

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DOS
SERVIÇOS, NA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE
CLIENTES DO HEALTH CLUB EVERY.BODY**

Carla Cristina Gonçalves Gaspar

Projecto de
Mestrado em Marketing Desportivo

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Dionísio, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro 2010

**A INFLUÊNCIA DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DOS
SERVIÇOS, NA FIDELIZAÇÃO E RETENÇÃO DE
CLIENTES DO HEALTH CLUB EVERY.BODY**

Carla Cristina Gonçalves Gaspar

Projecto

Mestrado em Marketing Desportivo

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Dionísio, Prof. Associado, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Agradecimentos

Agradeço á minha filha Raquel, a compreensão demonstrada, pelo tempo que estive ausente para conseguir realizar este projecto. Agradeço a toda a minha equipa do everybody e envy pelo apoio e ajuda prestada.

Não posso deixar de agradecer á Dora Neto a ajuda preciosa que me deu.

Por último mas não menos importante, quero agradecer aos meus pais a força e a motivação que me deram para que eu não desistisse de concretizar este sonho.

Índice

Agradecimentos	I
Índice	i
Índice de figuras, quadros e tabelas.....	ii
Sumário.....	iii
Abstract.....	iv
Sumário Executivo.....	v
1 - Introdução	1
1.1. – Apresentação.....	1
1.2. – Objectivos.....	2
1.3. – Importância do estudo.....	2
2 - Revisão de literatura.....	4
2.1. - Qualidade de Serviços	4
2.2. – Desafios do Marketing dos Serviços	6
2.3. – Especificidades do Marketing Desportivo.....	7
2.3.1. Compra.....	11
2.3.2. Relações a longo prazo.....	12
2.4. Fidelização.....	13
2.5. Retenção.....	15
3 - Metodologia.....	17
3.1.– O Modelo Servqual.....	17
3.2. – Universo e amostra.....	17
3.3. – Questionário.....	17
3.4. – Aplicação do questionário.....	18
4 – Análise Resultados.....	19
4.1. Caracterização da amostra.....	19
4.2. Visão global dos resultados.....	21
4.3. Análise dos Gaps.....	22
4.4. Análise por factores na prestação de serviços.....	28
5 – Conclusões.....	31
5.1. Contributos para a gestão do clube.....	31
5.2. Limitações.....	31
5.3. Pistas para futuras investigações.....	32
Bibliografia.....	33
Anexo I.....	35
Anexo II.....	37

Índice de Figuras, gráficos e tabelas

Figura 1- Modelo Conceptual da Qualidade de Serviço.....	10
Gráfico 1 - Repartição dos sócios por faixas etárias.....	19
Gráfico 2 - Meses de filiação dos sócios ao Health Club everybody.....	20
Gráfico 3 - Adequação entre a expectativa e o desempenho.....	21
Tabela 1 - Teste t para a diferença de médias para amostras emparelhadas	22
Tabela 2 - Gap 1 : Diferença entre as expectativas do consumidor e a gestão das percepções das expectativas do consumidor	23
Tabela 3 - Gap 2 : Diferença entre as percepções da gestão acerca das expectativas do consumidor e as especificações da qualidade de serviço.....	24
Tabela 4 - Gap 3 : Diferença entre as especificações de qualidade de serviço e o Serviço realmente entregue.....	25
Tabela 5 - Gap 4: Diferença entre a entrega de serviço e o que é comunicado sobre o serviço aos consumidores.....	26
Tabela 6 - Gap 5: Expectativa do cliente – Percepção de serviço	27
Tabela 7 – Tangibilidade.....	28
Tabela 8 - Fiabilidade.....	29
Tabela 9 – Capacidade de Resposta.....	29
Tabela 10 – Confiança.....	30
Tabela 11 – Empatia.....	30

Sumário

Este trabalho tem como pretensão, compreender se a qualidade dos serviços prestados no Health Club every.body, em Évora, tem influência nas taxas de retenção e fidelização dos clientes.

Nesta última década houve um aumento do número de Health Clubs, e consequentemente uma maior variedade de serviços para os clientes, o que faz com que a preocupação maior seja a qualidade de serviços prestados.

Associado a este aumento, está um aumento da concorrência, logo uma menor tolerância dos clientes face a qualquer insatisfação com a qualidade de serviços.

A estratégia aplicada no Health Club every.body tem como objectivo primordial a satisfação máxima dos seus clientes, por isso oferece professores qualificados, uma equipa de limpeza atenta aos pormenores e cumpridora de um check list que engloba todo o espaço, manutenção preventiva evitando reclamações, mapas de aulas muito diversificadas e acompanhamento das sugestões e reclamações por uma equipa especializada.

Tendo sempre em mente a satisfação máxima do cliente, oferece serviços adjacentes tais como: serviço de babysitng, wellness center, loja de desporto, restaurante, serviço de lavandaria, entre outros.

Para se conseguir perceber se a oferta corresponde às expectativas dos clientes, foi aplicado como instrumento de pesquisa, uma adaptação ao questionário do SERVQUAL, que compara a expectativa com a percepção do cliente, em relação a cada atributo identificado para determinado serviço.

Pretende-se com este estudo melhorar a prestação de serviços do Health Club e cada mais vez direccionar os mesmos de acordo com as expectativas dos clientes, visando assim aumentar a retenção e fidelização.

Palavra-chave: Fitness, Qualidade de serviços, retenção, Health Club every.body

Abstract

The following academic work has the purpose of understanding if the service's quality in the *Health Club Everybody* has some influence on retention rates and customer's loyalty.

Over the last decade there was an increasing number of Health Clubs, therefore there was a wider range of services for customers so this means that our main concern is the quality of the services we provide.

Associated with this increase there is an increase in competition, and so customers became less tolerant to any dissatisfaction with the quality of services.

The applied strategy in the *Health Club Everybody* aims to give maximum satisfaction to its customers and that means having qualified teachers, a cleaning crew who pays attention to any detail and fulfils a checklist covering the whole space, preventive maintenance to avoid complaints for damaged equipments, diversified maps of the classes and monitoring of complaints and suggestions by an expert team.

By having complementary services, such as babysitting, wellness center, sports shop, restaurant and laundry service, among others, we give our customers greater convenience.

In order to understand if the services match the expectations of our customers has been applied a research tool, which is an adaptation of the SERVQUAL questionnaire, this tool compares the costumer's expectation with his own perception of each identified attribute for a particular service.

With this study we seek to improve our services and we also intend to match them with our customers' objectives, thus aiming to increase retention and loyalty.

Key - Words: Fitness, Service Quality, retention, Health Club every.body

Sumário Executivo

O título deste Projecto é “A influência da qualidade da prestação de serviços, na fidelização e retenção de clientes do Health Club every.body”. Este estudo tem como objectivo perceber a qualidade de serviços prestada pelo every.body e a percepção que os clientes têm da mesma.

A empresa escolhida foi o Health Club every.body de Évora, e com este estudo pretendeu-se analisar se a prestação de serviços vai de encontro às expectativas dos clientes.

O referido estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. A introdução, onde se pretende mostrar os principais objectivos e o âmbito do estudo. Neste capítulo é efectuada também uma breve caracterização da empresa.

No segundo capítulo, foi abordada a revisão de literatura, começando por tratar da qualidade de serviços, da fidelização e da retenção. Foi apresentado também o questionário SERVQUAL e os seus gaps.

No terceiro capítulo foi apresentada a metodologia utilizada e explicou-se pormenorizadamente como foi elaborado e aplicado o questionário.

O quarto capítulo contempla a análise da informação recolhida a partir dos questionários, recorrendo a análise dos dados, através de testes estatísticos paramétricos.

Por último, no quinto capítulo foram apresentadas as conclusões do trabalho. Conclusões estas que permitem estudar a relação entre as variáveis, sustentadas pela revisão de literatura. Finalmente foram abordadas as limitações sentidas e propostas pistas para futuros estudos na mesma linha de orientação.

Capítulo 1 - Introdução

1.1 – Apresentação

O Health Clube every.body é um Health Club familiar situado em Évora que abriu há quatro anos, vocacionado para prestar serviços às crianças, aos pais e aos avós, isto é, á família na sua globalidade.

Este Health Club é a primeira unidade da empresa, tendo acabado de abrir duas novas unidades, uma em Évora e outra no Chiado em Lisboa, com um target mais elevado do que o pretendido e conseguido em Évora.

A principal preocupação da Direcção é saber se os serviços oferecidos estão de acordo com as necessidades dos clientes, ou seja, se satisfazem os mesmos e se no futuro estes se vão manter fiéis ao espaço.

É um espaço com 1600 m², com duas piscinas, dois estúdios, sala de exercício, quatro balneários, dois dos quais de apoio às piscinas e outros dois de apoio ao ginásio, zona de wellness center, babysitter, restaurante e driving range com academia de golfe.

A filosofia de gestão é fazer com que o sócio se sinta único e que o Health Clube está sempre atento às suas necessidades. A empresa pretende prestar um serviço muito personalizado, ou seja, estar muito atenta aos pormenores que podem ser fulcrais na decisão do sócio permanecer ou não no clube.

Existem muitos serviços complementares para que o sócio tenha o mínimo de preocupação, ou seja, que sinta o espaço como sendo o seu clube, local de treino, lazer e bem-estar.

O sucesso deste projecto e dos outros que foram abertos no ano de 2010, depende muito do factor da qualidade percebida da qualidade de serviço, que a empresa considera fundamental na gestão dos nossos clientes.

1.2 – Objectivos

O objectivo deste projecto é medir a percepção da qualidade de serviços do Health Club every.body e comparar com as expectativas dos clientes face a essa mesma qualidade de prestação de serviços.

O mercado do Fitness está em franca expansão, em Portugal, e é cada vez mais notória a importância da medição da qualidade de serviços. Muitas vezes as empresas acham que estão a prestar um serviço de excelência e os clientes têm uma percepção completamente diferente, o que faz com que optem pela concorrência, numa procura de uma melhor prestação de serviços, de acordo com o que cada um deles idealiza. Assim é de primordial importância conseguir perceber se a qualidade de serviços que é prestada está de acordo com as expectativas dos clientes.

1.3 - Importância do estudo

Estando o mercado do fitness em franca expansão existe o risco de as empresas serem míopes ao verem apenas o número de clientes, esquecendo-se outro indicador fundamental - a quota de mercado, esquecendo-se de olhar para os indicadores de retenção de clientes.

Esta situação é muito perigosa, até porque em situação de quebra de crescimento as empresas que estiverem nesta situação vão sofrer, vendo reduzidos o seu número de clientes.

Num meio pequeno, como Évora, este facto tende a ser rapidamente verdadeiro. Assim, consideramos que a qualidade de serviços se torna rapidamente no factor chave de sucesso do mercado e que as empresas que pretendem liderar um mercado local tem de ter esta qualidade de serviço como vantagem competitiva.

Para além deste 1º capítulo de introdução, este trabalho vai incluir mais quatro capítulos:

- o 2º Capítulo com a revisão da literatura, que incide sobre a temática da qualidade dos serviços;

- no 3º Capítulo será feita a identificação do universo do trabalho realizado, a amostra e a metodologia que foi utilizada na pesquisa empírica;
- o 4º Capítulo irá versar sobre a análise da informação recolhida;
- Por último o 5º capítulo inclui as conclusões do estudo, as suas limitações e as pistas para futuras investigações.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

O Projecto em causa enquadra-se simultaneamente no domínio do marketing dos serviços e do marketing desportivo com as inerentes especificidades daí decorrentes.

2.1 – Desafios do Marketing dos serviços

De acordo com Lendrevie et al (2004) as características específicas dos serviços, nomeadamente a simultaneidade entre produção e o consumo do serviço, colocam cinco questões fundamentais na gestão das empresas de serviços:

- a **necessidade de equilibrar a oferta com a procura**, o que num Health Club se procura resolver com horários desfasados, mas sobretudo através do regime de “acesso livre” a uma sala de máquinas, permitindo desta forma uma procura flutuante, mais de acordo com um estilo de vida urbano, em que o consumidor tem várias solicitações profissionais e pessoais. Este modelo de funcionamento permite ao consumidor aceder ao Health Club em horários e com permanência diferente ao longo do mês;

- a **importância do pessoal em contacto**, variável chave enfatizada por diversos autores, nomeadamente Eiglier e Langeard (1999) no seu modelo da Servuçção, já que, ao contrário da indústria, existe habitualmente nos serviços uma relação directa com o “produtor do serviço”. No caso do Health Club esta dimensão é sobrevalorizada já que existe um forte envolvimento multisensorial com visão, audição, mas também ao nível do movimento do corpo. No Health Club evoluiu-se, face ao ginásio tradicional, a relação do pessoal em contacto com o cliente, propondo diferentes níveis de aproximação, desde a aula clássica, até ao personal trainer, passando pelo apoio a pedido do consumidor numa “sala de máquinas”;

- a **relação entre clientes** – uma dimensão que iremos abordar mais em detalhe no ponto seguinte sobre o Marketing desportivo;

- a **gestão do suporte físico**, que inclui todos os aspectos do ambiente e dos equipamentos. Nesse âmbito o Health Club evoluiu também muito face ao ginásio tradicional, procurando, desde a recepção, criar um ambiente funcional, mas atraente que cativa o cliente moderno urbano. Outro aspecto fundamental da gestão do suporte físico prende-se com a procura contínua de novos tipos de equipamentos, que permitam fazer a diferenciação e contribuir para a captação de novos clientes e sobretudo para manter os clientes actuais, evitando que a rotina seja uma causa de abandono;

- e por ultimo o desafio da **comunicação**. A imagem da marca desempenha um papel fundamental nos serviços, já que pela sua intangibilidade são difíceis de avaliar antes do consumo. No caso do Health Club, tal como em outros serviços, a comunicação não deve referir-se a serviços básicos, porque são indiferenciados. A comunicação corporate assenta habitualmente nos valores da empresa, mas existe uma comunicação interna essencial para mobilizar o pessoal em contacto com o cliente e também o pessoal em back-office. O momento mais importante de comunicação é do contacto com o cliente no próprio Health Club, que pode ser feito através de comunicação escrita como posters, áudio-visual através de vídeos em ecrã e naturalmente pessoal com o pessoal em contacto ou outros consumidores. De acordo com Dionísio et al (2009), no mundo actual *blended* os clientes têm acesso a meios digitais, onde o seu poder de recomendação é muito forte e podem desta forma construir ou destruir a reputação de um Health Club. Este poder da chamada “idade da recomendação” enfatiza a necessidade de monitorar os elementos que possam estar a montante na origem da percepção de qualidade por parte dos clientes, que é o tema central deste Projecto.

2.2 – Especificidades do Marketing desportivo

A prática de actividade desportiva pode ter origem em diferentes tipos de motivação por parte dos consumidores.

De acordo com Shank (2005) a adesão do individuo à prática desportiva enquanto praticante pode estar relacionado com:

- factores internos (factores psicológicos) como a personalidade, a sua percepção, as suas atitudes e até o seu processo de aprendizagem;
- factores externos (factores sócio-culturais) como a cultura, o grupo social (aspirado), os grupos de referência, a família e os amigos;
- factores situacionais, como a envolvente física e social.

Ao nível da gestão de um Health Club é possível trabalhar de forma imediata sobretudo os factores situacionais de que se destacam a relação do pessoal em contacto com os clientes e a gestão das instalações e dos equipamentos.

Os factores sócio-culturais são fundamentais na adesão a um Health Club já que muitos consumidores fazem as suas opções em função de uma componente de socialização. Neste domínio a acção da gestão é sobretudo indirecta, procurando criar condições para líderes de opinião dos grupos aderirem assim como permitir a socialização em áreas de lazer como bares ou restaurantes.

Como foi referido o nível de adesão vai depender de factores de situacionais, mas também do marketing dos próprios clientes, que se podem constituir como apóstolos da marca, para tal é fundamental que a experiência vivida pelos clientes no Health Club esteja acima das suas expectativas – é isso que vou procurar medir neste Projecto.

2.3 - Qualidade de Serviços

De acordo com a Revisão da Literatura existe um ponto comum, entre os investigadores, em referir a importância da qualidade de serviços mas também a sua variabilidade. A qualidade dos serviços prestados diferencia a vida das empresas. De acordo com os diversos autores que foram analisados, apesar da qualidade de serviços ser um objectivo fundamental das empresas, é difícil corresponder à expectativa de qualidade, por parte dos consumidores, e em consequência reter os clientes e fidelizá-los a um produto ou serviço.

Um artigo base sobre este domínio foi escrito por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998), “Servqual: uma escala de itens múltiplos para medir as percepções do consumidor sobre a qualidade de serviço”. Este artigo apresenta um instrumento de avaliação da qualidade de serviços nas organizações de serviços, permitindo assim avaliar as expectativas e percepções que os clientes têm sobre a qualidade de serviços prestados.

Segundo os autores, o aumento da concorrência fez com que algumas empresas de serviços procurassem estratégias de diferenciação para angariar clientes.

Segundo Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L. (1988) a entrega de um serviço de qualidade superior parece ser um pré-requisito para o sucesso, senão para a sobrevivência, de tais negócios nos anos 80 e décadas seguintes. A qualidade de serviço, ao contrário da qualidade dos bens, sendo que esta pode ser medida objectivamente por indicadores com a durabilidade e o número de defeitos, a qualidade de serviço é uma construção abstracta e elusiva, devido a três características únicas dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade da produção e do consumo (Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L., 1988).

De acordo com Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.,(1988), a entrega de bens e serviços de qualidade tornou-se uma prioridade de marketing dos anos 80. Porque os serviços são performances e não objectos, as especificações precisas de fabrico, para uma qualidade uniforme, raramente podem ser estabelecidas e reforçadas pela empresa. A qualidade nos serviços não é arquitectada na fábrica de produção e entregue intacta ao consumidor.

A maior parte dos serviços não podem ser contabilizados, medidos, inventariados, testados e verificados antes da venda, de forma a garantir a qualidade da entrega. Para além do mais, a performance dos serviços, especialmente daqueles com elevado conteúdo laboral, diferem frequentemente entre empregados, entre clientes, e de dia para dia.

Para Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.,(1988), na maioria dos serviços, a qualidade ocorre durante a entrega do serviço, normalmente numa interacção entre o cliente e o pessoal de atendimento da empresa. Por esta razão, a qualidade de serviço está altamente dependente da performance dos empregados, um recurso organizacional que não pode ser controlado até ao nível em que os componentes dos bens tangíveis estão a ser concebidos. A pesquisa e a experiência da empresa revelam que a entrega de um serviço de elevada qualidade produz benefícios ao nível do lucro, mesuráveis, poupança de custos e quota de mercado. Por isso, a compreensão da natureza de qualidade de serviço, e de como é conseguida nas organizações, tornou-se uma prioridade para a pesquisa.

Para esse fim, os autores desenvolveram, um modelo de qualidade de serviço (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) indicando que as percepções de qualidade dos consumidores são influenciadas por uma série de quatro lacunas (gaps) distintas que ocorrem nas organizações. Estas lacunas (gaps) da parte do fornecedor de serviços, impeditivas da entrega de serviços, que os consumidores entendem ser de elevada qualidade, são (ver Figura 1):

Gap 1 : Diferença entre as expectativas do consumidor e a gestão das percepções das expectativas do consumidor;

Gap 2 : Diferença entre as percepções da gestão acerca das expectativas do consumidor e as especificações da qualidade de serviço;

Gap 3 : Diferença entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço realmente entregue;

Gap 4: Diferença entre a entrega de serviço e o que é comunicado sobre o serviço aos consumidores.

A qualidade de serviço percebida é definida no modelo como a diferença entre as expectativas do consumidor e as percepções (gap 5 na figura 1), o que por sua vez depende do tamanho e da direcção das 4 lacunas (gaps), associadas à entrega de qualidade de serviço da parte do fornecedor.

Ainda segundo Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.,(1988), as organizações têm descoberto, que a entrega consistente de uma boa qualidade de serviço é difícil. Compreender porque é tão difícil e como pode ser facilitada, foi o propósito do estudo efectuado pelos autores. A intenção dos autores foi identificar um conjunto de factores razoavelmente exaustivos que afectassem a magnitude e direcção das quatro lacunas (gaps) da parte do fornecedor. A maior parte desses factores envolvem processos de comunicação e de controlo implementados nas organizações para gerir os empregados. Outros factores envolvem as consequências destes processos (por ex. ambiguidade de papéis e conflito de papéis) que afectam a entrega de qualidade de serviço. A literatura dos campos de comportamento de marketing e de comportamento organizacional sobre estes tópicos, é revista e integrada com dados qualitativos, a partir de estudo exploratório, para ajudar a perceber a forma como os processos organizacionais afectam a qualidade de serviço. Após descreverem o estudo exploratório, examinaram do gap 1 ao 4 na **figura 1**. As construções teóricas, propostas como responsáveis por cada lacuna (gap), são delineadas. Adicionalmente, variáveis organizacionais específicas, que podem ser usadas para operacionalizar estas construções nas organizações de serviços, são colocadas em itens e explicadas. O resultado é uma explicação conceptual detalhada do modelo de qualidade de serviço, que pode ser usado como diagrama para desenvolver avaliações das lacunas (gaps).

Consumidor

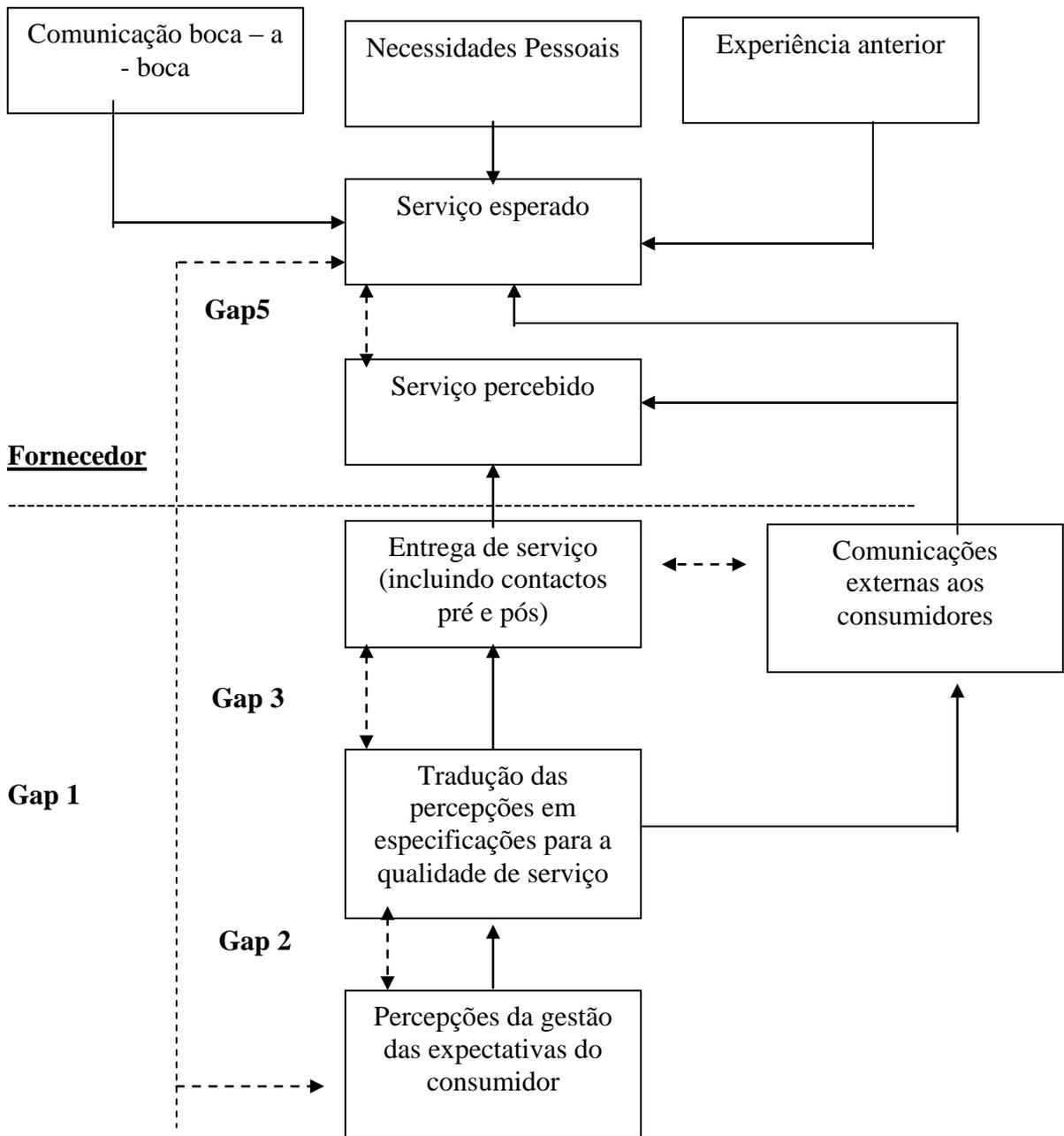


Figura 1 - Modelo Conceptual da Qualidade de Serviço (Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.,(1988), in Communication and Control Process in the delivery of service quality”).

No domínio dos Health Clubes e segundo Sardinha R. (2005), a qualidade é uma palavra que faz parte do vocabulário do dia-a-dia das pessoas e que pode assumir diferentes significados para diferentes pessoas. Espectadores ou praticantes de desporto pensam de forma diferente sobre a qualidade, relativamente aos gestores desportivos. A qualidade continua a ser um conceito aplicável à indústria e ao comércio, mas distante dos serviços prestados nesta área. O mesmo autor refere que a consciência crítica, a educação, o conhecimento e a informação, são os aspectos que caracterizam os novos clientes. Os clientes de hoje, são conhecedores dos seus direitos e não receiam reclamar por tudo aquilo a que têm direito.

Ainda segundo Sardinha R. (2005), o movimento da qualidade alcançou, recentemente, o mundo do fitness, logo conseqüentemente o mundo das piscinas, onde os gestores começaram a centrar-se em programas orientados para determinados segmentos tentando, a partir de produtos específicos, melhorar o grau de satisfação dos clientes aumentando, desta forma a rentabilidade da organização.

2.3.1.Compra

Segundo Ruyter K., Wetzels M. & Boemer J. (1998), a relação entre qualidade de serviço e a lealdade da preferência do cliente tem sido examinada sob diferentes pontos de vista: alguns centraram-se apenas nas intenções de realizar uma nova compra, enquanto outros centraram-se nos elementos de uma nova compra e na vontade de recomendar. A qualidade de serviço, no ponto de vista da empresa prestadora de serviço, não parecia ter um efeito significativo (positivo) nas intenções de uma nova compra, em contraste com a relação significativa positiva entre satisfação e intenção de nova compra. A lealdade de indiferença ao preço, (por ex. disponibilidade para pagar um preço Premium) não tem sido alvo de muita atenção na literatura de serviços. Zethaml et al. (1988) relataram uma relação positiva entre qualidade de serviço e a disponibilidade para pagar um preço mais elevado e a intenção de se manter fiel no caso de um aumento de preço.

2.3.2. Relações de longo prazo

Segundo Gayson K., & Ambler T., (1999), as relações a longo prazo albergam dinâmicas relacionais que diminuem o impacto positivo da confiança, compromisso e envolvimento no uso. Argumentam que as partes, em relações a longo prazo, adquirem um elevado nível de experiência umas com as outras. Isto pode levar os clientes a pensarem que os seus fornecedores de serviço “perderam a sua capacidade de serem objectivos” .Da mesma forma, argumentam que os clientes em relações de longo prazo com serviços de marketing podem chegar à conclusão que os seus fornecedores de serviço “ tornaram-se obsoletos ou demasiado semelhantes a eles na sua forma de pensar, tendo por isso menos valor a acrescentar”. Outra sugestão é que os clientes nas relações a longo prazo com os serviços de marketing, começam a ter mais expectativas em relação aos fornecedores, aumentando, por isso, a exigência e insatisfação.

Segundo Zineldin M., (2006), a avaliação da relação entre qualidade, gestão da relação com o cliente e lealdade requer uma compreensão e análise dos elementos de qualidade relativos à estratégia de operações. Muitas companhias encontraram-se nesta posição com muitos dos seus clientes. A qualidade não melhora a não ser que seja medida a relação entre o cliente e qualidade, ambos ao nível da economia e ao nível da operação (negócio). Uma forma de resolver alguns dos dilemas sobre a medição é realizar uma ligação mais óbvia entre a fidelidade do cliente, gestão da relação com o cliente e qualidade.

Ainda segundo Zineldin M., (2006), o marketing de hoje não é uma função, é uma forma de negócio. Marketing não é uma nova campanha publicitária ou promoção agressiva. O marketing de hoje tem que ser omnipresente, parte da descrição do emprego de toda a gente, desde os recepcionistas até á direcção. Marketing também é como integrar o cliente no design do produto/serviço e como conceber um processo sistemático de interacção que irá criar substância nas relações. Muitas empresas fazem o seu melhor ao descortinar como fornecer elevada qualidade a baixo custo. Para proteger o seu valor acrescentado, a empresa precisa de criar e de melhorar as relações a longo prazo com o cliente.

2.4 – Fidelização

A filosofia do Health Club every.body é a de fidelizar os clientes, por isso é muito importante conseguir medir se a qualidade que está a ser prestada está de acordo com as expectativas dos clientes, uma vez que esta prestação de serviços pode ser influenciadora na permanência dos mesmos. Sendo o primeiro objectivo fidelizar os clientes, o every.body tenta fazer de tudo para os satisfazer, começando por solicitar variadíssimas vezes, que lhe sejam facultadas sugestões para que assim possam ir de encontro às expectativas dos clientes.

Fidelização é o acto de tornar clientes, em pessoas fiéis ao seu produto, marca ou serviço. Fidelização é normalmente confundida com a satisfação do cliente. A fidelização é um relacionamento de longo prazo, diferentemente da satisfação que pode ser conseguida em uma única transacção o que não impede que o cliente procure um concorrente. Para que aconteça a fidelização, é necessário conhecer o cliente, identificando suas características, necessidades e desejos utilizando essas informações para estreitar seu relacionamento com o cliente estabelecendo um elo de confiança criando facilidades para os clientes e barreiras para a concorrência, pois esta teria que iniciar um relacionamento do zero ¹.

Numa pesquisa de consumidor conduzida nos anos 60 e 70, a lealdade do cliente era predominantemente abordada a partir de uma perspectiva comportamental. Segundo Pleshko L. & Baquer S. (2008), a investigação sobre lealdade à marca tem tido uma longa e rica tradição no campo do marketing. A lealdade à marca não deve ser vista como um mero comportamento de aquisição, mas sim como uma combinação de comportamentos e atitudes de aquisição. É aceite que manter e aumentar a fidelidade é uma responsabilidade primária do gestor de marketing. Os programas de retenção de clientes podem conduzir a aumentos de fidelidade dos clientes, mas sem garantias. Além do mais, os compradores fiéis de hoje podem não ser tão leais no futuro, uma vez que a lealdade é algo efémera.

Ainda segundo Pleshko L. & Baquer S. (2008), um bom indicador do compromisso do cliente em relação a marcas específicas deve ser a sua fidelidade. Fidelidade e satisfação

¹ Wikipédia, A enciclopédia livre, 2010 <http://pt.wikipedia.org/wiki/Fidelização>

podem tornar os clientes mais indulgentes em situações, associadas a uma marca ou a uma certa loja, que em determinada altura os desiludem.

No entanto, apesar das expectativas do senso comum e da pesquisa acima mencionada, há uma crescente escola de pensamento que sugere que a satisfação não prevê, de forma confiável, a fidelidade do comprador. Nesta perspectiva, é possível ser um comprador satisfeito mas não um comprador fiel. Desta forma o ponto primário de ênfase é este: os clientes fiéis estão sempre satisfeitos, mas os clientes satisfeitos não são sempre fiéis.

Segundo Ruyter K., Wetzels M. & Boemer J. (1998), tornou-se claro que a disposição do consumidor para voltar a comprar é um elemento essencial na fidelidade. A fidelidade do cliente é “um sentimento de ligação ou de afecto pelas pessoas, produtos ou serviços de uma empresa”.

Ainda segundo Ruyter K., Wetzels M. & Boemer J. (1998), também temos que examinar o impacto de episódios de insatisfação em relação ao serviço, em termos de fidelidade ao mesmo serviço, ou resposta de insatisfação. Um cliente insatisfeito tem basicamente duas opções em relação a uma experiência (serviço) negativa: sair da relação (saída) ou comunicar a sua insatisfação (voz). Clientes que verbalizam a insatisfação podem queixar-se ao fornecedor de serviços (por ex. via um número gratuito), aos seus empregados ou agências externas, como as organizações de consumidores.

Segundo Zineldin M., (2006), não existe uma definição universalmente consensual de fidelidade do cliente, fidelidade do cliente pode ser definida como um compromisso em continuar a fazer negócio com uma companhia numa base mais duradoura. A fidelidade é algo que os consumidores podem praticar face às marcas, serviços, lojas, categorias de produtos (ex. Cigarros) e actividades (por ex. natação). Fidelidade também pode ser definida como um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc. Uma companhia beneficia do comportamento leal do cliente, mas isto resulta do seu estado de espírito. Não pode ser esquecido que fidelidade é um estado de espírito relativo. Impede a fidelidade a outros fornecedores mas não a todos, uma vez que o cliente pode ser leal a mais do que um fornecedor concorrente.

2.5 - Retenção

Segundo Pleshko L. & Baquer S. (2008), a satisfação e retenção do cliente são vistas geralmente entre os objectivos a longo prazo mais importantes das empresas. O conceito de marketing sugere que um comprador satisfeito voltará a comprar, ou pelo menos, considerará comprar novamente. Maximizar os níveis de retenção de clientes e minimizar os abandonos são objectivos estratégicos primários para a maior parte das empresas, assim, clientes satisfeitos anteriormente podem ajudar as empresas a reduzir os custos de marketing e a desenvolver níveis de vendas mais estáveis, visto que um número considerável de compradores é retido para comprar no futuro.

Segundo Zineldin M., (2006), uma abordagem de orientação da retenção requer que as companhias tenham capacidade de resposta para as preocupações dos clientes, mantendo diálogos abertos com eles. Esta abordagem envolve programas eficazes para recepção e resposta às reclamações, solicitação activa e análise dos dados de satisfação do cliente, e o desenvolvimento de uma relação estratégica de longo prazo com os seus clientes, evoluindo de forma a ir ao encontro das suas necessidades em mudança.

O foco fundamental desta abordagem à retenção de clientes, é de que quando se lida com o cliente, a companhia deve considerar o valor de ter um cliente para a vida, satisfeito, isto é mais importante do que o lucro a ser ganho a partir de uma transacção individual. No entanto o valor de um cliente para toda a vida não é um conceito novo. É largamente utilizado na gestão de marcas de bens do cliente, na qual o cálculo chave é, quanto é, que se deve gastar para impedir que os clientes mudem de marca. A origem do conceito vem directamente do marketing, onde o comportamento do cliente de longo prazo é a chave para o sucesso, e calcular a diferença entre os custos de adquirir clientes e os lucros da retenção é a norma.

Ainda segundo Zineldin M., (2006), a gestão de reclamações é muito importante para o valor de um cliente e para a estratégia de gestão da relação com o cliente. É essencial para as empresas receber as reclamações e vê-las como uma segunda oportunidade para satisfazer o cliente. Infelizmente ainda há muitas empresas que ainda não percebem o valor da gestão de reclamações, existindo assim muitas más práticas de negócio. A reclamação é

na realidade uma oportunidade de manter o cliente sem sair insatisfeito. Se um cliente está descontente mas não reclama, então a companhia arrisca-se a perdê-lo, juntamente com o fluxo de lucro futuro do cliente.

Capítulo 3- Metodologia

3.1-O Modelo Servqual

De acordo com o já apresentado na revisão da literatura, escolhemos o modelo Servqual para enquadrar a pesquisa empírica.

Além deste modelo ser considerado um clássico da literatura neste domínio tem também a grande vantagem de já ter associado um questionário com escalas, devidamente testadas.

3.2 - Universo e amostra

O universo do estudo são sócios do Health Clube every.body, situado em Évora, maiores de 18 anos, que frequentam o clube desde Junho 2006 até à data.

A amostra resultou da aceitação do convite de preenchimento do questionário, por parte dos clientes do Health Clube every.body. Este convite foi feito pelos funcionários do Health Clube e o preenchimento foi realizado no próprio Clube, de forma a assegurar equidade nas condições de preenchimento.

3.3 - Questionário

O modelo do questionário do Servqual propõe 22 questões iniciais, a respeito das expectativas do cliente, e mais 22 questões a respeito da avaliação que os clientes fazem dos serviços prestados, mas com o objectivo de tornar mais fácil o preenchimento do questionário proponho o uso de somente 22 questões que abrangem os dois objectivos da pesquisa.

Segundo os autores, o servqual é uma escala de itens múltiplos concisa, com boa fiabilidade e validade, que pode ser usada pelas organizações para melhor perceberem as expectativas

e percepções dos consumidores em relação ao serviço, e como resultado, melhorar o serviço. O instrumento foi concebido para ser aplicável ao longo de um espectro vasto de serviços. Desta forma, fornece um esqueleto básico através do seu formato de expectativas/percepções englobando afirmações para cada uma das cinco dimensões de qualidade de serviço (tangibilidade, fiabilidade, susceptibilidade, garantia e empatia). O esqueleto, quando necessário, pode ser adaptado ou suplementado para servir as características ou necessidades específicas de pesquisa de uma organização particular.

No anexo 1 está apresentado a tradução do questionário com a devida adaptação ao mercado dos Health Clubes.

3.4 – Aplicação do questionário

O questionário foi entregue aos sócios e os mesmos preencheram-no na presença de um dos profissionais do clube. Foi aplicado entre Setembro e Outubro de 2010 no gabinete de avaliação do ginásio do Health Club. As maiores dificuldades sentidas foram convencer os sócios a preencherem o questionário no ginásio, pois a grande maioria pretendia levá-los para casa e tal situação não foi permitida, de forma a assegurar respostas no mesmo contexto de aplicação do questionário.

A maioria das variáveis estudadas são variáveis numéricas que resultam de escalas de Likert, que são comumente assumidas e trabalhadas como variáveis quantitativas contínuas.

Existem também variáveis categóricas, como por exemplo feminino versus masculino.

Assim sendo, dado a natureza das variáveis numéricas, é possível aplicar testes estatísticos paramétricos e dada a dimensão da amostra é possível aplicar o teorema do limite central, assumindo-se assim o cumprimento do pressuposto da normalidade necessário para esses mesmos testes.

Capítulo 4- Análise de Resultados

4.1 Caracterização da amostra

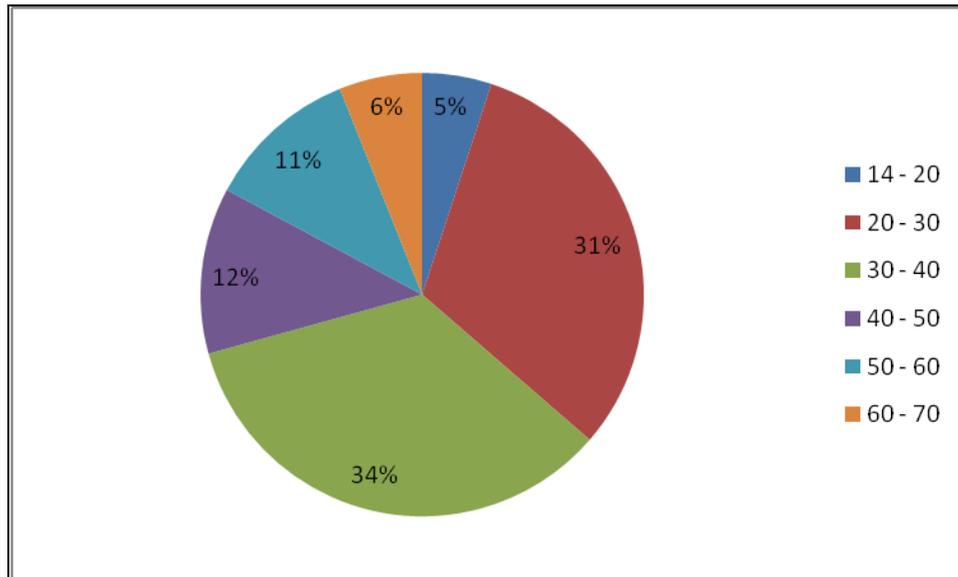


Gráfico 1 – Repartição dos sócios por faixas etárias

A amostra teve maior incidência na faixa etária compreendida entre os 30 e 40 anos (34%), o que corresponde também à repartição por faixas etárias do universo dos sócios. Podemos verificar que 65% dos sócios se encontra entre os 20 e os 40 anos.

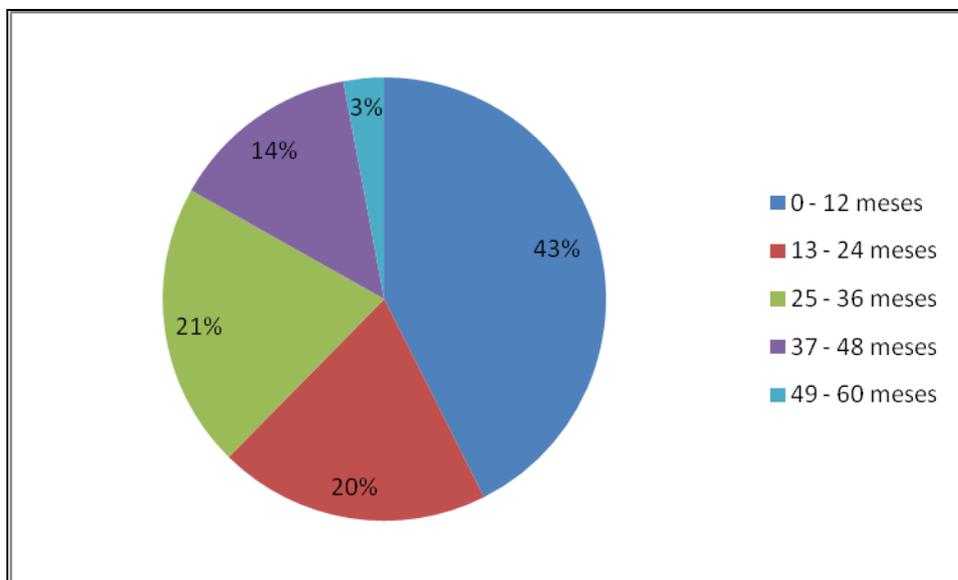


Gráfico 2 – Meses de filiação dos sócios ao Health Club everybody

A amostra teve uma maior incidência nos sócios que frequentam o clube há menos de 12 meses (1 ano).

4.2 Visão global dos resultados – Adequação entre a expectativa e o desempenho

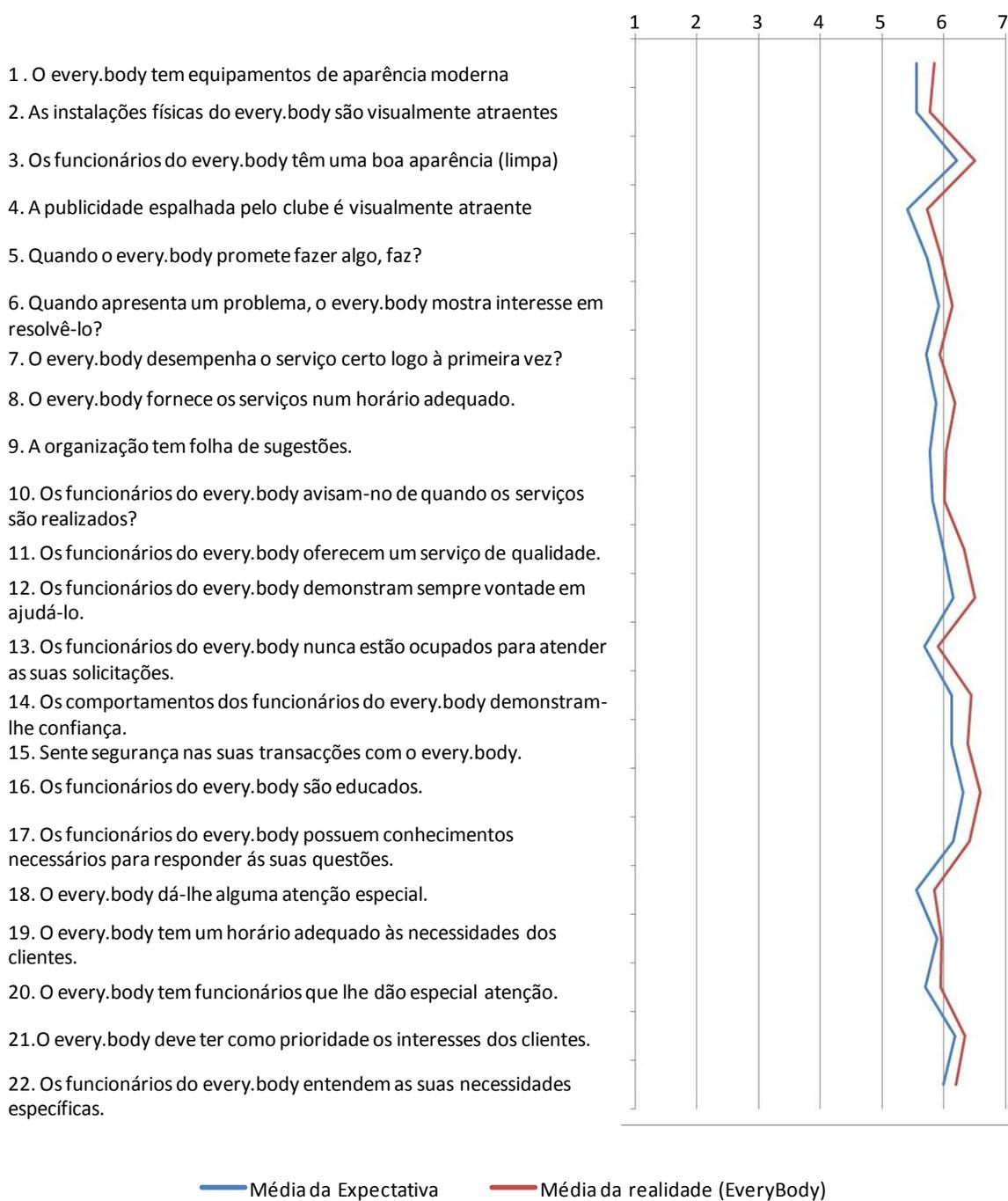


Gráfico 3 – Adequação entre a expectativa e o desempenho

Das 22 características analisadas, pode-se observar através da leitura do gráfico 3 que as expectativas dos clientes são superadas pela realidade encontrada. Depreende-se que a

qualidade de serviços prestada, é efectuada tendo em conta as sugestões e opiniões dos sócios, pois só assim se conseguem estes resultados.

4.3 Análise dos Gaps

Tabela 1 - Teste t para a diferença de médias para amostras emparelhadas

Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)	Teste-t para amostras emparelhadas	df (graus de Liberdade)	P-value
1. O every.body tem equipamentos de aparência moderna	5,56	5,84	-0,29	-5,231	278	0,000*
2. As instalações físicas do every.body são visualmente atraentes	5,56	5,77	-0,22	-3,678	278	0,000*
3. Os funcionários do every.body têm uma boa aparência (limpa)	6,21	6,50	-0,29	-6,035	278	0,000*
4. A publicidade espalhada pelo clube é visualmente atraente	5,41	5,73	-0,33	-6,309	278	0,000*
5. Quando o every.body promete fazer algo, faz?	5,72	5,97	-0,24	-4,737	277	0,000*
6. Quando apresenta um problema, o every.body mostra interesse em resolvê-lo?	5,92	6,13	-0,21	-3,802	277	0,000*
7. O every.body desempenha o serviço certo logo à primeira vez?	5,72	5,94	-0,22	-4,103	277	0,000*
8. O every.body fornece os serviços num horário adequado.	5,88	6,19	-0,30	-1,222	278	0,223
9. A organização tem folha de sugestões.	5,77	6,04	-0,27	-4,906	276	0,000*
10. Os funcionários do every.body avisam-no de quando os serviços são realizados?	5,82	6,00	-0,19	-3,294	277	0,001*
11. Os funcionários do every.body oferecem um serviço de qualidade.	5,99	6,33	-0,34	-6,123	277	0,000*
12. Os funcionários do every.body demonstram sempre vontade em ajudá-lo.	6,15	6,51	-0,36	-6,700	278	0,000*
13. Os funcionários do every.body nunca estão ocupados para atender as suas solicitações.	5,68	5,90	-0,22	-3,721	278	0,000*
14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.	6,12	6,44	-0,33	-6,402	278	0,000*
15. Sente segurança nas suas transacções com o every.body.	6,12	6,39	-0,27	-6,024	278	0,000*
16. Os funcionários do every.body são educados.	6,31	6,59	-0,28	-5,460	278	0,000*
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	6,15	6,42	-0,27	-4,993	278	0,000*
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.	5,56	5,85	-0,29	-4,889	278	0,000*
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.	5,89	5,97	-0,08	-1,155	278	0,249
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.	5,70	5,95	-0,25	-4,488	278	0,000*
21. O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.	6,19	6,34	-0,15	-2,670	278	0,008*
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.	6,00	6,20	-0,20	-3,635	278	0,000*

Podemos verificar que existem diferenças significativas entre o que esperam os clientes do clube relativamente a 22 serviços, e o que eles obtêm nas realidades em termos desses mesmos serviços.

Assim sendo, sugere-se que relativamente aos serviços em causa, a realidade supera a expectativa.

Nos casos em que ($p\text{-value} = 0,223$ e $p\text{-value} = 0,249 > \alpha = 5\%$), para um intervalo de confiança de 95% verifica-se que não existe diferença significativa entre as médias das amostras emparelhadas.

Tabela 2 – Gap 1 : Diferença entre as expectativas do consumidor e a gestão das percepções das expectativas do consumidor.

GAP 1	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)
1 . O every.body tem equipamentos de aparência moderna	1	5,56	5,84	-0,29
2. As instalações físicas do every.body são visualmente atraentes	2	5,56	5,77	-0,22
3. Os funcionários do every.body têm uma boa aparência (limpa)	3	6,21	6,50	-0,29
4. A publicidade espalhada pelo clube é visualmente atraente	4	5,41	5,73	-0,33
14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.	14	6,12	6,44	-0,33
16. Os funcionários do every.body são educados.	16	6,31	6,59	-0,28
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	17	6,15	6,42	-0,27
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.	19	5,89	5,97	-0,08
21.O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.	21	6,19	6,34	-0,15

No GAP 1 e nas questões associadas, podemos verificar que em todas as questões a realidade supera a expectativa, ou seja, podemos concluir que a gerência do everybody consegue perceber quais são as características que os sócios definem como qualidade. Conseguem perceber os factores críticos para atingir os desejos dos clientes, fazem-no através de sugestões dadas pelos próprios clientes e através destas fazem uma selecção do que é possível realizar para que os mesmos fiquem satisfeitos.

A questão 19 não é estatisticamente significativa, o p-value = 0,249.

Tabela 3 – Gap 2 : Diferença entre as percepções da gestão acerca das expectativas do consumidor e as especificações da qualidade de serviço.

GAP 2	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)
15. Sente segurança nas suas transacções com o every.body.	15	6,12	6,39	-0,27
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.	18	5,56	5,85	-0,29
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.	20	5,70	5,95	-0,25
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.	22	6,00	6,20	-0,20

Relativamente ao GAP 2 e às questões associadas, podemos verificar que em todas as questões a realidade supera a expectativa. Por vezes, compreender as expectativas dos clientes não é suficiente para fornecer um serviço de qualidade, devem tentar descodificar essas expectativas em especificações de desempenho que irão orientar a empresa na prestação do serviço. Neste gap é fundamental a proximidade da equipa de trabalho com os clientes, pois só assim conseguem descodificar as necessidades específicas para atingir o serviço de qualidade pretendido. No Health Club every.body existe uma grande aproximação entre os profissionais e os clientes, favorecendo a relação entre eles, isto faz com que os profissionais consigam perceber as verdadeiras expectativas dos clientes.

Tabela 4 – Gap 3 : Diferença entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço realmente entregue.

GAP 3	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)
6. Quando apresenta um problema, o every.body mostra interesse em resolvê-lo?	6	5,92	6,13	-0,21
7. O every.body desempenha o serviço certo logo à primeira vez?	7	5,72	5,94	-0,22
8. O every.body fornece os serviços num horário adequado.	8	5,88	6,19	-0,30
9. A organização tem folha de sugestões.	9	5,77	6,04	-0,27

No GAP 3 e nas questões associadas, voltamos a verificar que em todas as questões a realidade supera a expectativa. Depois de verificarmos as especificações do desempenho, devemos observá-las durante a prestação de serviço para verificarmos se estão a ser cumpridas na realidade. Um dos pontos fundamentais é a motivação da equipa de trabalho, pois só assim se consegue atingir essas especificações. Se a equipa estiver motivada vai transmitir aos sócios essa motivação, o que faz com que os mesmos sintam vontade de se manterem fiéis aos nossos serviços, porque mesmo que existam problemas estes serão resolvidos pela empresa. A tentativa de perceber o que os clientes pretendem, faz com que a equipa de retenção do every.body esteja sempre atenta às sugestões dos clientes.

A questão 8 não é estatisticamente significativa, o p-value = 0,223.

Tabela 5 – Gap 4: Diferença entre a entrega de serviço e o que é comunicado sobre o serviço aos consumidores.

GAP 4	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)
5. Quando o every.body promete fazer algo, faz?	5	5,72	5,97	-0,24
10. Os funcionários do every.body avisam-no de quando os serviços são realizados?	10	5,82	6,00	-0,19
11. Os funcionários do every.body oferecem um serviço de qualidade.	11	5,99	6,33	-0,34
12. Os funcionários do every.body demonstram sempre vontade em ajudá-lo.	12	6,15	6,51	-0,36
13. Os funcionários do every.body nunca estão ocupados para atender as suas solicitações.	13	5,68	5,90	-0,22

Relativamente ao GAP 4 e às questões associadas, podemos verificar que mais uma vez que em todas as questões a realidade supera a expectativa. A empresa pode estar a prestar um serviço de qualidade, mas o cliente pode não sentir o mesmo, por isso é importante que através da comunicação consigam traduzir as expectativas dos clientes e demonstrar o esforço feito para o efeito. É muito importante haver alguém na empresa que tente perceber perto do cliente se o serviço prestado está verdadeiramente de acordo com as suas expectativas. Esta aproximação dos clientes é da responsabilidade de toda a equipa, desde a equipa da limpeza aos cargos de Direcção, porque só assim conseguem abordar o máximo de clientes possíveis.

Tabela 6 – Gap 5: Expectativa do cliente – Percepção de serviço

Gap 5	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (Exp - Real)
1. O every.body tem equipamentos de aparência moderna	1	5,56	5,84	-0,29
2. As instalações físicas do every.body são visualmente atraentes	2	5,56	5,77	-0,22
3. Os funcionários do every.body têm uma boa aparência (limpa)	3	6,21	6,50	-0,29
4. A publicidade espalhada pelo clube é visualmente atraente	4	5,41	5,73	-0,33
5. Quando o every.body promete fazer algo, faz?	5	5,72	5,97	-0,24
6. Quando apresenta um problema, o every.body mostra interesse em resolvê-lo?	6	5,92	6,13	-0,21
7. O every.body desempenha o serviço certo logo à primeira vez?	7	5,72	5,94	-0,22
8. O every.body fornece os serviços num horário adequado.	8	5,88	6,19	-0,30
9. A organização tem folha de sugestões.	9	5,77	6,04	-0,27
10. Os funcionários do every.body avisam-no de quando os serviços são realizados?	10	5,82	6,00	-0,19
11. Os funcionários do every.body oferecem um serviço de qualidade.	11	5,99	6,33	-0,34
12. Os funcionários do every.body demonstram sempre vontade em ajudá-lo.	12	6,15	6,51	-0,36
13. Os funcionários do every.body nunca estão ocupados para atender as suas solicitações.	13	5,68	5,90	-0,22
14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.	14	6,12	6,44	-0,33
15. Sente segurança nas suas transações com o every.body.	15	6,12	6,39	-0,27
16. Os funcionários do every.body são educados.	16	6,31	6,59	-0,28
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	17	6,15	6,42	-0,27
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.	18	5,56	5,85	-0,29
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.	19	5,89	5,97	-0,08
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.	20	5,70	5,95	-0,25
21. O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.	21	6,19	6,34	-0,15
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.	22	6,00	6,20	-0,20

O Gap 5 está entre a expectativa do cliente em relação ao serviço e a sua percepção do serviço prestado. É o que traduz a avaliação da qualidade de serviço por parte do cliente, é a soma dos gap 1,2,3 e 4. Conseguimos concluir que as expectativas dos clientes estão muito próximas das qualidades encontradas nos serviços. Existe uma boa percepção de

gestão, ou seja, a empresa consegue perceber as expectativas dos consumidores, tem percepção sobre a real entrega do serviço e que aquilo que é comunicado pela empresa é na maior parte das vezes cumprido.

4.4 Análise por factores na prestação do serviço

Tabela 7 – Tangibilidade

Tangíveis	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (F - G)
1 . O every.body tem equipamentos de aparência moderna	1	5,56	5,84	-0,29
2. As instalações físicas do every.body são visualmente atraentes	2	5,56	5,77	-0,22
3. Os funcionários do every.body têm uma boa aparência (limpa)	3	6,21	6,50	-0,29
4. A publicidade espalhada pelo clube é visualmente atraente	4	5,41	5,73	-0,33

Relativamente á tangibilidade, ou seja, a aparência das instalações, equipamentos, funcionários e comunicação feita pela empresa, verifica-se que os clientes estão bastante satisfeitos. O everybody dá muita importância ao aspecto físico das instalações, os equipamentos são sempre top de gama das marcas, os funcionários têm uma imagem muito cuidada e a própria comunicação feita pela empresa no próprio espaço também respeita estes valores. A manutenção preventiva tem um papel muito importante nas manutenção dos equipamentos o que permite que a aparência dos memos esteja sempre como nova.

Tabela 8 – Fiabilidade

Fiabilidade	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (F - G)
5. Quando o every.body promete fazer algo, faz?	5	5,72	5,97	-0,24
6. Quando apresenta um problema, o every.body mostra interesse em resolvê-lo?	6	5,92	6,13	-0,21
7. O every.body desempenha o serviço certo logo à primeira vez?	7	5,72	5,94	-0,22
8. O every.body fornece os serviços num horário adequado.	8	5,88	6,19	-0,30
9. A organização tem folha de sugestões.	9	5,77	6,04	-0,27

Relativamente á Fiabilidade, a capacidade de prestar o serviço prometido, os clientes também estão satisfeitos, pois a realidade volta a ser superior às expectativas.

O everybody tenta resolver os problemas e sugestões apresentadas pelos sócios e tenta ser o mais realista possível com os mesmos. Ao ser realista com os clientes, faz com que os mesmos sintam confiança, e consigam perceber que existe um esforço por parte da empresa em resolver os problemas.

Tabela 9 – Capacidade de resposta

Capacidade de resposta	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (F - G)
10. Os funcionários do every.body avisam-no de quando os serviços são realizados?	10	5,82	6,00	-0,19
11. Os funcionários do every.body oferecem um serviço de qualidade.	11	5,99	6,33	-0,34
12. Os funcionários do every.body demonstram sempre vontade em ajudá-lo.	12	6,15	6,51	-0,36
13. Os funcionários do every.body nunca estão ocupados para atender as suas solicitações.	13	5,68	5,90	-0,22

Na capacidade de resposta, no desejo de ajudar o cliente e oferecer um serviço com dedicação, também o everybody consegue superar as expectativas dos clientes. A filosofia da empresa é fazer com que o cliente sinta que as suas preocupações, necessidades e solicitações, sempre que possível, serão satisfeitas.

Tabela 10 – Confiança

Confiança	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)	Diferença (F - G)
14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.	14	6,12	6,44	-0,33
15. Sente segurança nas suas transacções com o every.body.	15	6,12	6,39	-0,27
16. Os funcionários do every.body são educados.	16	6,31	6,59	-0,28
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	17	6,15	6,42	-0,27

Na tabela 10 podemos verificar que na confiança demonstrada, competência, credibilidade e segurança, as expectativas também estiveram bastante próximas da realidade. Os clientes demonstram confiar nos conhecimentos dos funcionários, o que gera segurança e credibilidade na compra dos serviços e na vontade de permanecer como cliente. Apostando o every.body na formação contínua e em profissionais com muita experiência, consegue fazer com que os clientes sintam confiança nos serviços prestados.

Tabela 11 – Empatia

Empatia	Questão	Média da Expectativa	Média da realidade (EveryBody)
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.	18	5,56	5,85
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.	19	5,89	5,97
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.	20	5,70	5,95
21. O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.	21	6,19	6,34
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.	22	6,00	6,20

No que diz respeito á empatia verificou-se que superou as expectativas dos clientes. Podemos constatar que devido á facilidade de contacto entre os clientes e funcionários, a forma de comunicação com os clientes de forma clara e numa linguagem que eles possam entender, o esforço por conhecer o cliente e as necessidades fazem com que os clientes demonstrem que a realidade do everybody excede as expectativas.

Capítulo 5- Conclusões

5.1 Contributos para a gestão do Clube

Podemos concluir com a análise de dados, que os clientes que responderam ao questionário estão bastante satisfeitos com os serviços prestados no Health Club everybody, já que a realidade apresentada supera as expectativas.

Chega-se á conclusão que o processo de gestão aplicado no clube, está a ter resultados positivos. A tentativa de perceber as expectativas dos clientes, a prestação do serviço de acordo com essas expectativas resulta em satisfação por parte dos clientes.

É perceptível para os clientes, o esforço realizado pela empresa em concretizar as suas expectativas, e isto é-lhes transmitido através da motivação da equipa, dos conhecimentos dos técnicos e funcionários, da procura das sugestões e reclamações realizadas pelos sócios e através do atendimento personalizado.

Para a maioria dos health clubs o processo da venda é muito importante, mas o acompanhamento do cliente e a compreensão das suas necessidades, por vezes não é valorizada, o que faz com que perante a insatisfação demonstrada e a ineficiência na resolução de problemas por parte das empresas resultam numa taxa de retenção muito reduzida. Penso que cada vez mais, as empresas têm que pensar no processo de venda como um elo de ligação entre o cliente e a empresa num todo, e não só como um processo pontual.

5.2 Limitações

As limitações deste trabalho de investigação aplicada estão relacionadas com o timing do Projecto e com alguma inexperiência por parte da própria investigadora:

- Pouco cuidado na tradução e retroversão das perguntas de inglês para Português;

- Não foi feito um pré-teste com alguns questionários, embora esse facto seja minorado pela forma de aplicação, já que eventuais dúvidas por parte dos inquiridos teriam sido imediatamente detectadas pelos funcionários do Health Club;
- Alguns dos clientes que responderam aos questionários não foram abordados, preencheram por sua iniciativa, o que fez com que respondessem os mais satisfeitos ou os menos satisfeitos;
- Análise estatística pouco aprofundada, já que poderiam ser realizadas outro tipo de análises multivariadas.

5.3 Pistas para futuras investigações

Pensamos que, de certa forma, este estudo pode servir de incentivo aos Health Clubs para tentarem melhorar o binómio qualidade/satisfação, podendo alargar a amostra a outros clubes.

Outro dos pontos que poderá ser alvo de investigação futura consiste em aprofundar a análise de dados, nomeadamente com análise factorial relativamente aos itens de prestação de serviço e análise de clusters por tipo de cliente.

Bibliografia

Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto e Nunes; *b-Mercator*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2009.

Eiglier e Langeard “ Servuction – a gestão marketing das empresas de serviços” McGraw-Hill, Lisboa, 1991.

Grayson K. & Ambler T. (1999). “ The dark side of long-term relationships in marketing services”. *Journal of Marketing Research*, vol. XXXVI (Februzry 1999), p.132-141.

Lendrevie, Levy, Lindon, Dionísio e Rodrigues, Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing”, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2004.

Parasuraman, A., Zeithaml V.A. & Berry, L.L. (1998). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v.64, n.1, p.12-40.

Pleshko L., & Baquer S. (2008) “ A preliminary study of the relationships among consumer satisfaction, loyalty, and market share in health club consumers” *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, volume 13, number 1, pág 51-58.

Ruyter K., Wetzels M. & Bloemer J. (1998). “ On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs” *International Journal of Service Industry Management*, vol.9 n° 5, 1998, pp. 436-453.

Sardinha, R. (2005). *Qualidade dos serviços desportivos prestados no complexo de natação desportiva do Funchal*. Mestrado em Gestão – Universidade da Madeira, Funchal. 58pp.

Shank, Matthew, Sports Marketing, Pearson Prentice Hall, Nova Jersey, 2005.

Zeithaml V.A. & Berry, L.L., Parasuraman, A (1988). “Communication and control Processes in the delivery of service quality”. *Journal of Marketing*, vol. 52 (April 1988), p.35-48.

Zineldin M. (2006). "The Royalty of loyalty: CRM, quality and retention". *Journal of Consumer Marketing*, 23/7 (2006), p.430-437.

14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Sente segurança nas suas transacções com o every.body.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Os funcionários do every.body são educados.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21. O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Questionário – PARTE II

Directrizes: Em baixo estão cinco características do every.body e alguns dos seus serviços. Gostaríamos de saber qual a importância que cada uma destas características tem para si, quando faz a avaliação da qualidade de serviços do every.body. Dê um total de 100 pontos, entre as cinco características de acordo com a importância que cada uma tem para si. Quanto maior a importância de uma característica maior deverá ser a pontuação. Verifique se o total de pontos, não excede os 100 pontos.

1 - A aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação do every.body.		Pontos	(A)
2 - A capacidade do every.body desempenhar o serviço prometido com confiança e precisão.		Pontos	(B)
3 - A vontade do every.body em ajudar os seus clientes e fornecer um serviço de qualidade.		Pontos	(C)
4 - O conhecimento e a cortesia dos funcionários do every.body e a sua capacidade de transmitir qualidade e confiança.		Pontos	(D)
5 - A preocupação e a atenção individualizadas que o every.body oferece aos seus clientes.		Pontos	(E)
TOTAL DE PONTOS ATRIBUIDOS (A+B+C+D+E) =	100	Pontos	

Anexo II

Relação entre as questões e os GAP

GAP 1 

GAP 2 

GAP 3 

GAP 4 

Questões	GAPs			
1. O every.body tem equipamentos de aparência moderna				
2. As instalações físicas do every.body são visualmente atraentes				
3. Os funcionários do every.body têm uma boa aparência (limpa)				
4. A publicidade espalhada pelo clube é visualmente atraente				
5. Quando o every.body promete fazer algo, faz?				
6. Quando apresenta um problema, o every.body mostra interesse em resolvê-lo?				
7. O every.body desempenha o serviço certo logo à primeira vez?				
8. O every.body fornece os serviços num horário adequado.				
9. A organização tem folha de sugestões.				
10. Os funcionários do every.body avisam-no de quando os serviços são realizados?				
11. Os funcionários do every.body oferecem um serviço de qualidade.				
12. Os funcionários do every.body demonstram sempre vontade em ajudá-lo.				
13. Os funcionários do every.body nunca estão ocupados para atender as suas solicitações.				
14. Os comportamentos dos funcionários do every.body demonstram-lhe confiança.				
15. Sente segurança nas suas transacções com o every.body.				
16. Os funcionários do every.body são educados.				
17. Os funcionários do every.body possuem conhecimentos necessários para responder às suas questões.				
18. O every.body dá-lhe alguma atenção especial.				
19. O every.body tem um horário adequado às necessidades dos clientes.				
20. O every.body tem funcionários que lhe dão especial atenção.				
21. O every.body deve ter como prioridade os interesses dos clientes.				
22. Os funcionários do every.body entendem as suas necessidades específicas.				