcultura e classe social do comprador seriam particularmente importantes. Cultura seria o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. A criança em crescimento adquire um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas. Na subcultura estariam incluídas as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Muitas subculturas constituem importantes segmentos de mercado e, freqüentemente, os profissionais

de marketing desenvolvem produtos e programas de marketing ajustados às suas necessidades. Já as classes sociais seriam divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, ordenadas hierarquicamente, cujos membros compartilhariam valores, interesses e comportamentos similares. Elas não refletiriam apenas renda, mas também outros indicadores como ocupação, nível educacional e área residencial. Nelas, haveriam diferenças em termos de vestuário, conversação, atividades de lazer e em muitas outras características.

2. Fatores Sociais: além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais como grupos de referência, família e papéis e posições sociais. O grupo de referência de uma pessoa compreende todos os grupos que têm influência direta (face-a-face) ou indireta sobre atitudes ou comportamento da pessoa. Família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante da sociedade e tem sido extremamente pesquisada. As empresas precisam determinar qual o seu membro que, normalmente, tem mais influência na escolha de vários produtos. Frequentemente, trata-se de quem tem maior poder ou experiência. Já um papel consiste em atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Cada papel significa uma posição social. As pessoas escolhem produtos que comunicam seu papel e status na sociedade.
3. Fatores Pessoais: as decisões de um comprador seriam também influenciadas por características pessoais, como idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida, personalidade e auto-estima.
4. Fatores Psicológicos: as escolhas de compra de uma pessoa são também influenciadas por quatro importantes fatores psicológicos – motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Uma pessoa possui muitas necessidades

em determinado momento. Algumas necessidades são fisiológicas, como sede, fome, desconforto. Outras são psicológicas, como necessidade por reconhecimento, estima ou posse. A maioria das necessidades fisiológicas não seriam intensas o suficiente para motivar alguém a agir imediatamente sobre elas. Uma necessidade torna-se um motivo quando surge em nível suficiente de intensidade. Um motivo (ou impulso) é uma necessidade que está pressionando suficientemente para levar a pessoa a agir. A satisfação de necessidade reduz o sentimento de tensão.

Dentre as teorias da motivação humana, adotaremos aqui a Teoria da Motivação de Herzberg para analisar o consumidor e as estratégias de marketing. Frederick Herzberg desenvolveu uma teoria de dois fatores que distingue os insatisfatórios (fatores que causam insatisfação) e os satisfatórios (fatores que causam satisfação). A ausência de fatores de insatisfação não é suficiente; ao contrário, os fatores de satisfação devem estar ativamente presentes para motivar uma compra. Por exemplo, na compra de um computador, o fato dele vir sem garantia do fabricante seria um fator de insatisfação. Todavia, a presença de garantia não seria um fator de satisfação para o consumidor, uma vez que não se trata de uma fonte de satisfação inerente a este produto. A facilidade de uso do equipamento seria um fator de satisfação e aumentaria a disposição do consumidor comprá-lo.

Essa teoria de motivação possuiria duas implicações, de acordo com Kotler (1998). Primeiro, os vendedores deveriam esforçar-se para evitar os fatores que causam insatisfação, como uma política deficiente de serviços, por exemplo. Embora isto não venda o produto, pode facilmente prejudicá-lo. Segundo, o fabricante ou fornecedor de serviço deve identificar os principais fatores de satisfação ou motivadores de compra no mercado e fornecê-los. Esses fatores de satisfação farão a principal diferença em relação à marca que o consumidor adquire.

Além da motivação, os outros três fatores psicológicos que influenciariam a escolha de compra de uma pessoa seriam:

- Percepção: uma pessoa motivada estaria pronta para agir. Como ela realmente age é influenciado por sua percepção da situação. De acordo com Kotler (1998), percepção é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo. Por que as pessoas percebem a mesma situação de forma diferente? Elas têm percepções diferentes do mesmo objeto em função de três processos de percepção: atenção seletiva (é mais provável que as pessoas percebem os estímulos relacionados à uma necessidade atual), distorção seletiva (pessoas interpretam informações de acordo com suas intenções pessoais, reforçando suas pré-concepções em vez de contrariá-las) e retenção seletiva (as pessoas esquecem mais do que aprendem, mas tendem a reter as informações que reforcem suas atitudes e crenças). Como resultado, as pessoas podem não necessariamente ver ou ouvir a mensagem que as empresas desejam transmitir. Assim, as empresas devem ser cuidadosas quando levarem esses processos de percepção em consideração ao desenvolver suas campanhas de marketing. Ainda quanto à este tópico, Rossi & Beber (1998) afirmam que consumidores avaliariam com diferentes critérios produtos que julgassem diferentes. Isto é mais uma possibilidade de termos alterada a percepção sobre um produto ou serviço.
- Aprendizagem: envolve as mudanças no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência. A maior parte do comportamento humano é aprendida. Os teóricos acreditam que a aprendizagem de uma pessoa é produzida através da atuação recíproca de impulsos, estímulos, sugestões, respostas e reforço.
- Crenças e atitudes: através da ação e da aprendizagem, as pessoas adquirem suas crenças e atitudes. Estas, por sua

vez, influenciam o comportamento de compra. Crenças seriam um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo, podendo estarem baseadas no conhecimento, na opinião ou na fé, carregando ou não uma carga emocional. As crenças compõem as imagens do produto e da marca e as pessoas agem conforme suas imagens. Atitude seria a resistência de uma pessoa às avaliações favoráveis e desfavoráveis, aos sentimentos emocionais e às tendências de ação em relação a algum objeto ou idéia. As atitudes levam as pessoas a se comportarem de maneira consistente em relação a objetos similares e elas são muito difíceis de serem mudadas. Via de regra, uma empresa seria bem sensata ao ajustar seu produto às atitudes existentes, em vez de tentar modificar as atitudes das pessoas.

A pesquisa sobre todos estes fatores pode fornecer indícios de como atingir e servir os consumidores com maior eficácia.

Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão; as pessoas podem ser iniciadoras, influenciadoras, decisoras, compradoras ou usuárias e campanhas de marketing diferentes devem visar a cada tipo de pessoa. As empresas devem também examinar os níveis de envolvimento dos compradores e o número de marcas disponíveis para determinar se os consumidores estão engajados em comportamento de compra complexo (compra de produtos caros, onde a empresa vendedora deve desenvolver estratégias que acompanhem o comprador na aprendizagem sobre os atributos da classe de produto), comportamento de compra de dissonância reduzida (compras de alto valor, mas de poucas diferenças entre os concorrentes), comportamento de compra habitual (onde promoções de preços são mais eficazes) ou comportamento de compra que busca variedade (aqui a escolha da marca ocorreria em função da variedade, em vez de estar relacionada com a insatisfação).

O processo de compra típico para Zeithaml & Bitner (2003) consistiria da seguinte seqüência de eventos: reconhecimento da necessidade (o cliente tem uma necessidade a ser atendida ou um problema a ser solucionado), busca de informações (o cliente busca informação para ajuda-lo na satisfação de uma necessidade), avaliação de alternativas (o cliente avalia um subgrupo de alternativas e as avalia), decisão de compra (o cliente seleciona determinada marca) e comportamento pós-compra (o cliente avalia a escolha feita e decide se atendeu satisfatoriamente as suas expectativas).

De acordo com Kotler (1998) o trabalho dos profissionais de marketing é entender o comportamento do comprador em cada estágio e que influências estão operando. As atitudes dos outros, os fatores situacionais imprevistos e o risco percebido podem afetar a decisão de compra, bem como os níveis de satisfação pós-compra dos consumidores e suas ações pós-compra que afetam a empresa. Os consumidores satisfeitos continuariam comprando; os insatisfeitos deixariam de comprar o produto e, provavelmente, comentariam com seus amigos. Por esta razão, as empresas devem trabalhar para assegurar a satisfação e evitar a insatisfação do consumidor em todos os níveis do processo de compra.

3.3. A INSATISFAÇÃO E A SATISFAÇÃO

Neste ponto analisaremos os conceitos e definições dos construtos satisfação e insatisfação. Em seguida, delinearemos as diferenças entre ambos. Também explicaremos a insatisfação e suas conseqüências. Lembraremos de outros estudos sobre o tema e mostraremos sua relação com a questão da fidelização de clientes.

3.3.1. Conceito e Definição de Satisfação

Existem diferentes definições de satisfação, dadas por diferentes autores. Utilizaremos aqui definições dos principais autores da literatura nesse assunto de maneira complementar, não divergentes.

Révillion (1998) afirma que as definições de satisfação apresentadas por quase a totalidade dos autores podem ser classificadas em uma de duas categorias principais: aquelas que caracterizam a satisfação como sendo o resultado de um processo (experiência de consumo) ou aquelas que integram na definição o todo ou uma parte desse processo (baseada na comparação).

Oliver (1997) define satisfação como a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento.

Wilkie (1994) define satisfação simplesmente como sendo uma resposta emocional positiva na avaliação de uma experiência de consumo.

Sasser e Jones (1995) apresentam um estudo da empresa Xerox sobre satisfação que desmistifica algumas idéias pré-concebidas à respeito do tema. Existe uma diferença abismal entre os consumidores meramente satisfeitos e os consumidores plenamente satisfeitos. Os clientes plenamente satisfeitos da empresa estariam seis vezes mais predispostos a recomprar produtos Xerox do que os consumidores satisfeitos. Isso traz implicações profundas: consumidores meramente satisfeitos, que possuem a liberdade de fazer escolhas, não se encontram em um nível elevado de lealdade em relação à empresa. O único consumidor verdadeiramente leal seria aquele plenamente satisfeito. Os autores afirmam ainda que tal situação fica ainda mais nítida nos mercados onde a competição é intensa.

Para Tse e Wilton¹ (apud Oliver, 1997), satisfação é a resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre as expectativas anteriores (ou alguma outra norma de performance) e a verdadeira performance do produto como observado após sua utilização. A definição dada por estes autores permite que vinculemos este tópico à Teoria da Desconfirmação de Expectativas, a seguir.

3.3.2. Teoria da Desconfirmação das Expectativas

A Teoria da Desconfirmação de Expectativas é muito aceita no meio acadêmico e tem como premissa o fato de que a performance real de um produto ou serviço deve ao menos se igualar às expectativas do consumidor, para evitar com que ocorra insatisfação.

Existiriam, de acordo com Wilkie (1994), cinco elementos-chave concernentes à uma avaliação de experiência de consumo, responsável por uma resposta emocional: expectativas (crenças referentes a que o cliente espera de determinado produto ou serviço), performance (com o produto ou serviço em uso observamos sua performance de acordo com nossas necessidades), comparação (entre a performance observada e as expectativas do cliente), confirmação/desconfirmação (a confirmação pode tanto resultar em uma confirmação das expectativas, com os resultados iguais ao que era esperado pelo consumidor, ou uma desconfirmação, quando a performance fica acima ou abaixo do esperado) e discrepância (que indicaria o quão diferente a performance ficou em relação às expectativas).

De acordo com o autor, grandes níveis de discrepância negativa produziram grande nível de insatisfação.

¹ David K. Tse e Peter C. Wilton, "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", *Journal of Marketing Research*, 25: 204-212. at p.204. 1998. apud Oliver)

3.3.3. Conceito e Definição de Insatisfação

A insatisfação pode ser a causa de grande parte das perdas de clientela verificadas em provedores de serviços ou produtos. Buscamos aqui o conceito desse construto dado por alguns dos grandes nomes da literatura da atualidade para que possamos entender melhor a questão da insatisfação. Wilkie (1994) define insatisfação como sendo uma resposta emocional negativa na avaliação de uma experiência de consumo. Para Oliver (1997) a insatisfação é resultado de um nível de realização desagradável; ela seria o estado negativo da satisfação.

Neste ponto discordamos do conhecido autor. Usaremos de um exemplo simples, baseado nas idéias de Evrard (1995) para justificar nossa posição. Imaginemos uma peça de vestimenta, como uma camisa, por exemplo. O fato desta peça de vestuário encontrar-se inteira quando vestida por alguém não gera, por si só, satisfação. Vestir é mera função de uma camisa, isso não necessariamente geraria satisfação. Agora, se esta camisa rasga, tal fato gerará insatisfação, pois a camisa não mais estará cumprindo seu papel como o usuário esperava. Assim, enxergamos satisfação e insatisfação como sendo dois construtos diferentes, e não dois pólos opostos de um mesmo construto, como busca definir parte da doutrina. Beber (2000) lembra que “a satisfação de surpreender-se positivamente com um bom serviço, que foi melhor do que o esperado, não é a mesma de descobrir que determinado serviço não era tão ruim quanto se esperava que fosse”.

É mais caro obter um novo cliente do que manter um que a empresa já possui. Para a manutenção do cliente é crucial a sua satisfação, pois o momento quando o cliente está mais propenso a trocar de fornecedor é quando está insatisfeito (Beber, 2000). Faz-se então necessário que uma empresa detecte esta insatisfação em seus clientes antes que eles deixam de utilizar os serviços da mesma.

O que ocorre, é que muitas das vezes os consumidores não chegam a expressar suas insatisfações, não reclamam para a empresa. Hepworth (1997) lista quatro principais razões que fariam com que os clientes deixassem de manifestar sua insatisfação, na seguinte ordem de importância:

1. Consumidores acreditam que reclamações são inúteis, devido ao fato de ninguém na empresa se importar;
2. Reclamar não valeria o tempo e esforço despendidos;
3. Eles não saberiam como ou a quem reclamar;
4. Os consumidores receariam hostilidade ou reação negativa por parte da empresa.

Beber (2000) afirma ser então fundamental que a empresa interessada em diminuir o número de consumidores insatisfeitos crie mecanismos que incentivem estes consumidores a reclamarem diretamente para a empresa, tomando, posteriormente, providências que os tornem satisfeitos.

Dentre aqueles consumidores que efetivamente reclamam (esta questão encontra-se devidamente analisada no ponto 2.1.4. deste mesmo trabalho) Engel et al. (2000) afirma haver evidências de que a frequência da insatisfação varia entre 20% e 50% dos consumidores, sendo a média de aproximadamente um terço. O autor cita um estudo realizado pela Singh para sugerir três formas diferentes que a insatisfação do consumidor poderia assumir:

1. Respostas verbais, buscando reparação por parte da empresa;
2. Respostas particulares, realizando comunicação boca-a-boca negativa;
3. Respostas de terceiros, processando legalmente a empresa.

3.3.4. Diferenciação entre Satisfação e Insatisfação

Para levarmos adiante a diferenciação entre satisfação e insatisfação iniciada no ponto anterior, onde usamos de exemplo a situação da camisa que sofre um dano, lembremos de uma frase de Oliver (1996) afirmando que “a partir do momento que todos os competidores passam a ter um atributo importante, ele deixa de ser um gerador de satisfação, se transformando em um gerador de insatisfação”. Com isso, chegamos à conclusão de que quando todos satisfazem, o que faz diferença é a insatisfação.

Beber (2000) observa que a insatisfação envolve um número muito maior de sentimentos que a satisfação, tais como miséria, melancolia, depressão, hostilidade, aborrecimento, frustração e medo e leva a discussão mais adiante, observando em seu trabalho que:

Se a satisfação e insatisfação fossem pontas de um mesmo contínuo, a maior quantidade de satisfação deveria, logicamente, deixar o consumidor sempre mais satisfeito. Esta satisfação diminuiria quando o consumidor recebesse quantidades de insatisfações, formando um somatório onde o resultado final seria o nível de satisfação. Isto, porém, não ocorre. Muitas vezes, um consumidor satisfeito por muito tempo é perdido devido a uma única experiência insatisfatória. Percebe-se assim uma diferença entre a idéia do estado emocional do consumidor e o esforço de marketing tentando satisfazê-lo, caracterizando a diferença entre os dois conceitos em nível de prática de mercado.

3.3.5. Conseqüências da Insatisfação do Consumidor

A insatisfação possui certas peculiaridades na compra de um serviço que não se encontram tão presentes na aquisição de um bem. Como os consumidores participam em grande medida da

definição e da produção dos serviços, eles podem sentir-se mais responsáveis pela sua insatisfação ao comprarem serviços que ao comprarem bens. Com serviços, os clientes atribuem algumas de suas insatisfações à sua própria incapacidade de especificar ou desempenhar sua parte nos serviços. Eles também podem reclamar menos freqüentemente dos serviços que dos bens de consumo, por causa de sua crença em que eles mesmos são parcialmente responsáveis por sua insatisfação (Zeithaml e Bitner, 2003).

Para Blackwell et al. (2005), embora a insatisfação seja um requisito essencial para que a reclamação seja feita, nem todo consumidor insatisfeito fará uma reclamação. Os consumidores insatisfeitos que não se manifestam quanto à sua insatisfação apresentariam grande probabilidade de fazer negócios em outro lugar. Por essas razões, as empresas deveriam mover-se encorajando que consumidores insatisfeitos falem sobre suas preocupações e insatisfações (Fornell apud Blackwell et al., 2005).

De acordo com Solomon (2004), em um estudo nos EUA, estudantes de Administração de Empresas escreveram cartas de reclamações para determinadas companhias. Aqueles que receberam uma amostra grátis do produto da empresa na resposta, indicaram que a imagem que eles possuíam da companhia havia melhorado consideravelmente, enquanto aqueles que haviam recebido apenas uma carta da empresa não alteraram sua avaliação da companhia. Em contrapartida, os estudantes que não receberam qualquer tipo de resposta informaram uma imagem ainda mais negativa do que antes, indicando que alguma forma de resposta é melhor do que nenhuma.

Para aqueles que realmente gastam seu tempo e esforço para registrar suas reclamações, uma tentativa sincera de corrigir os problemas pode aliviar a insatisfação e potencialmente levar a fortes intenções de uma nova compra (Blackwell et al., 2005).

Gastal & Luce (2005), em um artigo esclarecedor sobre os vínculos entre lealdade e satisfação, observam que nem sempre o cliente insatisfeito deixa de ser leal quando existem custos reais de mudança. No caso da academia UpHill, os custos de mudança que ficariam mais aparentes seriam os sócias (ou emocionais), pois o cliente cria vínculos tanto com os profissionais prestadores de serviços quanto com os outros clientes que freqüentam o estabelecimento e usufruem de seus serviços.

Zeithaml e Bitner (2003) lembram a idéia de que clientes insatisfeitos, mas que participam da experiência de uma excelente recuperação de serviços de alto nível, ao fim e ao cabo podem ficar ainda mais satisfeitos e mais dispostos a recompras do que aqueles que sempre estiveram satisfeitos. A conclusão lógica, embora não muito racional, seria a de que a empresa deveria planejar o desapontamento dos clientes, de modo que pudesse recuperar e ganhar ainda maior fidelidade desses clientes como resultado. Esta idéia, extremamente complexa, ficou conhecida como o paradoxo da recuperação.

3.3.6. Fidelização

Blackwell et al. (2005) afirma que a fidelidade do cliente baseada em genuína satisfação do consumidor é um dos maiores ativos que uma empresa pode desenvolver. Pessoas se sentiriam no direito de experimentar novas marcas quando não se sentissem “recompensadas” por serem fiéis e percebessem que várias marcas são iguais em termos de qualidade e valor.

A coleta de dados sem análise apenas gera custos (Blackwell et al, 2005). De acordo como o autor, os programas de fidelidade realizados corretamente “ajudam as empresas a identificar os segmentos de consumidores que podem ser focados com ofertas ou agrados mais próximos do que significa valor para esses consumidores”.

Como o objetivo principal de um programa de fidelidade é reforçar o relacionamento da empresa com os clientes, Blackwell et al. (2005) sugere algumas estratégias a serem seguidas: o marketing deve ser o mais individualizado possível, deve haver uma política de controle de qualidade total, onde a gerência demonstre um comprometimento com a excelência e realize constantes programas e treinamento. Além disso, deve-se tentar antecipar problemas, questionando os clientes quanto à sua satisfação, incentivando as reclamações dos mesmos para reconhecer os problemas e responder prontamente. As expectativas criadas para o cliente devem ser realistas. Fazer-lo entender os eventuais problemas da empresa fazem com que o consumidor se sinta valorizado e respeitado.

Gustafsson et al. (2005) relacionam ainda a satisfação ao comprometimento. Eles afirmam existir uma diferença conceitual entre a satisfação do consumidor e as dimensões do comprometimento, pois na satisfação olha-se em direção ao passado, enquanto nas dimensões do comprometimento olhar-se-ia para o futuro. Satisfação é uma função de performance até o momento presente, ao passo de que o comprometimento abrange a força do relacionamento e o interesse resultante de seguir adiante.

4. Método

Para alcançarmos os objetivos propostos foi estruturada a pesquisa em duas diferentes etapas: uma exploratória e outra descritiva. Em um primeiro momento buscamos identificar os principais motivos de insatisfação dos ex-clientes da academia UpHill que ocasionaram na sua não renovação de contrato de prestação de serviços com o estabelecimento.

Logo em seguida, na fase descritiva, com base na literatura e nas informações obtidas na fase exploratória, busco-se determinar, dentre os atuais alunos/clientes da empresa o quão presente estava o nível de insatisfação – o que poderia gerar novas perdas de clientela.

4.1. Fase Qualitativa

Etapa realizada através de uma pesquisa exploratória. O principal objetivo foi identificar os motivos de insatisfação dos ex-clientes da academia UpHill que ocasionaram na sua não renovação de contrato de prestação de serviços com o estabelecimento.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais em profundidade. Esta é uma metodologia caracterizada pela informalidade e pouca estruturação, tendo sido utilizado, durante as entrevistas, um simples roteiro que

incentivasse o entrevistado a contar as razões pelas quais deixou de contratar a academia de forma que ele não fosse influenciado a seguir determinado caminho ao responder as questões. Simplesmente era solicitado aos ex-alunos que relatassem os motivos que geraram tal situação e se solicitava que desenvolvessem mais profundamente determinados pontos que o entrevistador considerasse relevantes à pesquisa.

A amostra utilizada foi do tipo não probabilística intencional, pois a lista de ex-clientes a serem entrevistados foi em sua maior parte fornecida pela empresa (anexo A).

Foram realizadas doze entrevistas dentre a lista de vinte nomes fornecidos pela empresa. O número de entrevistas não havia sido determinado *a priori*. O processo foi encerrado quando os entrevistados já haviam convergido significativamente para um mesmo número de indicadores.

4.2. Fase Quantitativa

Nesta etapa foi aplicada uma pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa se caracteriza por apresentar objetivos bem definidos (aqueles que norteiam o problema desta pesquisa) e procedimentos formais de coleta de dados.

Com base nos atributos definidos na pesquisa exploratória, foi construído o questionário que serviu de instrumento de coleta de dados. Este questionário era inicialmente constituído por 45 que, após o pré-teste e avaliação por parte do pesquisador, sofreram pequenas modificações para atingirem os objetivos propostos.

A coleta de dados foi realizada no início do mês de novembro. O questionário era então constituído por 46 questões, divididas em opções de escolha simples, múltipla escolha, escala de cinco níveis e uma questão aberta para comentários (Anexo B).

Os indivíduos que participaram desta pesquisa faziam parte da população de clientes que freqüentam a Academia UpHill. A amostra foi do tipo não probabilística por conveniência, visto que os clientes eram solicitados a receber o questionário enquanto se encontravam nos intervalos de seus exercícios. Eles levariam o questionário consigo e depositariam os mesmos, *a posteriori* e anonimamente, em uma urna presente nas instalações da academia.

Dessa forma, conclui-se a pesquisa com 51 questionários preenchidos de forma correta e válida. Os dados então obtidos foram analisados com a ajuda do programa Microsoft Excell.

5. Resultados

Neste capítulo apresentaremos os resultados das fases qualitativa e quantitativa da pesquisa.

5.1. Resultados da Fase Qualitativa

Serão apresentadas a seguir as opiniões dos entrevistados com relação ao que os levou a deixar a academia UpHill. Nestas entrevistas buscava-se determinar as possíveis causas de insatisfação que os teriam levado a não mais renovarem seus contratos.

Dentre as respostas apresentadas, houveram aquelas que muito pouco contribuíram com a pesquisa, onde as razões para o cliente ter deixado de usar os serviços da UpHill estavam ligadas à uma eventual falta de tempo do aluno ou uma mudança de endereço que tornou impraticável a permanência do mesmo como cliente do estabelecimento. Porém, estas foram exceções. Em sua maioria, os ex-alunos entrevistados afirmaram terem deixado a UpHill por algum tipo de evento insatisfatório.

O ponto levantado com maior frequência entre os entrevistados como causa de sua insatisfação é referente ao atendimento na empresa. Os ex-clientes foram enfáticos ao reclamar do atendimento na recepção do atendimento. Os entrevistados afirmavam que o ambiente era pouco receptivo, classificando-o como “frio e impessoal”, ou “sem harmonia”. Aqui,

os funcionários foram chamados de inacessíveis por vários dos entrevistados. A mesma observação foi feita em relação à gerência do estabelecimento. Em sua grande maioria, os entrevistados nesta fase citaram a falta de valorização do cliente mais antigo como grande fonte de descontentamento. Observou-se também a visão dos entrevistados de que suas reclamações não eram ouvidas. Assim, eles acabavam optando por deixar de contratar os serviços da empresa. A falta de uma negociação mais aberta na hora da renovação do contrato também foi um argumento bastante levantado. O valor de mensalidade foi considerado muito alto por alguns.

Ainda referente aos funcionários da academia, uma parte relevante dos entrevistados reclamou da falta de uma maior atenção por parte dos instrutores na área de musculação. Alguns clientes afirmaram que os instrutores estariam mais interessados “em paquerar algumas das alunas do que dar a atenção devida a todos os clientes”. Na área da musculação também levantou-se a questão do tipo de música tocada no ambiente. Alguns ex-alunos observaram que pagode e funk não eram os ritmos apropriados para se realizar exercícios onde se busca uma certa “cadência” – por falta de expressão mais apropriada.

No referente à sala de ginástica foram levantadas algumas considerações, mais heterogêneas do que as acima descritas. Houve quem considerasse inadequado o horário das aulas oferecidas. Um entrevistado reclamou dos poucos horários de aula de RPM. Outro reclamou do Yoga estar disponível somente no meio da tarde. Um cliente deixou a academia por que buscava praticar uma modalidade específica de arte marcial não presente na academia. Houve quem considerasse as aulas fracas e quem considerasse alguns professores desmotivados.

Quanto à estrutura e conforto da academia os seguintes pontos foram lembrados: um certo descuido da estrutura dos vestiários, que estaria gerando desconforto aos alunos, impessoalidade do bar, que “não combinaria com um ambiente de

academia”, ou falta de ar condicionado na área dos *transports* e esteiras. Ainda no que tange tais aparelhos aeróbicos, os entrevistados reclamaram da manutenção dos mesmos, principalmente dos *transports* e das bicicletas.

Outro ponto bastante presente foi quanto ao funcionamento da academia. Alguns solicitavam um funcionamento até mais tarde do estabelecimento nos dias de semana, por considerarem 22 horas cedo para o encerramento das atividades. Houve reclamações de que nem em todos dias da semana haveria aulas de ginástica nestes últimos horários. Quanto ao funcionamento nos finais de semana, grande parte dos entrevistados considerava que a academia fechava muito cedo no sábado (15h) e que eles teriam optado por uma academia que também funcionasse aos domingos.

Um dos entrevistados afirmou ter deixado a academia não por uma insatisfação direta com a empresa, mas pelo fato de vários de seus amigos terem também de lá saído.

5.2. Resultados da Fase Quantitativa

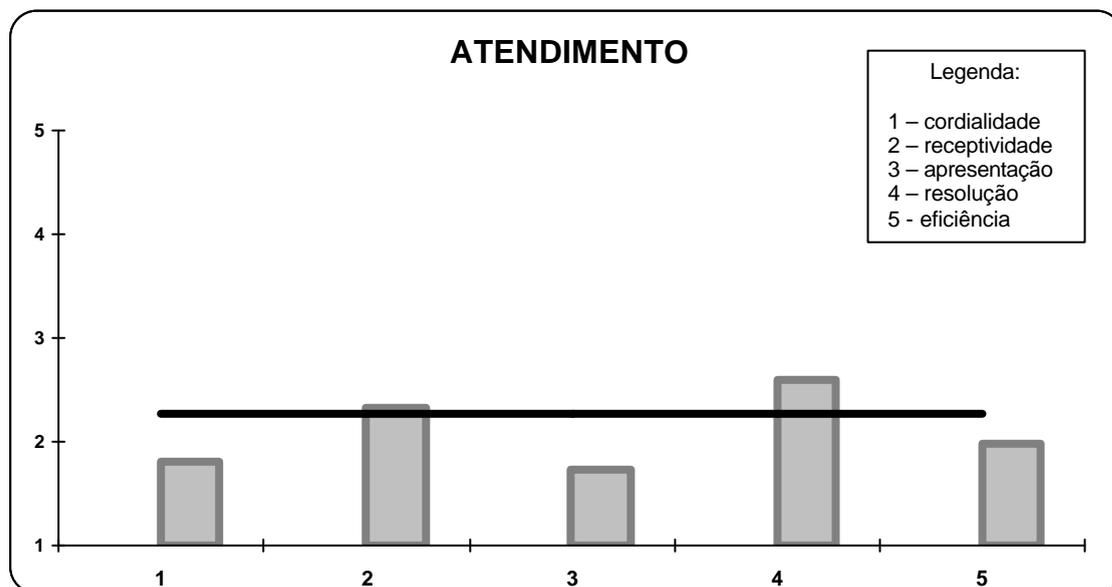
Os dados resultantes da coleta de dados foram tratados e analisados com o auxílio do software Excell. A seqüência de apresentação tentará seguir a ordem das questões que compunham o questionário (anexo B), com algumas eventuais modificações na ordem sendo feitas para uma melhor análise dos dados.

A questão de número 43 do questionário pedia que o aluno da academia UpHill determinasse dentre uma escala que variava entre 1 (pouco insatisfeito) e 5 (muito insatisfeito) qual seria o seu presente grau geral de insatisfação com os serviços prestados pela empresa. A média do índice obtida nesta resposta ficou em 2,26. Assim, os gráficos a seguir tomam este índice como parâmetro para comparações. Uma linha foi traçada nos gráficos abaixo para que cada ponto analisado pudesse ser comparado com a média geral. Aquelas questões cujo índice de insatisfação estiveram acima da média seriam aquelas que hoje estariam elevando o grau de insatisfação dos alunos. Ainda em prol de uma comparação mais apropriada, os respondentes classificaram as questões entre aquelas que eles considerariam as mais relevantes e aquelas que eles considerariam as menos relevantes. A relevância dada pelos alunos à cada um dos pontos também será tratada na análise que segue. Iniciamos, portanto com os níveis de insatisfação referentes ao atendimento.

1. Atendimento

Nas questões 1-5 era analisado o atendimento na recepção da academia. Repetindo-se aqui o que já havia sido mencionado pelos ex-alunos na fase qualitativa deste trabalho, existe uma insatisfação considerável por parte dos atuais alunos em relação à como os problemas apresentados pelos clientes são solucionados. A média de insatisfação na questão 4 do questionário (resolução dos problemas apresentados pelos alunos aos atendentes da recepção) foi de 2,60, consideravelmente superior à média geral de insatisfação.

Figura 2



FONTE: coleta de dados

Além disso, essa mesma questão de resolução dos problemas foi considerada a mais relevante por 54% dos entrevistados, conforme tabela a seguir. Isto só vem a mostrar a importância que a clientela dá a este ponto.

Figura 3

ATENDIMENTO (+)	FREQÜÊNCIA	%
Resolução problemas	27	54,00
Eficiência geral	12	24,00
Cordialidade	7	14,00
Receptividade	2	4,00
Apresentação	2	4,00
Total	50	100,0

FONTE: coleta de dados

Outro ponto valorizado pelos clientes foi a eficiência geral. Sua média ficou abaixo da de insatisfação geral, o que é algo positivo. A questão número 2 do questionário, referente à receptividade à críticas e sugestões também ficou acima da média – 2,33. Porém, não foi considerada entre as mais relevantes, de acordo com a tabela acima (4%).

Figura 4

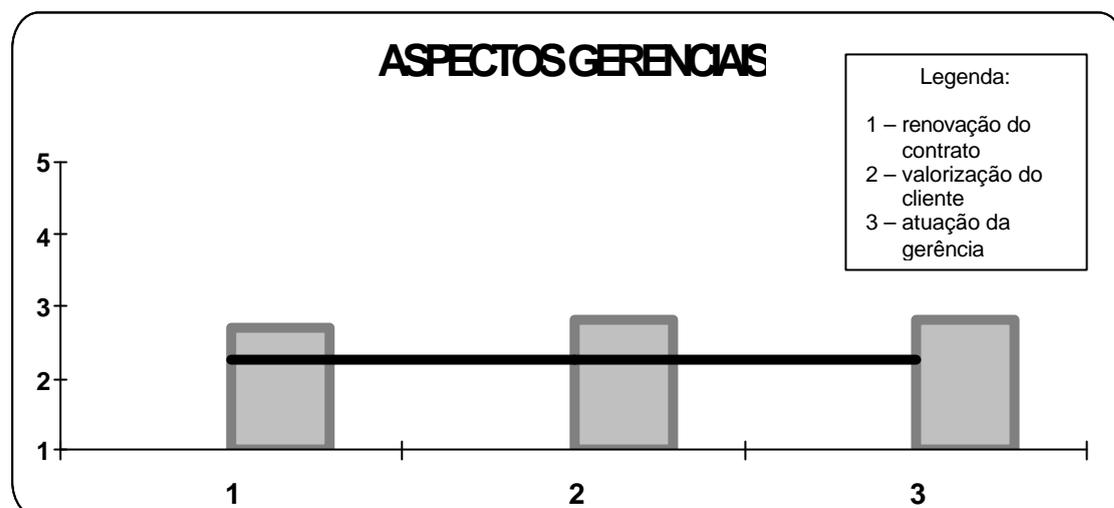
ATENDIMENTO (-)	FREQÜÊNCIA	%
Apresentação	37	78,72
Resolução problemas	4	8,51
Eficiência geral	3	6,38
Cordialidade	2	4,26
Receptividade	1	2,13
Total	47	100,0

FONTE: coleta de dados

Dentre os pontos analisados, a apresentação (aparência) dos funcionários foi considerada, de longe, o item mais irrelevante desta sub-seção (78,72%)

1.2. Aspectos Gerenciais

Figura 5



FONTE: coleta de dados

Todas as questões relativas aos aspectos gerenciais ficaram significativamente acima da média de insatisfação geral: renovação de contrato com 2,70, valorização do cliente com 2,81 e atuação da gerência com 2,82.

Figura 6

ASPECTOS GERENCIAIS (+)			ASPECTOS GERENCIAIS (-)		
	FREQÜÊNCIA	%		FREQÜÊNCIA	%
Valorização do cliente	25	54,35	Atuação da gerência	27	67,50
Negociação	15	32,61	Negociação	8	20,00
Atuação da gerência	6	13,04	Valorização do cliente	5	12,50
Total	46	100,0	Total	40	100,0

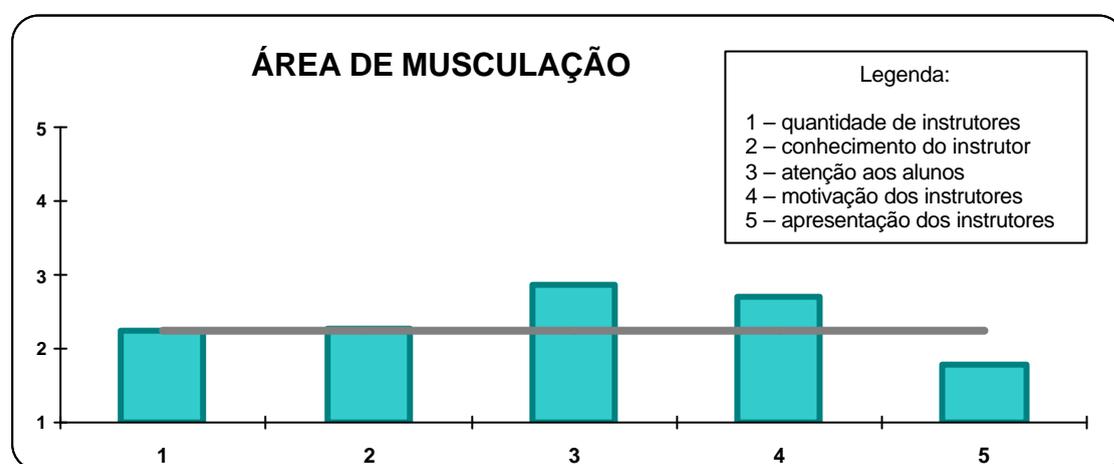
FONTE: coleta de dados

Porém, nem todas elas foram consideradas igualmente relevantes, como podemos observar nas tabelas acima. A atuação da gerência não é considerada tão relevante os outros dois itens analisados. Isto não necessariamente significa que ele seja um item a ser considerado irrelevante. Podemos apenas concluir que dentre os itens analisados, a atuação da gerência era o menos relevante.

2. Área de Musculação

Na área de musculação, duas questões se destacaram por refletirem um nível de insatisfação expressivamente acima da média geral de insatisfação: atenção prestada aos alunos pelos instrutores de musculação (2,87) e motivação dos instrutores de musculação (2,70).

Figura 7



FONTE: coleta de dados

O item que mais merece atenção aqui é o referente à atenção prestada aos alunos, pois 41% dos respondentes consideram esta uma questão muito relevante, ao passo que a motivação dos professores, apesar de estar acima da média na geração de insatisfação, é considerada pouco relevante dentre as alternativas apresentadas, como demonstra a tabela abaixo:

Figura 8

ÁREA DE MUSCULAÇÃO (+)	FREQÜÊNCIA	%
Conhecimento profissional	17	43,59
Atenção aos alunos	16	41,03
Apresentação dos instrutores	4	10,26
Nº de instrutores	1	2,56
Motivação dos instrutores	1	2,56
Total	39	100,0

FONTE: coleta de dados

Mais uma vez, a apresentação dos funcionários foi considerada o item menos relevante dentre os analisados, como observado na tabela que segue:

Figura 9

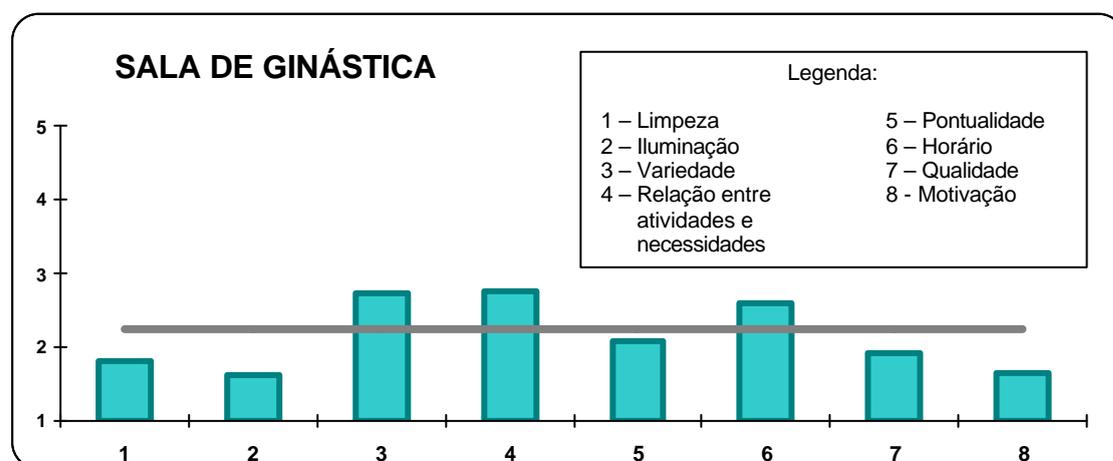
ÁREA DE MUSCULAÇÃO (-)	FREQÜÊNCIA	%
Apresentação dos instrutores	29	74,36
Nº de instrutores	5	12,82
Atenção aos alunos	2	5,13
Motivação dos instrutores	2	5,13
Conhecimento profissional	1	2,56
Total	39	100,0

FONTE: coleta de dados

3. Sala de Ginástica

Referente à sala de ginástica foram avaliados oito pontos em relação à insatisfação dos alunos. Destes, apenas três ficaram acima da média geral de insatisfação dos alunos em relação aos serviços da academia (2,26), como podemos verificar no gráfico a seguir:

Figura 10



FONTE: coleta de dados

Cruzando as informações do gráfico acima com as da tabela abaixo, pode-se observar que dentre os três itens acima da média, dois são considerados muito relevantes. Isso potencializa a importância dos seguintes pontos: variedade das aulas, com um grau de insatisfação de 2,74 e de relevância de 12% e relação entre as atividades proporcionadas e suas necessidades como aluno(a), com um grau de insatisfação de 2,76 e relevância de 22%. O horário das aulas, com grau de insatisfação de 2,60, teve a ele atribuída uma menor relevância (4,4%), conforme tabela abaixo:

Figura 11

SALA DE GINÁSTICA (+)	FREQÜÊNCIA	%
Qualidade	28	30,77
Atividades X Necessidades	20	21,98
Motivação professores	12	13,19
Variedade de aulas	11	12,09
Limpeza	10	10,99
Pontualidade das aulas	5	5,49
Horários	4	4,40
Iluminação	1	1,10
Total	91	100,0

FONTE: coleta de dados

Dentre os pontos analisados na sala de ginástica, a iluminação foi indicada como sendo menos relevante, com 42%. Logo em seguida, a variedade foi considerada a segunda menos relevante, com 13% de freqüência. Como a mesma variedade é considerada muito relevante para um mesmo número de respondentes, e ela é responsável por um elevado grau de insatisfação, só podemos supor que os insatisfeitos se encontram em sua maioria dentre aqueles que a consideram um ponto relevante.

Figura 12

SALA DE GINÁSTICA (-)	FREQÜÊNCIA	%
Iluminação	35	42,17
Variedade de aulas	11	13,25
Pontualidade das aulas	10	12,05
Horários	9	10,84
Limpeza	8	9,64
Atividades X Necessidades	5	6,02
Motivação professores	4	4,82
Qualidade	1	1,20
Total	83	100,0

FONTE: coleta de dados

A seguir, complementando as informações da sala de ginástica, seguem informações referentes às aulas proporcionadas no ambiente. Na questão 46 do questionário foi solicitado aos respondentes que indicassem, na opinião deles, quais deveriam ser as três principais aulas ali proporcionadas. Os dados referentes às respostas estão elencados em ordem de frequência na tabela abaixo:

Figura 13

PRINCIPAIS AULAS	FREQÜÊNCIA	%
Local	23	17,97
Alongamento	22	17,19
Jump Fit	14	10,94
Circuito	12	9,38
Ritmos	12	9,38
Yoga	11	8,59
Step	11	8,59
Aero Box	5	3,91
RPM	5	3,91
Street Dance	5	3,91
Up Class	4	3,13
Power Stretch	4	3,13
Total	128	100,00

FONTE: coleta de dados

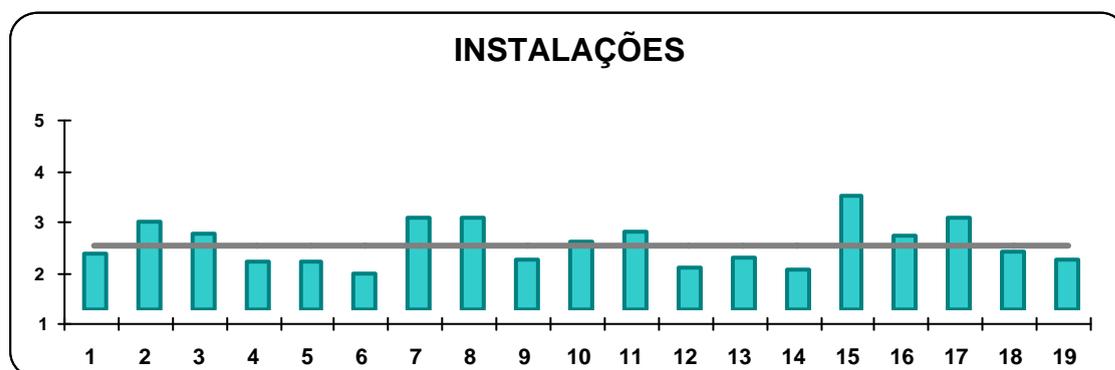
4. Instalações e Conforto

Dentre as questões 22 e 40 do questionário foram medidos os níveis de insatisfação dos alunos com referência às instalações e ao conforto na empresa.

Foram dezoito itens aqui analisados – o item 19 (questão 40) erroneamente repete o item 9 (questão 30) – e nove deles ficaram acima da média geral de insatisfação, como podemos observar no gráfico abaixo:

Legenda:	
1	– qualidade dos aparelhos
2	– quantidade de aparelhos
3	– ar condicionado
4	– piscina
5	– sauna
6	– hidromassagem
7	– vestiários
8	– banheiros
9	– limpeza
10	– manutenção equipamentos
11	– equipamentos aeróbicos
12	– bar e café
13	– loja de roupas
14	– funcionamento/semana
15	– func./final de semana
16	– estacionamento
17	– segurança
18	– conforto geral

Figura 14



FONTE: coleta de dados

Apesar da quantidade de aparelhos de musculação gerar um índice de insatisfação de 2,73 (acima do geral), ele aparentemente não é considerado relevante pelos respondentes, como pode ser observado na tabela abaixo. O ar condicionado possui um índice de insatisfação menor em relação ao recém mencionado, mas ainda fica acima da média geral (com 2,48) e é considerado bastante relevante, de acordo com a tabela. Vestiários e banheiros possuem números acima da média de insatisfação

geral também (2,82 e 2,79 respectivamente), com o mesmo grau de relevância, conforme a tabela:

Figura 15

INSTALAÇÕES E CONFORTO (+)	FREQÜÊNCIA	%
Segurança	16	11,35
Qualidade dos aparelhos	15	10,64
Limpeza das instalações	14	9,93
Conforto	13	9,22
Nº suficientes aparelhos	11	7,80
Ar-condicionado	11	7,80
Horário de func./final de semana	11	7,80
Manutenção dos equipamentos	10	7,09
Estacionamento	8	5,67
Qualidade dos vestiários	6	4,26
Qualidade dos banheiros	6	4,26
Quantidade de equipamentos	6	4,26
Horário de funcionamento/semana	5	3,55
Piscina	4	2,84
Bar e Café	2	1,42
Loja de roupas de ginástica	2	1,42
Hidromassagem	1	0,71
Sauna	0	0,00
Total	141	100,0

FONTE: coleta de dados

Tanto a quantidade de equipamentos aeróbicos quanto a manutenção dos mesmos ficaram levemente acima da média de insatisfação, como pode se observar no gráfico da página anterior. Porém, a manutenção deles foi considerada mais relevante na pesquisa, de acordo com a tabela acima.

Enquanto o horário de funcionamento durante a semana ficou bem abaixo da média do nível de insatisfação geral com 1,78, o horário de funcionamento da academia nos finais de semana foi o campeão em insatisfação entre os alunos. Além de ser um item considerado relevante (de acordo com a tabela acima), o índice de insatisfação aqui ficou em 3,22, o maior grau de insatisfação dentre todos os pontos analisados da academia UpHill.

O item estacionamento também é importante para os respondentes e possui um grau de insatisfação um pouco acima da média geral (2,44). Esta questão parece estar relacionada com o item mais relevantes no quesito conforto para os alunos: segurança. A insatisfação aqui atingiu o grau de 2,80.

Figura 16

INSTALAÇÕES E CONFORTO (-)	FREQÜÊNCIA	%
Loja de roupas de ginástica	31	23,31
Bar e Café	24	18,05
Hidromassagem	17	12,78
Sauna	16	12,03
Horário de func./final de semana	10	7,52
Estacionamento	6	4,51
Horário de funcionamento/semana	5	3,76
Conforto	5	3,76
Qualidade dos aparelhos	4	3,01
Piscina	4	3,01
Qualidade dos vestiários	3	2,26
Manutenção dos equipamentos	3	2,26
Nº suficientes aparelhos	1	0,75
Ar-condicionado	1	0,75
Qualidade dos banheiros	1	0,75
Limpeza das instalações	1	0,75
Quantidade de equipamentos	1	0,75
Segurança	0	0,00
Total	133	100,0

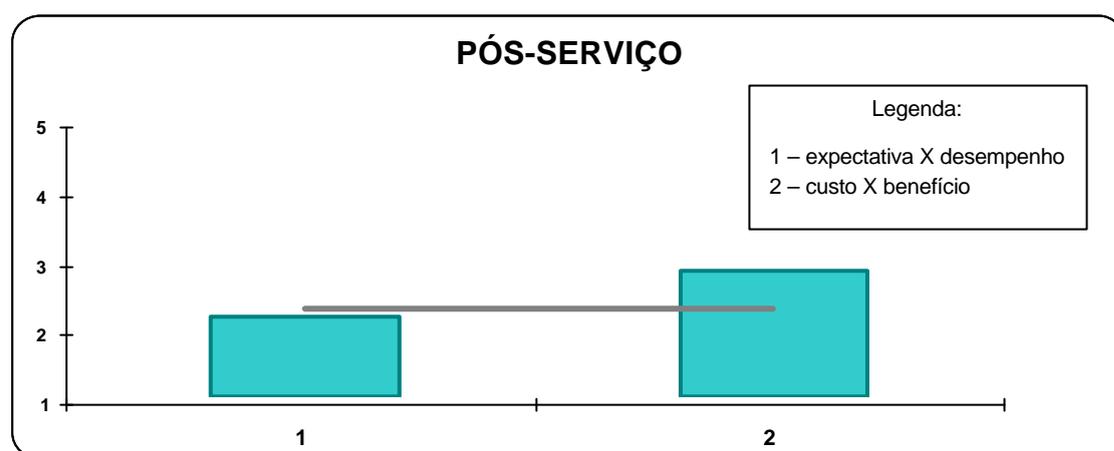
FONTE: coleta de dados

Os dois itens considerados menos relevantes na estrutura da academia, de acordo com a tabela acima, são a loja de roupas de ginástica e o bar/café. A hidromassagem e a sauna foram outros pontos da estrutura da academia lembrados também como sendo os menos relevantes para influenciar a insatisfação do cliente.

5. Avaliação pós-serviço

No pós-serviço foi questionada a insatisfação do aluno em relação à expectativa versus desempenho observado do serviço. Além disso, questionou-se a insatisfação em relação ao custo-benefício dos contratos. No gráfico abaixo estes dois itens são comparados à média de insatisfação geral dos alunos – correspondente ao terceiro e último item deste ponto:

Figura 17



FONTE: coleta de dados

Neste ponto o custo-benefício destacou-se acima da média de insatisfação geral com 2,82. Além disso, ele foi considerado como o sendo o maior influenciador na insatisfação dos clientes no pós-serviço, de acordo com a tabela abaixo:

Figura 18

PÓS -SERVIÇO (+)	FREQÜÊNCIA	%
Custo X Benefício	29	59,18
Insatisfação geral	11	22,45
Expectativa X Desempenho	9	18,37
Total	49	100,0

PÓS -SERVIÇO (-)	FREQÜÊNCIA	%
Expectativa X Desempenho	21	47,73
Insatisfação geral	13	29,55
Custo X Benefício	10	22,73
Total	44	100,0

FONTE: coleta de dados

6. Caracterização da amostra

6.1 Sexo

A grande maioria dos clientes que participaram da amostra era composta por mulheres. Obteve-se um percentual de 80,39% de mulheres (totalizando 41 respondentes) e 19,61% (10 respondentes) do sexo masculino, conforme a tabela abaixo. Tal resultado pode ser considerado adequado à divisão entre os sexos apresentada na introdução deste trabalho, onde a carteira de clientes da empresa seria formada por, aproximadamente, 75% de mulheres e 25% de homens.

Figura 19

SEXO	FREQÜÊNCIA	%
Femino	41	80,39
Masculino	10	19,61
Total	51	100,0

FONTE: coleta de dados

6.2 Idade

Conforme tabela abaixo, a amostra dos alunos encontra-se bem distribuída quanto às idades. A maior freqüência foi observada no grupo de 26-35 anos (27,45%), mas não houveram grandes diferenças entre as categorias de respondentes maiores de 18 anos.

Figura 20

IDADE	FREQÜÊNCIA	%
De 12-18	1	1,96
De 19-25	6	11,76
De 26-35	14	27,45
De 36-45	10	19,61
De 46-55	9	17,65
Acima de 56	11	21,57
Total	51	100,0

FONTE: coleta de dados

6.3 Nível de Instrução

A amostra ficou caracterizada pelo alto nível de instrução dos respondentes. 82,35% da amostra declarou possuir pelo menos nível superior completo, conforme tabela a seguir:

Figura 21

INSTRUÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
1º grau incompleto	0	0,00
1º grau completo	2	3,92
2º grau completo	7	13,73
3º grau completo	30	58,82
Pós-graduação	12	23,53
Total	51	100,00

FONTE: coleta de dados

6.4 Estado civil

Nesta questão simplesmente foi pedido ao aluno que informasse se ele(a) era ou não casado, sem haver distinção para união estável ou demais subdivisões de estado civil. Assim, por exemplo, solteiros e viúvos entrariam na resposta “não” casados. Conforme tabela abaixo, a divisão ficou parelha, em praticamente meio a meio.

Figura 22

CASADO (A)	FREQÜÊNCIA	%
Sim	24	48,00
Não	26	52,00
Total	50	100

FONTE: coleta de dados

6.5 Média de vezes por semana que o aluno utiliza a academia

Mais de metade da amostra (51%) frequenta a academia cinco ou mais vezes durante a semana. Outros 47% da amostra frequentam o

estabelecimento por, no mínimo, três vezes durante a semana, conforme tabela a seguir:

Figura 23

MÉDIA VISITAS/SEMANA	FREQÜÊNCIA	%
1 vez	0	0,00
2 vezes	1	1,96
3 vezes	10	19,61
4 vezes	14	27,45
5 vezes ou mais	26	50,98
Total	51	100

FONTE: coleta de dados

6.6 Há quantos anos o cliente frequenta a academia UpHill?

Grande parte da amostra (45%) é composta de alunos que estão na academia há três anos ou mais. Outros 25% são clientes entre seis meses e dois anos. Os outros 30% da amostra estão matriculados na UpHill há menos de seis meses, como mostra a tabela abaixo:

Figura 24

HÁ QUANTO FREQUENTA?	FREQÜÊNCIA	%
Menos de 6 meses	7	13,73
Entre 6 meses e 1 ano	8	15,69
Mais de 1 ano e menos de 2	4	7,84
Mais de 2 anos e menos de 3	9	17,65
3 anos ou mais	23	45,10
Total	51	100

FONTE: coleta de dados

6.7 Horário em que o aluno frequenta a academia

Neste item as freqüências ficaram distribuídas de maneira muito semelhante. Cada um dos 3 turnos de funcionamento ficou na casa dos trinta por cento de freqüência, conforme tabela:

Figura 25

HORÁRIO FREQUENTADO	FREQÜÊNCIA	%
Manhã	24	38,10
Almoço	0	0,00
Tarde	20	31,75
Noite	19	30,16
Total	63	100

FONTE: coleta de dados

6.8 Itens mais utilizados pelo aluno na academia

A maior parte dos freqüentadores (36%) tem como atividade principal na academia a musculação. A sala de ginástica vem logo em seguida em freqüência, com 27% das respostas. As esteiras também apresentaram resultados significativos, com 14% dos respondentes listando-as como um dos dois principais itens que utilizam na UpHill. Piscina e *transports* também tiveram uma ocorrência relevante, conforme a tabela abaixo:

Figura 26

O QUE MAIS UTILIZA	FREQÜÊNCIA	%
Musculação	34	36,56
Esteira	13	13,98
Transport	8	8,60
Piscina	7	7,53
Sauna	0	0,00
Sala de ginástica	25	26,88
Bicicletas	3	3,23
Hidromassagem	3	3,23
Total	93	100,00

FONTE: coleta de dados

6. Conclusões

O objetivo principal – e desafio – de uma pesquisa de marketing é obter como resultado informações estratégicas para a empresa em estudo. Como mencionado no início deste trabalho, o monitoramento da insatisfação dos atuais clientes da academia UpHill possibilitaria à empresa verificar em que grau a insatisfação que ocasionou a saída de ex-clientes estaria presente, hoje, em seus alunos. Descobririndo quais as causas que ocasionaram na não renovação dos contratos de parte de sua clientela a empresa pode, a partir daí, tomar as medidas que considerar necessárias para contornar eventuais problemas e poder efetivamente ampliar sua carteira de clientes – um objetivo claro da empresa.

Já na fase qualitativa pôde-se observar que o atendimento aos clientes por parte dos funcionários é um ponto gerador de relevante insatisfação. Tal fato foi confirmado com a observância dos dados coletados na fase quantitativa da amostra. Ao levar-se em consideração que o atual índice geral de insatisfação dos alunos pode ser considerado razoavelmente alto – 2,26 quando este deveria tender à 1 – o fato de determinados pontos de

atendimento ao cliente encontrarem-se acima desta média deve ser uma questão de atenção por parte da empresa. Este atendimento deve ser repensado de alguma maneira em todos os ambientes da empresa onde o atendimento está de alguma forma relacionado – recepção, possibilidades de negociação e atendimento dos instrutores aos alunos.

Claro que nem todos os pontos da academia são negativos – muito pelo contrário. A academia UpHill é atualmente a segunda academia em importância na capital gaúcha de acordo com ranking publicado na revista Veja. O que ocorre é que o foco deste trabalho é analisar os pontos que geram insatisfação para os clientes, não aqueles que geram satisfação. Um cliente satisfeito tenderia menos a deixar de contratar os serviços da empresa.

A carteira de clientes da UpHill é formada aproximadamente por 75% de mulheres. Muitos são clientes com mais de dois anos na academia, de alto grau de instrução e que pagam um preço um pouco acima do mercado – mas condizente com a estrutura e serviços oferecidos pela empresa – para ter qualidade no serviço. Mais de metade dos clientes entrevistados frequenta a academia pelo menos cinco vezes por semana.

Tal fato parece estar diretamente ligado à principal causa de insatisfação observada nesta pesquisa, o horário de funcionamento da academia nos finais de semana. Nenhum outro ponto da pesquisa elevou tanto a percepção de insatisfação dos alunos quanto este. Se a empresa busca reduzir a insatisfação detectada na amostra, este seria um bom ponto de partida. Foi Engel quem observou que para uma empresa, a qualidade é significativa apenas se monitorada através dos olhos do consumidor. Após aprender o que o cliente espera em termos de qualidade e desempenho a empresa deve se esforçar em monitorar tanto estes fatores quanto o de resposta da companhia ao cliente de maneira contínua (Engel, 2000).

Voltando à questão do atendimento, um grande gerador de insatisfação neste ponto foi a resolução dada aos problemas

apresentados à empresa pelos clientes (conforme figura 2, na análise da fase quantitativa). De acordo com a literatura especializada, consumidores que estão satisfeitos com uma empresa possuem uma maior tendência a reclamar. Eles se dariam ao trabalho de reclamar exatamente pelo fato de se sentirem conectados à empresa (Solomon,2004). Assim, uma melhor política de resolução poderia ser implementada para alterar a percepção dentre os clientes. Ao mostrar que atitudes estão sendo tomadas, a academia fará com que seu cliente se sinta valorizado. De acordo com Zeithaml e Bitner, os clientes que enfrentam falhas na experiência dos serviços, mas que ficam posteriormente satisfeitos pelos esforços de recuperação empreendidos pela empresa, serão mais fiéis que aqueles cujos problemas não foram resolvidos. Essa fidelidade se traduziria em lucratividade (Zeithaml & Bitner, 2003). Assim, a empresa deixaria seu cliente mais satisfeito e o tornaria mais fiel. De acordo com Whiteley (1999), companhias espertas facilitam as reclamações, e depois lançam mão delas para atacar as causas que estão escondidas através da insatisfação dos clientes.

Durante a análise das respostas relativas aos aspectos gerenciais, observou-se nos atuais alunos alguns sentimentos inicialmente levantados pela amostra da etapa qualitativa, relativos à uma falta de valorização dos alunos antigos por parte da empresa. Este sentimento se refletiu em uma insatisfação acima da média geral quando os assuntos eram a valorização ao cliente (questão 7 do questionário, figura 5 deste trabalho) e possibilidades de negociação na hora da renovação do contrato (questão 6, figura 5). Talvez uma negociação mais personalizada para cada cliente reduzisse os níveis de insatisfação observados.

O atendimento continuou a ser um gerador de insatisfação ao analisar-se a área de musculação da academia. Durante a etapa qualitativa alguns entrevistados levantaram o argumento que os alunos não receberiam atenção dos instrutores de maneira adequada. Apesar de não se poder detectar na fase quantitativa

pontos tão específicos quanto os levantados na fase qualitativa, pode-se observar uma insatisfação acima da média geral em resposta à questão 11 do questionário, referente ao tema (ver figura 7).

Na avaliação do grau de insatisfação referente às atividades que ocorrem na sala de ginástica da academia dois pontos se destacaram acima da média geral: a variedade das aulas e a relação entre as atividades proporcionadas e as necessidades dos alunos. Pode-se cruzar estas informações com aquelas obtidas na fase qualitativa do trabalho e realizar algumas suposições. A insatisfação presente nestes dois pontos poderia estar vinculada aos horários de algumas das aulas, como sugerem os ex-alunos, que os consideram inadequados, como por exemplo no caso do Yoga, ou insuficientes, como no caso do RPM. Estas são apenas suposições criadas de maneira indireta a partir dos dados coletados, pois a pesquisa quantitativa não pode ser tão profunda quanto a qualitativa. De qualquer modo, os respondentes que utilizam a sala de ginástica elencaram suas preferências quanto às aulas a serem ministradas neste ambiente através da questão 46 do questionário (figura 13 da análise de dados). Uma aula bastante popular na academia – a de RPM – teve uma resposta particularmente baixa nesta pesquisa. A única conclusão à qual podemos chegar é que tenha havido uma distorção na amostra quanto à este ponto. Isto também é mera suposição, servindo somente como ponto de reflexão.

Nas instalações, pontos que elevaram a média geral de insatisfação dos alunos foram: o ar condicionado, conforme já observado na etapa qualitativa, onde alguns ex-clientes reclamaram do fato de não haver refrigeração de área de esteiras e *transports*. Este seria o único motivo ora vislumbrado, pois não haveria razão aparente para a refrigeração gerar a insatisfação no resto das instalações. Infelizmente, questões mais pontuais deste assunto não puderam ser medidas. Ainda quanto às instalações, a qualidade dos vestiários e banheiros foi origem de insatisfação. A

manutenção dos equipamentos também se destacou aqui como um ponto negativo, conforme inicialmente levantado por ex-alunos nas entrevistas de profundidade.

Outros geradores de insatisfação como estacionamento e segurança ficaram com uma média acima do esperado, pois estes foram pontos não mencionados na fase qualitativa. O estacionamento dos veículos dos clientes é feito ao redor de uma praça onde a academia está localizada, não havendo espaço próprio para os carros dos clientes. A questão de segurança parece refletir uma preocupação da população em geral com o tema. Mais uma vez, isto é uma suposição, pois causas mais aprofundadas referentes ao assunto segurança não foram pesquisadas.

Na literatura especializada, Jones e Sasser (1995) afirmam que a má qualidade do serviço ou produto não é a única causa – e talvez nem fosse a principal causa – de uma alta insatisfação. Eles afirmam que simplesmente a empresa teria atraído os clientes errados ou tenha tido um processo inadequado de trazer de volta os clientes certos quando estes tiveram uma experiência ruim. Para estes autores, os clientes basicamente se encaixariam em uma de duas categorias: os consumidores certos, ou “target group”, a quem a empresa deveria servir bem e com lucratividade, e os consumidores errados, cujas necessidades a empresa não poderia satisfazer de maneira lucrativa. No caso da UpHill, sua clientela é muito diversificada. A empresa tem um público variado a agradar, sem poder se dar ao luxo de dispensar aqueles clientes menos lucrativos, ainda mais se a empresa pretende expandir sua carteira de clientes. As causas de muitas das insatisfações de seus clientes, e que poderiam gerar uma diminuição da carteira da empresa, encontram-se elencadas neste trabalho. Cabe agora à empresa determinar que caminhos seguir para diminuir a percepção de geradores de insatisfação dentre seus clientes.

BIBLIOGRAFIA

BABIN, Barry J.; GRIFFIN, Mitch. The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis. *Journal of Business Research*, 41, 1998. pp. 127-136.

BEBER, Sedinei José Nardelli; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. O Estado da Arte no Estudo da Satisfação e da Insatisfação do Consumidor. Trabalho Final da Disciplina de Comportamento do Consumidor. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRGS. 1998.

BERKMAN, Harold W.; LINDQUIST, Jay D.; SIRGY, Joseph M.. *Consumer Behavior*. Lincolnwood: NTC Business Books, 1997. 626p.

BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W., ENGEL, James F. *Comportamento do Consumidor*. Tradução técnica: Eduardo Teixeira Ayrosa (coord.). São Paulo: Thomson, 2005. 606p.

CHELLADURAI, Packianathan; CHANG, Kyungro. Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, n. 3, 2000. pp. 1-22

DA COSTA, Lamartini (org.). *Atlas do esporte no Brasil : atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape, 2005. 924 p.

ENGEL, James F. et ali. *Comportamento do Consumidor*. Tradução: Christina Ávila de Menezes. 8^a. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2000.

EVARD, Yves. *A Satisfação dos Consumidores: A Situação das Pesquisas*. Working Paper, 1995.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação. 2.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. 537 p.

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience. *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 1, jan/92.

FORNELL, Claes; WERNERFELT, Birger. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, vol. XXIV. Nov, 1987. pp. 337-346.

FREIRE, Karine de Mello. A Influência do Envolvimento com o Produto e do Comprometimento com a Marca na Lealdade à Marca. Dissertação de Mestrado, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, março de 2005.

GÄRTNER, Günther. Pesquisa de satisfação e janela do cliente: estudo de caso: usuários do Software Account – Contabilidade Didática. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, julho de 2004.

GASTAL, Fernanda; LUCE, Fernando Bins. A Influência da Satisfação e dos Custos de Mudança na Lealdade do Cliente. Encontro Anual da ANPAD 29.^o: 2005. Brasília: ANPAD, 2005.

GORON, Felipe Sampaio. Gestão de Relacionamento em Marketing de Serviços: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, agosto de 1994.

GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D.; ROOS, Inger. The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, outubro de 2005.

HEPWORTH, Michael. How to Stem Revenue Loss Resulting from Customer Dissatisfaction. *CMA Magazine*, p. 31, outubro, 1997.

JONES, Thomas O.; SASSER JR., W. Earl. Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*; nov/dec, 1995. v. 73, 6.a. ed. P. 88, 14p.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5.^a ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LARÁN, Juliano Aita; ESPINOZA, Francine da Silveira. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como

Antecedente da Lealdade. Revista de Administração Contemporânea, vol. 8, n.º 2. Abril/Junho 2004. p. 51-67

MACMILLAN, Ian C., OLIVA, Terence A., OLIVER, Richard L.. A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. Journal of Marketing. V. 56. Julho/1992. p. 83.

MCDUGALL, Gordon H. D.; LEVESQUE, Terrence. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. Journal of Services Marketing, vol. 14, n. 5, 2000. pp. 392-410.

MALHOTRA, Naresh K.. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MOWEN, John C. MINOR, Michael. Consumer Behavior. 5ª. ed. Upper Saddle River, N.J., EUA: Prentice-Hall, 1998.

MURRAY, Duncan; HOWAT, Gary. The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction and Future Intentions of Customers at an Australian Sports and Leisure Centre. Sport Management Review, n. 5, 2002, pp. 25-43.

NUNES, Rafael Neves. A "Janela do Cliente" aplicada a uma Empresa de Manutenção Automotiva. Trabalho de Conclusão de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

OLIVER, Richard L. Satisfaction – a Behavioral Perspective on the Consumer. Irwin-McGraw-Hill, 1996.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing, vol. 63, special issue 1999, pp. 33-44

OLIVER, Richard L., SWAN, John E.. Journal of Consumer Research. V. 16. Dez, 1999.

RÉVILLION, Anya S. P. Um Estudo Sobre a Satisfação do Consumidor com o Setor Supermercado em Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia de Pesquisas, Projetos, Estágios e Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Cristiane P. dos. Análise do Comportamento do Consumidor Frente a Experiências Insatisfatórias com Eletrodomésticos na Cidade de Santa Maria – RS. Dissertação de

Mestrado, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, março de 1996.

SANTOS, Cristiane P. dos; FERNANDES, Daniel Von Der H.. A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento: Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. Enanpad, 2005.

SOLOMON, Michael R. Consumer Behavior: Buying, Having and Being. 6a ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004. 621p.

WHITELEY, Richard C.. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 283 p.

WILKIE, William L.. Consumer Behavior. 3^a. ed. New York: Wiley, 1994. 613 p.

ZEITHAML, Valarie. BITNER, Mary Jo. Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente. Tradução: Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2^a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento ao Cliente. São Paulo: Harbra, 1991.

ZILLES, Fernanda. Satisfação dos Clientes de uma Clínica Veterinária. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, setembro de 2002.

**ANEXO A - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS NA PESQUISA
EXPLORATÓRIA**

VENCIMENTO	NOME	TELEFONE	CELULAR
7/3/2005	PAULO MANOEL LEMOS LOBATO	3331-6489	
8/3/2005	TEREZINHA ENY FONTANA	3330-6614	
	TÊ SCHIAVON		92748306
25/03/2005	SAMANTHA MORAES RANGEL	3333-7634	
7/4/2005	MARIA CRISTINA MANDELLI	33328387	99750230
1/3/2005	FERNANDO SORAGGI ALKAIM	3338-3443	
	CAROLINA BROGNI	33347992	
21/08/2005	DEBORA TAVARES DE BARROS	33284637	81289906
30/08/2005	RICARDO ALVES SILVA	33881954	81578375
19/05/2005	MARIA ELMI MARQUES AZAMBUJA	3333-2884	
3/7/2005	LETICIA POSTAL COPAT	33332445	91288682
6/7/2005	FABRICIO VIEIRA DA CUNHA GONTAN	33517456	99146720

ANEXO B – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Gostaríamos de conhecer a sua opinião e avaliar seu GRAU DE **INSATISFAÇÃO** com relação à qualidade dos serviços que a Academia UpHill oferece. Esta pesquisa é um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UFRGS e está sendo realizada sob a coordenação de Leonardo Gomes Sesti Paz e orientação do Prof. José Carlos Fiorioli. Colabore também com suas críticas e sugestões. Agradecemos desde já a sua colaboração!

Com base em suas experiências junto à *UpHill*, gostaríamos que você assinalasse o seu nível de concordância com cada um dos itens abaixo. Utilize a escala de cinco pontos, onde 1 representa “POUCO INSATISFEITO” e 5 representa “MUITO INSATISFEITO”. Caso você não utilize algum dos serviços ou não tenha condições de opinar, assinale a opção “NA” (não se aplica).

ATENDIMENTO

Pouco
Insatisfeito

Muito
Insatisfeito

1 – Cordialidade dos atendentes da recepção 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

2 – Receptividade dos atendentes da recepção quando críticas/sugestões são apresentadas 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

3 – Apresentação/aparência dos atendentes na recepção 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

4 – Resolução dos problemas apresentados pelos alunos aos atendentes da recepção 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

5 – Eficiência geral dos atendentes da recepção 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

Dentre os itens acima mencionados (1-5), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MAIS RELEVANTE**:

Dentre os itens acima mencionados (1-5), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MENOS RELEVANTE**:

6 – Possibilidades de negociação na hora da renovação de seu contrato 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

7 – Valorização do cliente por parte da academia 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

8 – Atuação da gerência da academia 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()

Dentre os itens acima mencionados (6-8), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MAIS RELEVANTE**:

Dentre os itens acima mencionados (6-8), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MENOS RELEVANTE**:

ÁREA DE MUSCULAÇÃO

	Pouco Insatisfeito	Muito Insatisfeito
9 – Quantidade adequada de instrutores na área de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
10 – Conhecimento profissional do atendimento dado pelos instrutores de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
11 – Atenção prestada aos alunos pelos instrutores da musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
12 – Motivação dos instrutores de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
13 – Apresentação/aparência dos instrutores de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	

Dentre os itens acima mencionados (9-13), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MAIS RELEVANTE**:

Dentre os itens acima mencionados (9-13), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MENOS RELEVANTE**:

SALA DE GINÁSTICA

	Pouco Insatisfeito	Muito Insatisfeito
14 – Limpeza da sala	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
15 – Iluminação da sala	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
16 – Variedade das aulas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
17 – Relação entre as atividades proporcionadas e suas necessidades como aluno(a)	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
18 – Pontualidade das aulas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
19 – Horário das aulas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
20 – Qualidade das aulas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
21 – Motivação dos professores	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	

Dentre os itens acima mencionados (14-21), escreva nos espaços abaixo os números correspondentes aos 2 itens que você considera os **MAIS IMPORTANTES** para sua satisfação:

Dentre os itens acima mencionados (14-21), escreva nos espaços abaixo os números correspondentes aos 2 itens que você considera os **MENOS IMPORTANTES** para sua satisfação:

INSTALAÇÕES E CONFORTO

	Pouco Insatisfeito	Muito Insatisfeito
22 – Qualidade dos aparelhos de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
23 – Número suficiente de aparelhos de musculação	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
24 – Ar-condicionado	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
25 – Piscina	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
26 – Sauna	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
27 – Hidromassagem	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
28 – Qualidade dos vestiários	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
29 – Qualidade dos banheiros	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
30 – Limpeza das instalações	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
31 – Qualidade e manutenção geral dos equipamentos aeróbicos (esteiras, <i>transporters</i> e bicicletas)	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
32 – Quantidade de equipamentos aeróbicos	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
33 – Bar e Café	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
34 – Loja de roupas de ginástica	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
35 – Horário de funcionamento durante a semana	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
36 – Horário de funcionamento durante o fim-de-semana	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
37 – Estacionamento nas redondezas	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
38 – Segurança para os alunos	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
39 – Conforto da academia em geral	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
40 – Limpeza das instalações	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	

Dentre os itens acima mencionados (22-40), escreva nos espaços abaixo os números correspondentes aos 3 itens que você considera os **MAIS RELEVANTES**:

Dentre os itens acima mencionados (22-40), escreva nos espaços abaixo os números correspondentes aos 3 itens que você considera os **MENOS RELEVANTES**:

AValiação Pós-Serviço

	Pouco Insatisfeito	Muito Insatisfeito
41 – Relação de expectativa entre o que o aluno esperava antes de se matricular e os serviços prestados	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
42 – Custo-benefício no valor dos contratos	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	
43 – QUAL O SEU GRAU GERAL DE INSATISFAÇÃO COM A ACADEMIA?	1 () 2 () 3 () 4 () 5 () NA ()	

Dentre os itens acima mencionados (41-43), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MAIS RELEVANTE**:

Dentre os itens acima mencionados (41-43), escreva no espaço abaixo o número correspondente ao item que você considera o **MENOS RELEVANTE**:

44 - Em média, quantas vezes **por semana** você frequenta a academia *UpHill*?

1. () 1 vez
 2. () 2 vezes
 3. () 3 vezes
 4. () 4 vezes
 5. () 5 ou mais vezes

45 - Quais dos itens listados abaixo você **mais utiliza** em suas visitas à academia *UpHill*?
 (marque até 2 alternativas)

1. () musculação
 2. () esteiras
 3. () *transport*
 4. () piscina
 5. () sauna
 6. () sala de ginástica
 7. () bicicletas
 8. () Outro: _____

46 - Na sua opinião, quais deveriam ser as **principais aulas** proporcionadas na sala de ginástica?
 (marque até 3 alternativas)

1. () Local
 2. () Aero-boxe
 3. () Jump-fit
 4. () RPM
 5. () Yoga
 6. () Up Class
 7. () Street Dance
 9. () Circuito
 10. () Ritmos
 11. () Alogamento
 12. () Power-stretch
 13. () Step
 14. () Outro: _____

47 – Observações gerais:

DADOS DO RESPONDENTE

1 - Sexo : () feminino () masculino

2 - Faixa Etária: () 12-18 anos () 19-25 anos () 26-35 anos
 () 36-45 anos () 46-55 anos () 56 anos ou mais

3 - Nível de escolaridade: () 1º grau incompleto () 1º grau completo
 () 2º grau completo () 3º grau completo
 () Mestrado/Doutorado

4 – Casado(a): () sim () não

5 – Horário em que normalmente frequenta a academia:
 () No turno da manhã () No horário do almoço
 () No turno da tarde () No turno da noite

6 – Há quanto tempo frequenta a *UpHill*:

- () menos de 6 meses
 () Entre 6 meses e 1 ano
 () mais de 1 ano e menos de 2 anos
 () mais de 2 anos e menos de 3 anos
 () 3 anos ou mais