

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULA SOUSA CORREIA DE QUEIROZ

**A IMPORTÂNCIA DO MONITORAMENTO PARA A QUALIDADE DE  
SERVIÇOS:  
Estudo de caso em Academia de Ginástica Feminina na cidade de  
João Pessoa-PB**

João Pessoa

2016

PAULA SOUSA CORREIA DE QUEIROZ

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

Q3i      Queiroz, Paula Sousa Correia de.  
A importância do monitoramento para a qualidade de serviços : estudo de caso em uma academia de ginástica feminina da cidade de João Pessoa-PB / Paula Sousa Correia de Queiroz. – 2016.  
63 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.  
Orientadora : Profa. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Qualidade em serviços. 2. Fidelização do cliente. 3. Monitoramento de atividades. 4. Academia feminina de ginástica. I. Título.

CDU 005.6

PAULA SOUSA CORREIA DE QUEIROZ

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A importância do monitoramento para a qualidade de serviços:  
Estudo de caso em academia de ginástica feminina na cidade de João Pessoa-PB

---

Paula Sousa Correia de Queiroz

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016**

---

Prof.<sup>a</sup> Agnes Campêllo Araújo Braz, Mestre  
Orientador

---

Prof.<sup>a</sup> Edlaine Correia Sinézio Martins,  
Mestre  
Examinador

---

Prof.<sup>a</sup> Elaine Gonçalves Soares de Medeiros,  
Mestre  
Examinador

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 - Organograma geral da empresa.....	11
Figura 2 - Imagens apresentadas para as aluna ao término do treino.....	23
Figura 3 - Monitor do Curves <i>Smart</i> .....	23
Figura 4 - Fluxogramas de processos administrativos.....	28
Figura 5 - Esquema Interno da Empresa.....	30

### Quadros

Quadro 1: Materiais e patrimônios da empresa.....	18
Quadro 2: Principais precursores da qualidade.....	38
Quadro 3: Novas alunas versus Alunas Canceladas.....	56

### Gráficos

Gráfico 1: Retenção de clientes.....	57
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - A Organização .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Histórico da Empresa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Organograma Geral da Organização.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Setor econômico de atuação e segmento de mercado da empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Descrição da concorrência .....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Organização e os principais fornecedores.....</b>	<b>12</b>
<b>1.7 Relacionamento entre a organização e os clientes.....</b>	<b>13</b>
<b>1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões.....</b>	<b>14</b>
1.8.1 Recursos Humanos .....	15
1.8.2 Procedimentos relacionados ao Marketing.....	15
1.8.3 Procedimentos relacionados às Finanças.....	16
1.8.4 Procedimentos relacionados à Produção .....	17
1.8.5 Área de Materiais e de Patrimônio.....	18
1.8.6 Área de Sistemas de Informação.....	21
<b>CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Aspectos estratégicos da organização.....</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Atividades desempenhadas - Fluxograma de processos vivenciados.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 A estrutura da área.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 A contribuição da área para a missão da empresa.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5 Relacionamento da Área de Estágio com as outras Áreas de Empresa.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Identificação de problemas na Área de Estágio .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Problema de estudo.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Características do Problema de Estudo.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Tema.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Objetivos do trabalho.....</b>	<b>34</b>

4.2.1 Objetivo geral.....	34
4.2.2 Objetivos específicos.....	34
<b>4.3 Justificativa da pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO V - Fundamentação Teórica.....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 Fundamentação teórica .....</b>	<b>38</b>
5.1.1 Qualidade.....	38
5.1.2 Qualidade em serviço.....	41
5.1.3 Fidelização do cliente.....	43
5.1.4 Serviços.....	46
5.1.5 Monitoramento.....	48
<b>5.2 Metodologia.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3 Descrição e Análise dos resultados.....</b>	<b>52</b>
5.3.1 Como sugestão para os problemas encontrados.....	58
<b>5.4 Conclusão.....</b>	<b>59</b>
<b>5.5 Contribuição do Estágio para sua Vida Acadêmica.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## **CAPÍTULO I**

### **A Organização**



O presente relatório trata de uma análise geral feita com base na vivência da aluna do curso superior de Administração de empresas do IFPB em seu estágio obrigatório. Este foi realizado na empresa Curves - Academia Feminina, da cidade de João Pessoa.

De acordo com a Lei N° 11.788, de 25 de Setembro de 2008, o estágio é definido como sendo um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido em ambiente de trabalho, que se propõe à preparação para o trabalho de alunos de instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Este relatório irá apresentar informações sobre as observações, atividades e conhecimentos adquiridos no estágio, realizado com início em 1 de Março do ano de 2016 e término em 10 de Junho do mesmo ano. Durante este período foi mantido o regime de cinco horas diárias, de segunda a sexta-feira, respeitando as 360 horas exigidas pela instituição de ensino a qual a aluna é vinculada. Nesta empresa, a aluna atuou no setor administrativo, desempenhando e acompanhando vários tipos de atividades do setor.

### **1.1 Identificação do Estagiário e da Empresa**

A estagiária é Paula Sousa Correia de Queiroz, 31 anos, estudante do curso Bacharelado em Administração de empresas do IFPB-Campus João Pessoa. Já graduada em Educação Física, a aluna está procurando associar o conhecimento acadêmico das duas áreas.

A empresa onde a estagiária realizou o seu estágio obrigatório foi a Curves - Academia Feminina, unidade de João Pessoa, no segmento de franquia de academia de ginástica. A Curves Manaíra (João Pessoa), está instalada na cidade a 8 anos, e atualmente localiza-se na Av. Guarabira, 916, Manaíra.

A empresa está classificada como microempresa, de acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Lei Complementar 123/2006, apresentando uma administração do tipo familiar.

## **1.2 Histórico da Empresa**

A Curves Manaíra foi fundada em João Pessoa em 2008, e o bairro escolhido para sua implantação, após análise realizada pela franquia, foi Manaíra, na Avenida João Cândio. Neste endereço se manteve por 6 anos.

A empresa foi aberta por um casal de investidores, vindo da cidade de Brasília. A administração ficou sob a responsabilidade de parentes. Após um ano, aproximadamente, o retorno financeiro não era o esperado, devido à má administração, então a empresa foi vendida para Letícia Momotuk, que se manteve a frente do negócio pelos próximos 4 anos.

Também insatisfeita com o retorno financeiro, em 2013 a proprietária passou a empresa para Tatiana Belli, que atualmente continua com a empresa.

A Curves Academia Feminina é uma rede de academias de ginástica específica para mulheres e desenvolveu um método de treino próprio com máquinas exclusivas. Oferece um circuito de 30 minutos de duração, onde se realiza uma atividade física aeróbica e de fortalecimento muscular, livre de impacto nas articulações, devido aos seus equipamentos a base de resistência hidráulica.

A Curves Manaíra é uma das 72 unidades franqueadas da Curves no Brasil e na Paraíba esta é única unidade.

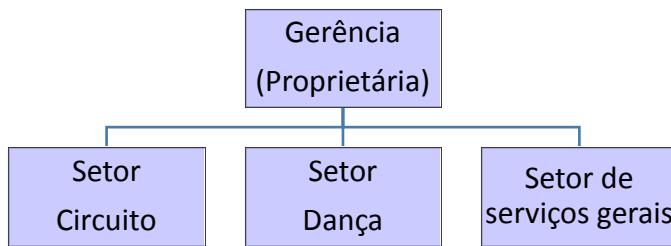
Acompanhando a perspectiva do mercado, de especialização dos serviços/produtos, a Curves se destaca pelos seus diferenciais e grandeza da marca, reconhecida mundialmente.

## **1.3 Organograma Geral da Organização**

A empresa possui uma estrutura organizacional simples, envolvendo a proprietária, professoras de circuito e de dança, estagiárias e auxiliar de limpeza. Esta definição pode ser observada no organograma abaixo (FIGURA 1).

Quanto à hierarquia, a proprietária está acima, comandando todas as funções, e as professoras de circuito orientam as estagiárias.

Figura 1: Organograma geral da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, (2016).

#### 1.4 Setor econômico de atuação e segmento de mercado da empresa

Com relação ao setor econômico, a Curves Academia Feminina está inserida no terceiro setor, caracterizado pelo serviço, que são produtos não materializados, intangíveis, prestados a terceiros para satisfazer determinadas necessidades.

A indústria de serviço vem ganhando cada vez mais importância na economia brasileira. Juntamente com a importância deste setor, também cresceu as discussões e questionamentos, no âmbito acadêmico e empresarial, sobre a qualidade do prestador de serviço (YEN-TSANG, CSILLAG, LIMA, 2012).

Desta forma, a Curves está segmentada dentro do mercado de *fitness*, se destacando por ser especializada em atividade física para o público feminino. Ao trabalhar com um determinado público, exclusivamente, maiores são as chances de prestar um melhor serviço e assim obter uma maior fidelização por parte de seus clientes.

Definir o posicionamento mercadológico no atual cenário se constitui uma questão de grande desafio para as empresas. As academias de ginástica como quaisquer outros tipos de empresa, precisam acompanhar os processos de mudança (BARRETO *et al.*, 2010).

Outra segmentação praticada pela empresa está relacionada a pessoas que buscam se exercitar de forma rápida, seja por não ter tempo disponível devido ao ritmo de vida corrido, ou por não gostar de fazer atividades físicas. Visando atingir este público, a Curves desenvolveu um método de treino eficiente, realizado em 30 minutos, feitos de maneira agradável e divertida, em um ambiente bastante acolhedor.

A empresa também pratica segmentação quanto à qualidade no atendimento às clientes. A Curves conta sempre com profissionais atenciosas, mantendo um contato constante e próximo de suas alunas, o que garante confiança, segurança e um maior vínculo de fidelização.

### **1.5 Descrição da concorrência**

Segundo Kotler e Keller (2006), o entendimento de concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar.

Entende-se por concorrência direta o tipo de concorrência existente quando um negócio oferece produtos iguais, com o objetivo de alcançar o mesmo nicho de mercado do mesmo ramo. A concorrência indireta identifica-se com base em empreendimentos que oferecem produtos semelhantes à outra empresa. O objetivo é conquistar o mesmo perfil de consumidor (SEBRAE NACIONAL, 2015).

A partir destas definições, é possível afirmar que a Curves Manaíra possui apenas concorrentes indiretas, considerada todas as outras 223 academias da cidade de João Pessoa, principalmente as 28 que estão localizadas no mesmo bairro. Estes são os números de estabelecimentos registrados no CREF10/PB, Conselho Regional de Educação Física da Paraíba, órgão normativo e fiscalizador das empresas e profissionais desta área.

### **1.6 Organização e os principais fornecedores**

É considerado um bom fornecedor aquele que é honesto e tem um comportamento justo nos seus relacionamentos com os clientes, possui estrutura e condições de atender às especificações do comprador, relacionadas a quantidades e prazos exigidos, também precisa apresentar uma posição financeira consolidada, preços competitivos, constante desenvolvimento de produtos, e por fim, ter seu interesse alcançado quando atende melhor a seus clientes (DIAS, 2010).

A participação de fornecedores nesta empresa é mínima, visto que esta atua com serviços e sem a necessidade de matéria prima.

Desta forma, a Curves conta com fornecedores para suprir suas necessidades materiais para que se tenha uma condição de serviço satisfatória, um para material de limpeza e outro para copos descartáveis e sacos de lixo. Estas compras são feitas a cada mês.

Os materiais de escritório e papelaria, utilizados nas decorações das festas e atividades, são comprados pela proprietária em lojas do ramo no comércio da cidade, de acordo com a necessidade.

Por último e mais importante, é o fornecedor das peças de reposição para as máquinas, que neste caso, é a própria franquia que exerce esse papel. As compras são feitas esporadicamente, respeitando a demanda, ou seja, apenas quando uma das máquinas precisa de reparo ou substituição de peças.

É importante destacar que a franquia é o único fornecedor que traz insatisfação para a Curves Manaira, devido aos atrasos constantes nas entregas além dos preços elevados, inclusive com frete, que parte da cidade de São Paulo.

Dias (2010), trás uma classificação de fornecedores quanto ao grau de atendimento e ao relacionamento com o comprador.

- Fornecimento monopolista: fabricantes de produtos exclusivos, não existe preocupação com a venda, pois o fornecedor é consciente de seu monopólio;
- Fornecimento habitual: fornecedores tradicionais, que possuem produtos padronizados e bastante comerciais, oferecem o melhor atendimento devido a grande concorrência e relação do volume de venda com a qualidade do produto e o tratamento ao cliente;
- Fornecedores especiais: são aqueles que ocasionalmente poderão prestar serviços, mão de obra e até mesmo fabricação, e não costumam ser encontrados nos fornecedores habituais.

Diante do exposto, compreende-se que a Curves possui fornecedor do tipo monopolista e habitual, que são, respectivamente, a franquia e fornecedores de material descartável.

## **1.7 Relacionamento entre a organização e os clientes**

Muitas empresas estão se dedicando cada vez mais a desenvolver vínculos mais fortes com seus clientes. A gestão do relacionamento com o cliente diz respeito ao gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas obtidas em todos os “pontos de contato” sobre os clientes, visando a sua máxima fidelização (KOTLER & KELLER, 2006).

Uma das características marcantes da Curves é a forma como a empresa mantém o relacionamento com suas clientes. Existe uma preocupação em manter o contato pessoal e direto com cada aluna, trabalhando dia a dia buscado construir vínculos de confiança e amizade, na relação empresa-aluna e entre as próprias alunas. Esta é uma estratégia para conseguir a fidelização das clientes de forma sutil.

Na Curves, existe o cultivo do contato e da comunicação por parte de todas as funcionárias, com as clientes, sendo feito sempre de forma direta e buscando ao máximo construir um relacionamento harmonioso, confiável e cativante.

Diante de tal comportamento da Curves, identifica-se ação do marketing de relacionamento, definido por Kotler & Keller (2006) como a construção de relacionamento profundo, duradouro e mutuamente satisfatório com as partes-chaves, as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades da empresa, clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing.

A filosofia adotada pela franquia Curves, em específico a unidade Manaíra, a qual está sob análise, corroboram com as palavras de Hoffman *et al.* (2013) ao definir a administração do relacionamento com o cliente como o processo de identificar, atrair, diferenciar e conservar os clientes, permitindo conhecê-los bem, desenvolver relacionamentos duradouros e tornando possível monitorá-los por um longo tempo. Isso permite que a empresa direcione seus esforços para os seus clientes mais lucrativos, basicamente a partir das tarefas de reunir, processar e analisar informações sobre seus clientes; oferecer clareza no entendimento de como e por que os clientes fazem as compras, aperfeiçoar os processo da empresa e disponibilizar informações sobre o cliente para toda a empresa.

## **1.8 Procedimentos administrativos e suas divisões**

A Curves Academia Feminina, unidade João Pessoa, possui uma estrutura organizacional bem resumida. Nesta encontra-se a proprietária, que administra a empresa, 2 professoras de circuito, 2 estagiárias, 3 professoras de dança e 1 auxiliar de limpeza.

Os procedimentos administrativos são executados pela maior parte da equipe, as professoras e estagiárias, além da proprietária, que sempre supervisiona tudo. Esta organização adota uma filosofia de que todas as colaboradoras têm suas funções definidas, mas precisam saber, mesmo que superficialmente, realizar as outras funções. Isto é para que em momentos de grande necessidade, o fluxo dos processos não seja interrompido.

### 1.8.1 Recursos Humanos

A empresa não possui um setor definido de recursos humanos, as atividades características desta área são desempenhadas pela proprietária. Esta indefinição na estrutura de setores se justifica devido ao pequeno porte da empresa e ao modo de gestão que aplicado, assim a maior parte das tarefas e decisões administrativas ficam sob a responsabilidade dos donos.

Para executar o recrutamento não existe um procedimento padrão, se inicia pela busca de indicações de pessoas conhecidas, e se necessário continuar a procura por meio de convocação em universidades e algumas vezes recorrendo a empresas especializadas, até que se encontre a profissional ideal.

A etapa da seleção é realizada pela proprietária, que analisa os currículos e de acordo com o interesse convoca para uma entrevista presencial, neste momento a candidata preenche um questionário, participa de uma entrevista e conhece um pouco da organização, os serviços oferecidos, perfil profissional que se busca. Neste momento é feita uma avaliação geral da candidata, caso atenda aos pré-requisitos, esta é convidada a realizar um teste prático, dando continuidade à avaliação, agora também pelas profissionais da área de atuação, a educação física.

Os funcionários representam a essência do produto da maioria das empresas de serviço. Esse é um fator de grande relevância a ser considerado, visto que a interação entre o pessoal de empresas de serviços e seus clientes, representa grandes oportunidades de ganhos e perdas para a organização (HOFFMAN *et al.*, 2013).

A empresa segue as bases das leis trabalhistas CLT (Consolidação das leis do trabalho) e a convenção coletiva dos educadores físicos, aplicando o piso salarial desta categoria profissional, sem nenhum benefício a mais.

### 1.8.2 Procedimentos relacionados ao Marketing

Kotler e Keller (2006) citam a American Marketing Association (2005) para definir marketing como sendo uma função organizacional e um conjunto de processos que compreende a criação, a comunicação e entrega de valor para clientes, bem como administrar este relacionamento e alcançando benefícios para a organização e o seu público interessado.

As práticas do marketing da unidade da Curves Manaíra são realizadas sem organização, ou seja, não existe um planejamento, análise, controle ou avaliação das ações realizadas. O processo de escolha de uma ferramenta, geralmente utiliza como critério de escolha o baixo custo e o maior alcance. Atualmente tem se preferido as redes sociais por já se ter obtido bons resultados de captação de novas clientes e divulgação da empresa.

A nível nacional, a franquia possui uma central de marketing que oferece o apoio nesta área. É cobrado o valor mensal de R\$800,00 de cada franqueado, para ser investido em propaganda, mas as ações realizadas promovem a marca Curves, sem destacar nenhuma unidade específica.

Atualmente estas ações estão direcionadas a impulsão de publicações da Curves Brasil no *Facebook*, destaque da marca em pesquisas no *Google* e a produção de um folheto, formato reduzido de um jornalzinho, trazendo resultados obtidos por alunas, matérias de saúde e temas de interesse feminino, destes, são enviados por bimestre, 2.000 mil folhetos para cada unidade.

Segundo Cobra (2009), “o marketing é uma forma de sentir as oportunidades de mercado e desenvolver produtos e serviços”. Na sua essência, o marketing tem a função de administrar a demanda de bens e serviços, aguçando um aumento do consumo por suas características intrínsecas, e assim podendo satisfazer as necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas (COBRA, 2009).

A central de marketing da Curves também disponibiliza todos os meses para as unidades franqueadas um planejamento. Denominado com “Agenda”, nela é apresentado promoção, ações de captação de novas alunas e retenção, além de sugestões para festas, dinâmicas e brincadeiras. Também é enviada toda a arte gráfica, em formato digital, para que cada unidade possa promover suas próprias divulgações das promoções.

A franquia ainda sugere ações de marketing a serem executadas pelas unidades, de forma independente. Panfletagem, sacolas de contato em lojas (Caixinhas deixadas nos balcões de lojas selecionadas, para que as clientes depositem cupons para aproveitar uma semana grátis na Curves), sacolas ao vivo (Uma das funcionárias vai até uma empresa para apresentar o método da Curves para as clientes e inscrevê-las para malhar uma semana grátis).

### 1.8.3 Procedimentos relacionados às Finanças

As finanças da empresa ficam sob o controle da proprietária e seu esposo. Partem deles as decisões relacionadas a preço, as compras, investimentos e ações de marketing,



pagamentos e tudo mais relacionado ao financeiro. A empresa também conta com o serviço de contabilidade para auxiliar esta área.

#### 1.8.4 Procedimentos relacionados à Produção

A Curves Manaíra oferece serviço de atividade física para mulheres, entregando emagrecimento, fortalecimento muscular, condicionamento físico, qualidade de vida e socialização como seus produtos.

Todos estes serviços são desenvolvidos a partir de um circuito exclusivo, este é composto de nove máquinas e sete plataformas de recuperação. Cada aluna realiza três voltas passando por todos os equipamentos, totalizando um treino de 30 minutos. Isto é possível devido às máquinas hidráulicas, pois não necessitam de ajustes e cada uma delas trabalha sempre dois grandes grupos musculares opostos, por vez, oferecendo resistência proporcional à força empregada pela aluna. Exemplo: Peito e Costas, Abdômen e lombar, bíceps e tríceps.

O circuito é organizado em estações, de força (máquinas) e de recuperação (plataformas), em cada uma delas a aluna tem 30 segundos, tanto para realizar o exercício, quanto para a recuperação (cardiorrespiratória e muscular), na plataforma.

Todas as alunas realizam os mesmos exercícios, porém, para cada objetivo a ser almejado é indicado um nível de esforço diferenciado. Assim, podem ser atendidas clientes com objetivos de emagrecimento, fortalecimento muscular/ganho de massa, atividade para grupos especiais (gestante, hipertensas, diabéticas).

Para conduzir o funcionamento do circuito de forma precisa, existe uma gravação de comando, contínua, que ordena a mudança de estação a cada meio minuto, dizendo “mude de estação agora!” e outra gravação de 10 segundos, que aparece a cada 7’30”, que marca o tempo para que as alunas façam a contagem da frequência cardíaca, em seguida, elas comparam individualmente, os valores obtidos com os padrões preestabelecido de níveis de esforço, de acordo com as faixas etárias, na tabela afixada na parede.

O circuito pode ter início em qualquer plataforma de recuperação. Nos três primeiros equipamentos é feito o aquecimento com a realização dos movimentos de forma mais lenta, na continuidade, os movimento devem ser executados com o máximo de força para que seja atingido o fortalecimento muscular e o aeróbico, por fim, nas três últimas estações os movimentos voltam a ser realizados com menos intensidade, para realizar um resfriamento. A sequência de organização das máquinas alterna de acordo com a musculatura de ação, para que o mesmo músculo não seja trabalhado repetidamente, respeitando o

exercício alternado. Ao término do exercício, aluna segue para realizar o alongamento, finalizando o seu treino de 30 minutos.

Este método também é indicado para gestantes, pois as máquinas não proporcionam impacto nas articulações, bem como existe um monitoramento da frequência cardíaca durante a sessão de treino, fatores estes que precisam ser observados na prática de atividades físicas durante a gravidez.

### 1.8.5 Área de Materiais e de Patrimônio




Os recursos patrimoniais de uma empresa são fundamentais para que ela possa operar e produzir, criar valor e proporcionar a satisfação ao cliente através de seus produtos e serviços. Estes podem ser classificados em móveis (podem ser deslocados de posição sem perder sua constituição física) e imóveis (não podem ser deslocados, pois perdem sua forma física) (POZO, 2010).

Compreende-se como sendo os ativos imobilizados todo o ativo de natureza relativamente permanente, que é normalmente mantido na empresa, não destinado à venda, para a utilização na operação do negócio (FRANCISCHINI & GURGEL, 2010).

A Curves Manaira funciona em um imóvel alugado e após passar por uma reforma, hoje comporta a empresa na parte térrea e a residência da proprietária, no primeiro andar. O espaço da academia está distribuído entre a recepção, a sala principal, onde funciona o circuito, dança e avaliação física, e banheiro/vestiário. Entre estes espaços, o patrimônio está disposto da seguinte forma:

Quadro 1: Materiais e patrimônios da empresa

<b>SETOR: RECEPÇÃO</b>		
<b>Itens</b>	<b>Quant.</b>	<b>Utilidade</b>
Computador	1	Consulta e registro de dados e informações administrativas, elaboração de documentos, formulários, realização de pesquisas, etc.
Multifuncional	1	Impressão e cópia de documentos, formulários, fichas.
Telefone sem fio	1	Realização e recebimento de ligações.
Telefone celular	2	Realização e recebimento de ligações.

Cadeira giratória	1	Promover o assento das funcionárias com maior mobilidade.
Armários	2	Guardar materiais de escritórios, formulários, etc.
Sofá	1	Promover o assento de alunas e visitantes durante momentos de espera.
Ar condicionado	1	Climatizar o ambiente da recepção.
<b>SETOR: CIRCUITO</b>		
<b>Itens</b>	<b>Quant.</b>	<b>Utilidade</b>
Computador	1	Oferecer suporte para o software Curves Smart
Aparelho de som	2	Músicas para execução dos exercícios/Reprodução das gravações de comando para o circuito
Tv	1	Exibição de imagens das empresas parceiras
Ar condicionado	1	Climatizar o ambiente do circuito
Ventilador	1	Ajudar na climatização do ambiente do circuito
Armário	1	Guardar materiais de decoração e brincadeiras
Guarda-bolsas	1	Guardar as bolsas e volumes das alunas
Máquina bíceps-tríceps	1	
Máquina adutor-abdutor	1	
Máquina stepp de recuperação	1	

Máquina peito-costas	1	
Máquina agachamento	1	
Máquina prensa de ombros	1	
Máquina extensora-flexora	1	
Máquina abdominal-lombar	1	
Máquina Leg-press	1	
Plataforma de recuperação	7	Pequeno tablado com base de borracha. Permite que a aluna se movimente em cima sem impacto.
<b>SETOR: AVALIAÇÃO FÍSICA</b>		
<b>Itens</b>	<b>Quant.</b>	<b>Utilidade</b>
Balança de	1	Realizar avaliação física

bioimpedância		
Armário fichário	1	Arquivar pastas de informações das alunas
Mesa	2	Realizar anamnese com visitantes
Cadeiras	8	Assento para anamnese
<b>SETOR: ALONGAMENTO</b>		
<b>Itens</b>	<b>Quant.</b>	<b>Utilidade</b>
Colchonetes	15	Realização de determinadas posições de alongamento
Ventilador	1	Ajudar a climatização do espaço do alongamento
<b>SETOR: VESTIÁRIO</b>		
<b>Itens</b>	<b>Quant.</b>	<b>Utilidade</b>
Ventilador	1	Ajudar a climatização do vestiário
Secador de cabelo	1	Secar cabelos das alunas
Puf	1	Apoio para as alunas
Armário	1	Utilizado como arquivo de contratos cancelados e para guardar material de limpeza

Fonte: Dados da pesquisa, (2016)

### 1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A transformação tecnológica ocorrida nos últimos anos em muito contribuiu para o âmbito empresarial, visto que permitiu-se trabalhar um maior número de informações, melhorando a produtividade, diminuindo custos e transformando a administração das organizações. Os sistemas de informações permitem que as empresas conduzam seus processos de formas mais ágil e eficiente, utilizando suas ferramentas (SCHOUPINSKI *et al.*, 2005).

No que diz respeito à tecnologia, a empresa utiliza um sistema de informação e um *software*, ambos oferecidos pela franquia Curves. O sistema registra todos dados e as informações cadastrais e financeiras das clientes e visitantes. Estes dados também podem ser visualizados pela franquia para que sejam analisados e monitorados.

O *software* utilizado na Curves Manaíra é *Curves Smart*. Seu serviço é definido como um *personal training* eletrônico, através de um chip adquirido pela aluna, ele traça metas de força para serem atingidas em cada equipamento e ainda apresenta uma visão geral do treino diário para a aluna.

O chip é personalizado a partir de um teste inicial, quando a aluna passa em cada máquina e desempenha o seu máximo de força e a amplitude, a partir daí, e também com base nos últimos treinos de acordo com o objetivo de cada uma.

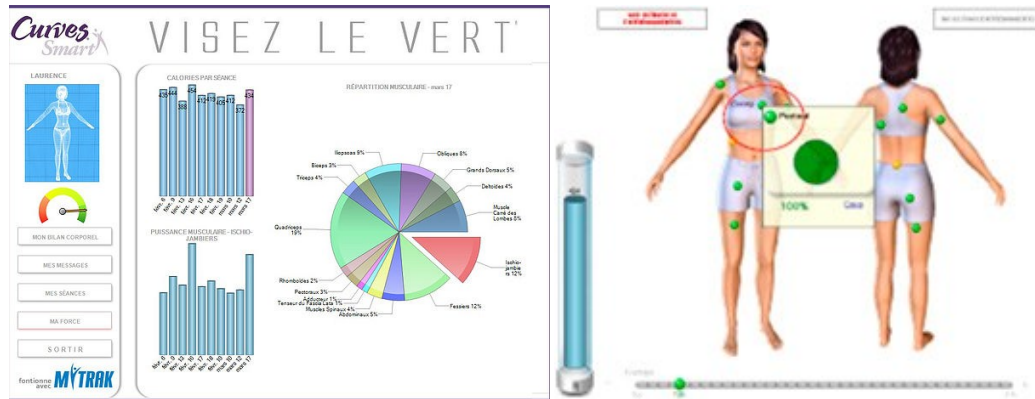
É definida meta para ser alcançada no próximo treino, sempre considerando o objetivo e a condição de saúde da aluna (determinadas no momento do teste, quando as informações básicas são gravadas no chip).

Este chip é colocado em um pequeno monitor, existente em cada equipamento, antes da realização do exercício e retirado ao final da estação. Através de luzes indicativas é possível saber, em tempo real, se o nível de força e amplitude de movimento foram atingidos ou não (luz verde - atingiu a meta; luz verde piscando - ultrapassou a meta; luz laranja - não atingiu a meta). Este monitor também possui um espaço indicativo para a amplitude do movimento, tracejado que vão sendo preenchidos e esvaziados de acordo com a fase do movimento (extensão e flexão). Além de um pequeno *display* que indica a quantidade de repetições executadas. Neste espaço, caso haja a sincronização com o frequencímetro da aluna, aparece de modo alternado, a frequência cardíaca da aluna, além de uma luz indicativa para informa se o ritmo cardíaco está de acordo ou não com o indicado para a aluna, dispensando a contagem dos batimentos cardíacos.

Ao final do treino o chip deve ser inserido em um computador específico, que oferece o suporte para este sistema. Neste momento a aluna pode visualizar através de mensagens, gráficos e ilustrações um resumo do seu treino. Entre as informações exibidas são apresentadas as metas estabelecidas para aquele treino e o quanto a aluna consegue desempenhar, os progresso atingidos, uma estimativa das calorias consumidas com o exercício.

Esse tipo de tecnologia é utilizada por poucas unidades da Curves no Brasil, representando o que há de mais moderno em exercícios físico no mercado brasileiro.

Figura 2: Imagens apresentadas para as aluna ao término do treino



Fonte: Curves (2016).

Figura 3: Monitor do Curves Smart



Fonte: Curves (2016).

## **CAPÍTULO II**

### **A Área de Realização do Estágio**



O estágio foi realizado na parte administrativa da empresa, onde foi possível a aluna acompanhar todas as tarefas que são executadas. Tal setor está situado na recepção da empresa, e é sempre acompanhado pela proprietária. Neste departamento, acontecem todas as atividades relacionadas à administração, atendimento ao público e as alunas.

Entre as principais tarefa desempenhadas pode-se elencar:

- Atendimento aos visitantes
- Atendimento de ligações;
- Matrícula de novatas, preenchimento de contrato e recebimento de pagamento;
- Renovação de contrato das alunas;
- Cancelamentos de contrato;
- Lançamentos de dados no sistema
- Ligações para os agendamentos do dia e realizar a confirmação de horários;
- Ligações para as alunas faltosas;
- Recebimento de pagamentos, em geral;

## **2.1 Aspectos estratégicos da organização**

De acordo com Hoffman (2013), no mercado atual, as empresas assumem uma cultura de retenção de cliente adotam constantemente estratégias neste sentido. Assim, as empresas que expressam a retenção de seus clientes, como foco principal, são percebidas e destacadas com sucesso entre seus concorrentes. O autor apresenta como táticas eficazes as práticas de: manter a perspectiva apropriada; estabelecer objetivos de retenção relacionados aos lucros; estabelecer um contato sincero e pessoal com o cliente; desenvolver um relacionamento de confiança com o cliente; monitorar o processo e prestação de serviço; orientar os clientes para a utilização dos equipamentos; ser presente nos momentos críticos do cliente com a empresa (não fugir do cliente após a venda, caso problemas ocorram); oferecer esforço discricionário, ou seja, que vai além da sua obrigação, toques pessoais.

A empresa tem como principal estratégia o atendimento diferenciado e a entrega dos melhores resultados a suas alunas. Em todos os momentos existe esta preocupação de fazer com que todas as clientes sejam muito bem atendidas, de modo que elas se sintam cuidadas, compreendidas e valorizadas. É mantido um acompanhamento de perto, por parte das profissionais, as principais incentivadoras na busca de resultados de saúde, estética, socialização e qualidade de vida.

Os serviços oferecidos por uma empresa devem ser cuidadosamente planejados e acima de tudo oferecidos com qualidade. A boa prestação de serviços gera satisfação aos clientes atendidos, que voltam a comprar ou indicam outras pessoas de seu relacionamento, aumentando a demanda e conseqüentemente os lucros (BARRETO *et al.*, 2010).

A partir dos resultados atingidos e da satisfação alcançada pelas clientes da Curves Manaíra, naturalmente elas divulgam a marca da empresa, como sendo um lugar agradável para a prática de atividades físicas, com profissionais competentes em uma empresa com credibilidade. Assim, várias são as ferramentas utilizadas para a captação de mais alunas através da estimulação deste comportamento, todas elas aplicadas de maneira lúdica e discreta.

Como exemplo prático, pode-se citar que, anualmente, próximo ao dia das mães, as alunas podem convidar a mãe ou filha(s) para malhar juntas e participar de atividades. Da mesma forma acontece para o dia do amigo e outras datas e eventos que convenham tal dinâmica.

Na unidade de João Pessoa, a Curves Manaíra, não existe um planejamento estratégico definido em que apresente estas e outras características como ferramentas estratégicas. Entretanto, possui práticas que ao conhecimento da administração de empresas, são consideradas como relevantes.

Além destas características de perfil, a Curves, enquanto franquia utiliza artifícios para se tornar diferente entre as academias convencionais. Para a fidelização de suas clientes existe todo um trabalho de dinâmicas feito com o objetivo de valorizar e cativar as clientes. Mais especificamente, pode-se citar:

- As brincadeiras durante a prática do exercício, tornando-o mais divertido;
- O Curves *Cash*, é uma moeda própria, obtida pelas alunas quando se atinge bons resultados, mantém uma frequência regular, indicação de novas alunas, participação nas atividades propostas, etc.;
- Festas temáticas com a interação das alunas durante o treino;
- A valorização e destaque para a Curvete, a aluna que malhou um ano ou mais, sempre irá ganhar *cashes* em dobro e caso deixe de malhar na academia, se voltar, estará isenta do pagamento de matrícula para sempre;
- Painel Super 21, em uma parede de destaque da academia, todos os meses são afixados os 21 melhores resultados das avaliações físicas do mês. Existem 7 categorias (medidas, peso, percentual de gordura, percentual de massa muscular, IMC - Índice de massa corporal, idade corporal e gordura visceral), e para cada

uma dessas, são destacados os 3 melhores resultados. A divulgação destes resultados serve de estímulo para as alunas, bem como passa mais credibilidade para as pessoas que vêm conhecer a academia;

- Campanhas solidárias de arrecadação de alimentos, agasalhos e brinquedos, em determinados períodos do ano para doação a pessoas ou instituições necessitadas. Isso trás para empresa uma imagem de participação social.

De um modo geral, esta é a atuação recomendada pela franquia, entretanto, a unidade João Pessoa, foi além e criou outras estratégias.

No Painel Super 21, foi acrescentado a figura da *Miss Curves*, a aluna que tem o melhor resultado entre todas as outras.

Outra ação é o Painel das estrelas, para mostrar os outros bons resultados de avaliações, assim cada aluna que alcançou um bom desempenho vai para uma estrela.

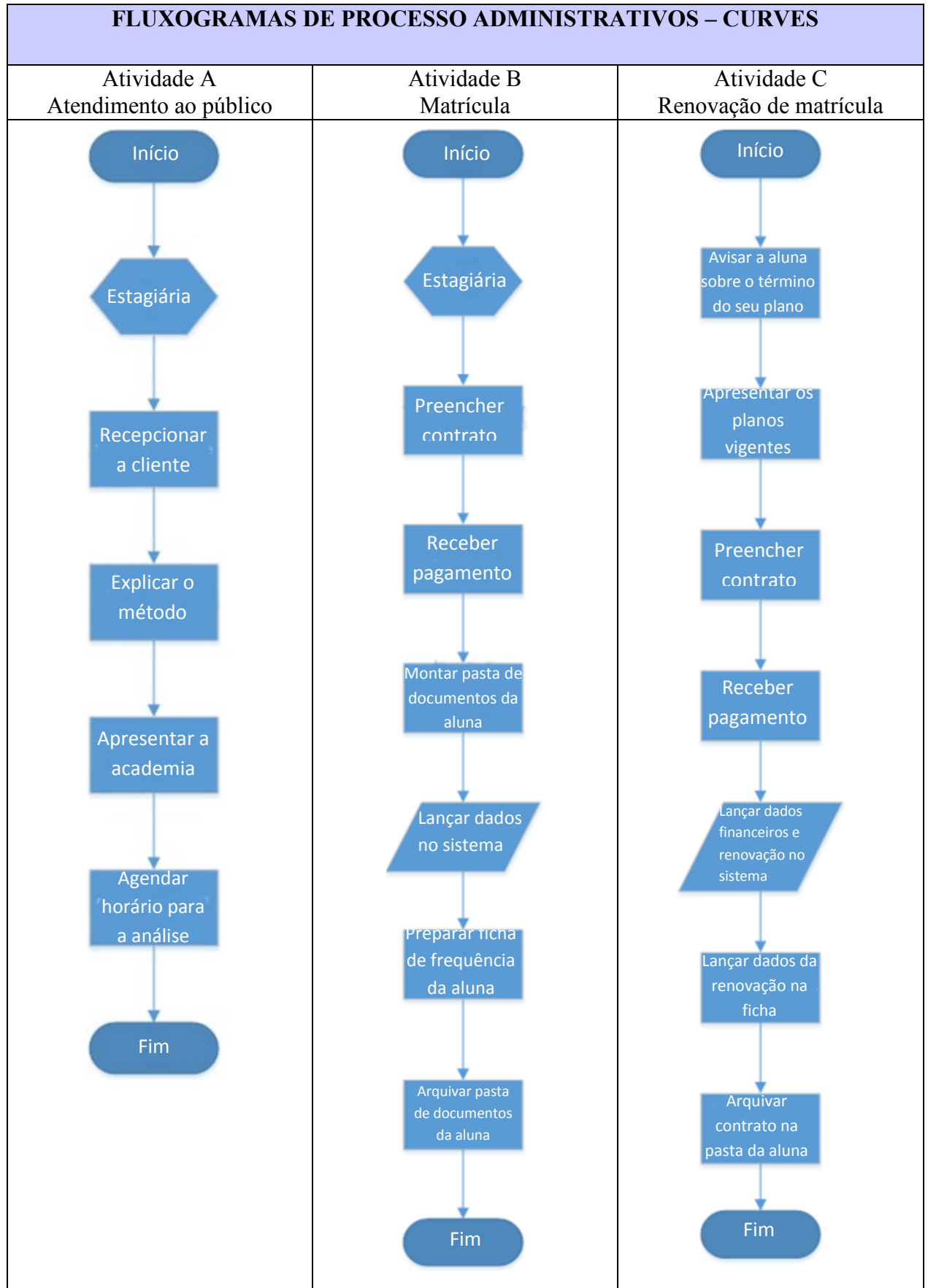
A Nuvem, a aluna que vem malhar em dia de chuva ganha uma espécie de *ticket* em forma de nuvem e juntando três nuvens ela troca por um *cash*, isso foi criado como estratégia de manter a assiduidade durante o inverno e dias chuvosos.

Aulas de dança, em especial, a criação de um estilo próprio, aulas de ginástica aeróbica gospel.

## **2.2 Atividades desempenhadas - Fluxograma de processos vivenciados**

Foram escolhidos para serem apresentados processos que envolvem atendimento ao público e as alunas. Os fluxogramas expostos a seguir na Figura 4 representam os 3 principais processos executados no setor administrativo da empresa

Figura 4: Fluxogramas de processos administrativos



Fonte: Dados da Pesquisa (2006)

Atividade A - Atendimento ao público: Este processo se inicia com a chegada de alguma visitante, então ela receberá uma breve explicação sobre o método e em seguida será conduzida para uma apresentação da academia, por fim, a visitante é convidada para realizar um agendamento para análise, ou seja, uma anamnese.

Atividade B - Matrícula: Este processo tem início com o preenchimento do contrato, seguido do pagamento do valor acordado. A próxima etapa é montar a pasta de documentos da aluna com contrato, análise de figura e histórico de saúde, feito isso, os dados são lançados no sistema. A partir destes dados é preparada a ficha de frequência da aluna, e assim a pasta de documentos já pode ser arquivada.

Atividade C - Renovação de matrícula: Comunica a aluna do término do seu plano, neste momento são apresentados os planos vigentes e os seus direitos e benefícios. É oferecido para a aluna um novo contrato para ser preenchido, é feito o pagamento. Com os documentos prontos, a renovação e os dados financeiros são lançados no sistema. O próximo passo é atualizar os dados contratuais na ficha de frequência, e por fim arquivar o contrato e recibos de pagamento na pasta de documentos da aluna.

### **2.3 A estrutura da área**

A área de atuação de estágio foi o setor administrativo da academia, localizado na recepção da empresa. Neste ambiente são realizadas todas as atividades financeiras, burocráticas, além de informações e atendimento.

A recepção é um local pequeno, onde se encontra um sofá para a espera e um balcão, sendo atrás deste que se realizam as funções do setor, utilizando o computador, multifuncional telefones e materiais de escritório.

Neste setor, as atividades eram de responsabilidade da estagiária e de todas as outras 5 funcionárias, que se alternavam sempre que possível para realizar as funções. Sempre com a presença e supervisão da proprietária.

O perfil de atuação da Curves, exige que todas as funcionárias, professoras, dominem suas funções, mas também saibam realizar todas as outras. Com essa percepção, não existe uma delimitação rigorosa dos setores e funções.

As profissionais desta empresa são profissionais da área de educação física, formadas e estagiárias, e uma outra auxiliar de limpeza, mas que também auxilia nas funções de atendimento e suporte as professoras, sempre que preciso.

Neste ambiente, os recursos materiais usados são o computador e impressora multifuncional, telefones, além de materiais de escritório, papel, caneta, grampeador e etc.

#### 2.4 A contribuição da área para a missão da empresa

Para Cobra (2009), a missão corporativa está associada à responsabilidade social em relação ao ambiente, sociedade e sua comunidade interna (funcionários, fornecedores e clientes), diante da comunidade externa (cidade, bairro, país). Com o tempo a missão pode ir se adaptando as mudanças de mercado e a novos desafios.

Entretanto, a unidade Manaíra não possui uma missão definida, então se utiliza a mesma da franquia nacional. A Curves apresenta a sua missão expressa como “fortalecer mulheres”, uma forma objetiva, mas deficiente de conteúdo.

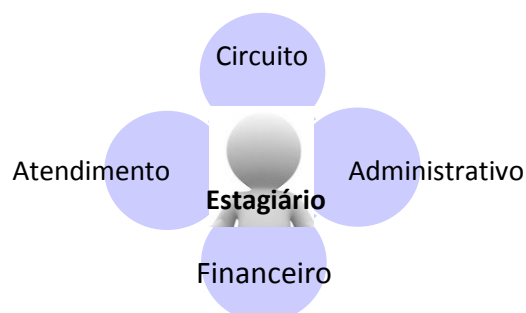
A missão pode ser encontrada na página oficial do *facebook* da Curves Brasil, no site da organização não havia uma definição nesse aspecto, apenas são apresentados e definidos os seus valores, que são: comprometimento, atenção e interesse, integração, transparência e excelência.

Diante da missão de “fortalecer mulheres”, a parte administrativa, área de realização do estágio, contribui oferecendo suporte de informações para registro, análise de resultados obtidos pelas alunas, atendimento a mulheres que precisam se tornar mais fortes, física e psicologicamente, permitindo que todas as informações produzidas sejam trabalhadas.

#### 2.5 Relacionamento da Área de Estágio com as outras Áreas de Empresa

Nesta empresa, a área administrativa está diretamente relacionada com todas as outras áreas, circuito, avaliação física e dança, oferecendo todo o suporte necessário, seja de dados, atendimento, elaboração de material organização ou que mais seja preciso.

Figura 5: Esquema Interno da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## **CAPÍTULO III**

### **Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de problemas na Área de Estágio

O estágio vivenciado na empresa Curves Manaíra aconteceu na área administrativa da empresa, onde foi possível fazer observações *in loco* a cerca da rotina de trabalho permitindo a identificação dos seguintes problemas:

1. Falta de planejamento
2. Falta análise de dados obtidos nas anamneses
3. Ausência de metas estratégicas
4. Falta de monitoramento do desempenho das funcionárias
5. Falta de controle de permanência das alunas

### 3.2 Problema de estudo

Dentre os problemas vislumbrados na área de estágio, observa-se que a falta de monitoramento do desempenho da academia é o mais limitante para que a empresa atinja sua missão. Para tanto, é pertinente que seja realizado um monitoramento, medição, análise e avaliação de dados coletados e resultados obtidos pela observação *in loco* e listas de verificações e formulários.

Por sugesta da ISO 9001-2015, que trata dos requisitos para o sistema de gestão da qualidade, é preciso fazer uma documentação e monitoramento destes procedimentos para que melhorias sejam efetivadas nas organizações.

Observa-se que os problemas encontrados interagem entre si e impossibilitam que a empresa atinja sua missão de forma plena, e que seus valores não estão arraigados na cultura organizacional. Portanto, o desempenho da empresa está comprometido, seja financeira ou administrativamente. O comprometimento deste desempenho fica evidenciado pela ausência de controle de retenção das alunas matriculadas

### 3.3 Características do Problema de Estudo

A partir do estágio vivenciado na Curves Academia Feminina, unidade João Pessoa, percebeu-se que a falta de monitoramento do desempenho da academia ocasiona os principais problemas existentes na área administrativa desta organização, que estão relacionados à falta de controle de dados, de cruzamento das informações colhidas, e de planejamento, como planejamento, elaboração, definição e aplicação de ações estratégicas.



## **CAPÍTULO IV**

### **Proposta de Trabalho**

## 4.1 Tema

A importância do monitoramento para a qualidade de serviços: Estudo de caso em Academia de Ginástica Feminina na cidade de João Pessoa-PB.

## 4.2 Objetivos do trabalho

### 4.2.1 Objetivo Geral

Analisar a importância do monitoramento de atividades para a obtenção da qualidade de serviços na Academia Curves.

### 4.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar se são realizadas verificações de desempenho das alunas e quais seriam;
- Verificar se as alunas recebem um *feedback* de seus desempenhos;
- Identificar se são realizadas verificações de desempenho das colaboradoras e quais seriam;
- Verificar se as colaboradoras recebem um *feedback* a respeito de seus desempenhos;
- Identificar se há avaliação da resposta das clientes sobre o desempenho da academia;
- Verificar a retenção de alunas em um período de seis meses;
- Sugerir soluções para os possíveis problemas encontrados.

## 4.3 Justificativa da pesquisa

A qualidade é um quesito que vem sendo cada vez mais procurado pelos clientes no mercado atual. Mudanças aconteceram no comportamento das pessoas, consequência de um estilo de vida mais acelerado, isso também representou alterações nas necessidades das

peças, que agora não se satisfazem apenas com o aspecto preço, pois elas estão procurando principalmente a qualidade, do serviço ou produto.

As pessoas em geral tendem a tratar satisfação e qualidade como sinônimos. Os pesquisadores as diferenciam no sentido de que a satisfação é entendida como um conceito mais amplo, enquanto que qualidade está diretamente voltado para as dimensões do serviço, sendo uma avaliação do cliente associada à cerca da sua percepção de confiabilidade, segurança, responsividade, empatia e os tangíveis (ZEITHAML, BITNER & GREMLER, 2014).

Com o aumento da oferta, conseqüentemente da concorrência, o mercado está exigindo das empresas que elas tenham um posicionamento diferenciado para atender aos clientes, que estão cada vez mais criteriosos e exigentes.

Através da qualidade empregada ao serviço, a organização pode obter um lugar de destaque entre os seus concorrentes. Entre empresas que oferecem serviços parecidos, a qualidade pode representar o sucesso, já que ela garante a fidelização de seus clientes, e ainda a conquista de outros novos. Para que isso aconteça, é preciso que a empresa trabalhe com foco em seus clientes, envolvendo todos os funcionários.

O setor de serviços é caracterizado pelo IBGE (2016), como atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias, apresentando destaque nas últimas décadas pelo dinamismo e a sua crescente participação na produção econômica brasileira.

O cenário do *fitness* no Brasil, que engloba os serviços de atividades físicas, está vivendo um momento de evidência e grande crescimento devido às mudanças ocorridas no estilo de vida das pessoas, que estão buscando uma melhor qualidade de vida no combate ao estresse da vida moderna. Desta forma, a saúde está sendo mantida como prioridade por um número cada vez maior de pessoas.

Diante da crise econômica pela qual o país está passando, são identificados desafios diários para as empresas neste setor, que agora tem um consumidor mais exigente, informado e com um maior poder de decisão, que buscam por profissionais mais especializados e qualidade no serviço.

Neste contexto, a qualidade na prestação do serviço para este segmento pode ser usada de forma estratégica como uma vantagem competitiva, visto que a satisfação do cliente garante ele e ainda atrai novos, enquanto que a insatisfação afasta ele e muitos outros possíveis clientes.

Em entrevista publicada na Revista Associação Brasileiras de Academias, vários gestores, de grandes academias do país falaram da acirrada competitividade no setor econômico. Destacou-se que as empresas precisam acompanhar as transformações ocorridas com o passar dos anos, nos clientes e no mercado, e está sempre procurando identificar e corrigir seus pontos fracos. É necessário manter as organizações sob o monitoramento de seus desempenhos, para que a partir das informações obtidas se consiga aperfeiçoar, traçar metas e estratégias, uma busca constante pela qualidade e adequações de processos internos (ACAD BRASIL, 2016).

Esta pesquisa traz uma importante contribuição para a sociedade, visto que permite a ampliação do conhecimento de interesse de organizações, que poderão utilizar o conteúdo produzido em benefício próprio e de seus clientes. Para o meio empresarial, representa a possibilidade de grande crescimento financeiro, atingido, através de uma maior satisfação dos clientes, promovendo uma maior retenção, fidelização e conquista, bem como da sociedade em geral.

Ao meio acadêmico, os benefícios serão para o enriquecimento do campo teórico que abrange a problemática da qualidade no serviço, visto que ainda são poucos os estudos atualizados, em específico quando o assunto está voltado para o mercado promissor do setor do *fitness* nacional.

A busca pela longevidade, pela beleza quase eterna e a constante preocupação com a saúde e com o bem-estar, leva as mulheres a procurar empresas que desenvolvam produtos e prestem serviços especiais para elas. Essa busca por serviços que gerem benefícios à saúde está diretamente ligada à percepção e à motivação do público feminino. Aproveitando essa especialização da área de Marketing para desenvolver e lançar produtos e serviços, suprimindo uma necessidade de determinados nichos de mercado é que foram criadas, nos anos 90, nos Estados Unidos, duas redes de franquias de academias de ginástica exclusivamente para as mulheres: Curves e Contours. Segundo Kim (2005), desde a constituição do negócio de franquias que ocorreu em 1995, a marca Curves conta com mais de dois milhões de clientes em cerca de sete mil localidades no mundo, e tem uma receita total acima de um bilhão de dólares, inclusive entrando para o Guinness Book of World Records em 2001 como sendo “a maior franquia de centros de fitness do mundo”. No Brasil, a academia chegou em 2003 em São Paulo, e desde lá já abriu mais de 180 unidades no país (PAVANI, 2008, p.11).

Este mercado que vive um momento de expansão em todo país, precisa ser acompanhado a nível de conhecimento, para que seu desenvolvimento possa ser estruturado com uma base sólida, a partir dos estudos, pesquisas e de suas comprovações.

## **CAPÍTULO V**

### **Fundamentação Teórica**

## 5.1 Fundamentação teórica

### 5.1.1 Qualidade

Conformidade e expectativa são as palavras chaves da qualidade. Conformidade refere-se ao atendimento às especificações ou norma, seja no processo de produção ou de serviço. A expectativa está relacionada à percepção do cliente, diferente da exigência ou necessidade, mas também incorporados ao processo, estão envolvidos na avaliação da qualidade pela maneira como o cliente percebe e se satisfaz com um produto ou serviço. Esta característica, tão subjetiva, é a responsável pelo estímulo a melhoria contínua dos processos (BARRETO *et al.*, 2010).

Existe uma vasta literatura no que diz respeito ao quesito qualidade. Alguns dos teóricos e suas contribuições na área da qualidade ao longo da história estão resumidos no Quadro 2:

Quadro 2: Principais precursores da qualidade

Autor	Contribuição para qualidade	Definição sobre qualidade
Walter A. Shewhart	Conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade. Propôs o ciclo PDCA ( <i>plan-do-check-act</i> ).	“A qualidade é subjetiva e objetiva”.
W. Edwards Deming	Definiu 14 pontos de diretrizes enfatizados na Gestão da Qualidade. Compartilhou com Shewhart interesse pelas ferramentas estatísticas aplicadas ao controle do processo e pelo ciclo PDCA.	“Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente, em primeiro lugar”.
Joseph M. Juran	Propôs uma abordagem dos custos da qualidade, classificada em falhas, prevenção e avaliação. Também apresentou a qualidade sob os aspectos de planejamento, controle e melhoria.	“Qualidade é adequação ao uso” e “Qualidade é uma barreira de proteção à vida”.
Amand Feigenbaum	Foi o primeiro a tratar a qualidade de forma sistêmica nas organizações. Conhecido por formular o sistema de Controle Total da Qualidade ( <i>Total Quality Control</i> ).	“Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais atenderão às expectativas do cliente”.

Philip B. Crosby	Criador de um programa com forte apelo gerencial e motivacional, enfatizando <i>fazer certo na primeira</i> .	“Qualidade é conformidade às especificações”.
Kaoru Ishikawa	Importante participação na difusão das sete ferramentas da qualidade, técnicas de análises de solução de problemas e gerenciamento de rotinas.	“Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo”.
Genichi Taguchi	Propôs técnicas de projeto de experimento e função perda da qualidade (à medida que a característica da qualidade se afasta do valor-alvo, aumenta a “perda para à sociedade”).	“Qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelo cliente”.

Fonte: Carvalho *et al.*,(2005).

De acordo com a literatura, esses autores compõem a base da teoria da qualidade, sugerindo conceitos que se juntam a prática direcionada cada vez mais ao consumidor. Já os clientes, estão mais criteriosos e exigentes quanto ao aspecto qualidade (MONTEIRO, 2011).

Carvalho *et al.* (2005) concorda com o pensamento de muitos autores e estudiosos da qualidade, quando diz que o termo qualidade é resultante da concorrência acirrada no mercado e tem enfrentado mudanças contínuas em seu significado. No Brasil, permanece o pensamento de que qualidade é o empenho destinado a conseguir minimizar erros e defeitos, estando restrita as melhorias, de coisas e até mesmo de pessoas, por meio de qualificação. Atualmente, a sociedade percebe a qualidade como um diferencial, o que faz dela um item básico para as empresas que pretendem se manter ativas no mercado.

Ao mesmo tempo em que a palavra qualidade é muito difundida entre a sociedade e empresas, também lhe falta entendimento sobre a sua real definição. Toledo *et al.* (2013), em seu conceito de qualidade ressalta que a qualidade é um atributo, que possibilita a distinção e determina a natureza das coisas ou pessoas. Diz ainda que a qualidade não é algo identificável e observável diretamente, pois ela é resultante da interpretação de características. Isso atribui à qualidade uma dimensão subjetiva, passiva de confusão em sua aplicação, já que representa coisas distintas, abrigando conceitos de produtividade, eficiência e eficácia.

Esta percepção é reforçada por Paladini (2010), quando afirma que a qualidade tem conceito, conteúdo e alcance dinâmicos. É algo abstrato, visto que está relacionado às expectativas do cliente, em função das especificidades de cada um. Este termo possui características que dificultam a sua perfeita definição, pode ser considerado como um

requisito mínimo de funcionamento, a diversidade de opções oferecidas, e até mesmo a capacidade de concretizar algo exatamente conforme o projeto.

Os conceitos de qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo, de simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais do gerenciamento das organizações, tornando-se fator crítico para a sobrevivência não só das empresas, mas também, de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações (CARVALHO *et al.*, 2005).

De acordo com a definição dada pela American Society, utilizada por Kotler e Keller (2006), a qualidade se resume a todos os atributos e características de um produto ou serviço que afetam a capacidade de atender as necessidades dos clientes, sejam estas declaradas ou implícitas. Estes autores afirmam que qualidade representa um caminho para o crescimento, é uma certeza de fidelidade de seus clientes e uma grande arma na luta contra a concorrência.

Garvin (1987, apud CARVALHO *et al.*, 2005), após várias pesquisas a cerca das definições de qualidade, identificou como sendo abordagens da qualidade, transcendental: sinônimo de excelência inata; baseada no produto: variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos dos produtos; baseada no usuário: variável subjetiva; baseada na produção: variável precisa e mensurável, proveniente da conformidade entre o planejado e o executado; e por fim, baseada no valor: mistura dos conceito de excelência e valor.

Ainda diante da dificuldade em estabelecer um conceito para qualidade, Toledo *et al.* (2013), de uma forma bem objetiva, dizem que nas últimas décadas, o principal entendimento, a cerca da conceituação de qualidade, se resume a “satisfação total dos clientes”. Essa definição abrange a adequação ao uso, bem como a conformidade com as especificações do produto. O autor ainda afirma que esta concepção também representa uma tendência futura da qualidade.

Em um contexto mais prático, o INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (2012) entende por qualidade, o grau de atendimento (ou conformidade) de um produto, processo, serviço ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade.

Quando se trata de qualidade é preciso grande atenção não apenas de quem administra, mas também de todos os colaboradores, visto que é necessário o engajamento de



todos para a execução de suas tarefas objetivando alcançar a excelência dos seus serviços (MONTEIRO, 2011).

### 5.1.2 Qualidade em serviço

Hoffman *et al.* (2013), destaca que diferente da satisfação do cliente, a qualidade do serviço que diz respeito a uma avaliação de longo prazo sobre a performance geral da empresa. Embora estes dois conceitos sejam diferentes, eles ainda estão relacionados. O autor explica a lógica de que a satisfação contribui para as percepções da qualidade do serviço a partir de tal sequência:

- A um primeiro contato, o cliente percebe a qualidade do serviço com base nas próprias expectativas;
- Nos próximos contatos com a empresa as percepções do cliente a cerca da qualidade do serviço são atualizadas;
- A cada próximo encontro estas percepções são revisadas os reforçadas;
- As percepções revisadas tem o poder de modificar as intensões de compra.

Com o aumento da competitividade entre as organizações cada vez maior, o cliente torna-se mais exigente na prestação de serviços, assim, os padrões de qualidade de atendimento determinados pelo mercado estão sendo mais rigorosos (FREITAS, 2005).

Kotler e Keller (2006, p. 397) definem serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não logada a um produto concreto”. Os autores ainda ressaltam que oferecendo um serviço de valor agregado ou simplesmente, o excelente atendimento ao cliente as empresas podem ter um diferencial de destaque.

A partir da compreensão do real significado da qualidade, as organizações devem se valer desta importante ferramenta de forma estratégica para obter vantagens competitivas, visto que um serviço, com nível qualidade elevado, garante mais confiança e satisfação, conseqüentemente fideliza cada vez mais seus clientes (FERRAZ, 2012).

A qualidade do serviço permite que uma empresa atinja o sucesso entre os seus correntes. Isso se afirma porque as empresas que oferecem qualidade os clientes realizam compras repetidas, resultando na retenção e na conquista de novos. Assim, não por ser considerada como um objeto ou programa específico, com início e término, ela deve ser um prática diária, parte sistemática da gestão e da produção do serviço (HOFFMAN *et al.*, 2013)

A qualidade no serviço deve estar concentrada no momento de sua realização, quando o cliente precisa ser o principal motivo para a qualidade, pois, será ele quem irá avaliar o desempenho de tal serviço, refletindo na sua satisfação (FERRAZ, 2012).

As ações relacionadas à qualidade são sempre direcionadas a obter um maior contato com seus clientes, identificar seus interesses, preferências, exigências, necessidades e tudo mais que seja pertinente ao processo de prestação de serviço. O cliente interfere inteiramente no serviço, pois ele participa fisicamente na sua geração. Por isso, o esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente. Neste momento, o processo precisa ser flexível, criativo e ter uma perfeita adaptação ao cliente, priorizando eficácia, eficiência e produtividade (PALADINI, 2010).

Do lado organizacional, o elemento humano também representa uma figura relevante em sua ação, a prestação do serviço. Como não é possível o corpo administrativo da empresa acompanhar o desempenho dos funcionários em suas rotinas de trabalho, nesse momento, estes colaboradores são os representantes da organização (FREITAS, 2005).

Desta forma, a empresa que pretende ter seus serviços alcançando vantagem diante da concorrência, precisa criar estratégias que destaquem o relacionamento com o cliente, além de garantir que todos os membros da organização entendam os valores dos clientes, para que possam lhes oferecer os melhores serviços, com maiores possibilidades de atender e superar suas expectativas. Nos serviços, devido as suas características, toda a organização, desde os funcionários até os parceiros, devem estar envolvidos diretamente no processo de satisfação do cliente (AGUIAR, 2007).

De acordo com Toledo *et al.* (2013), a avaliação feita pelo cliente a respeito da qualidade acontece durante ou após o processo, por meio de comparação entre sua expectativa e o serviço recebido, ou seja, é a diferença entre expectativa e necessidades em relação ao serviço e a percepção construída pelo cliente. Nesta situação, Freitas (2005) considera essencial destacar que não são apenas os aspectos intangíveis agregados a um serviço que serão avaliados pelos clientes, mas também os tangíveis.

O panorama moderno é de desafios para as organizações, vivendo em uma sociedade voltada para o serviço, tendo que lidar com as exigências dos consumidores, globalização, aumento da competitividade e uma evolução tecnológica. Diante disso, a excelência no serviço assume um grande valor para o sucesso da empresa, às vezes, até mais do que a qualidade dos produtos oferecidos (AGUIAR, 2007).

Para Renesto (2014), as organizações que atuam com serviços são responsáveis pelo seu próprio desempenho. Assim, as empresas precisam oferecer um serviço de qualidade,

pautado nos princípios da excelência em serviços, que são a confiabilidade, surpresa, recuperação e integridade. Estas características são imprescindíveis para conquistar a confiança dos clientes.

Para um serviço de excelência se faz necessário ter qualidade também na parte humana envolvida. A partir de um trabalho em equipe, todos os colaboradores têm que trabalhar coletivamente em prol de um mesmo objetivo, com um significado claro. Os valores, as atitudes, os sentimentos e as habilidades de equipes coesas é o que origina a qualidade interna necessária para os serviços conseguirem atingir, e exceder, as expectativas dos clientes (RENESTO, 2014).

### 5.1.3 Fidelização do cliente

A realidade vivenciada no mercado atual exige que as empresas adotem constantemente, variadas estratégias para se alcançar seus objetivos. Nesta perspectiva, a fidelização de seus clientes é uma importante ferramenta no marketing de serviços (MONTEIRO, 2011).

Kotler e Keller (2012) consideram que o segredo para o sucesso está em conseguir criar e manter uma estreita relação com os clientes. Um relacionamento bom e forte traz benefícios financeiros, sociais os vínculos estruturais. Para que se atinja um melhor resultado de lealdade e retenção o autor indicam a prática de três tipos de atividades de marketing, entre elas:

- Interação com o cliente: Ouvir, e principalmente entender, o que os clientes têm a dizer e o seu ponto de vista, é essencial para o relacionamento. A empresa tem que está atenta a qualquer *feedback*;
- Desenvolvimento de programas de fidelidade: Estes devem ser criados para recompensar clientes que comprem com frequência e em grande quantidade. Os programas de fidelidade podem produzir um efeito de impulso psicológico, uma sensação de ser especial, valorizada pelos clientes.
- Criação de vínculos estruturais: Aumentar a propensão de recompra da marca da empresa. Lester Wunderman apud Kotler e Keller (2012) ao sugerir a ação de criar contratos de longo prazo, cobrar menos de clientes que comprem em maior quantidade e transformar um produto em serviço de longo prazo.

Para Hoffman *et al.* (2013), uma estratégia, economicamente viável, para o atendimento é um programa com base na fidelidade. Ele oferece várias vantagens, como mais

rapidez no ato de pagamento e facilitam a retenção e aumentam da frequência e quantidade de compra. A eficácia deste tipo de programa está no aprimoramento das experiências do cliente com a empresa pela convivência adicional, bem como pelo sentimento de pertencer a algum lugar.

O objetivo da fidelização consiste em reter os clientes, desta forma, a organização evita que seus clientes migrem para a concorrência, além de aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. Os clientes fiéis representam vantagens financeiras, por outro lado, os relacionamentos pessoais configuram a vantagem emocional da fidelização. O autor ressalta que a fidelização é um processo contínuo, que deve pode ser comprado, mas sim conquistado em longo prazo (GONÇALVES, 2007).

Em resposta a grande competição no mercado, muitas organizações estão buscando a superação das necessidades e expectativas dos clientes como uma maneira de superar a concorrência. Desta forma, percebe-se que a fidelização tem se tornado um mecanismo de suma importância para se alcançar um bom desempenho. Neste sentido, é fundamental ter conhecimento de tudo que seja de interessante aos clientes, já que o sucesso empresarial depende da sua satisfação (AGUIAR, 2007).

É preciso gerenciar de forma cuidadosa as informações detalhadas a cerca de cada cliente objetivando maximizar a sua fidelidade, desta forma, é preciso trabalhar bem todos os pontos de contato com os clientes, ou seja, qualquer ocasião que haja o contato do cliente com a marca ou produto, tudo é válido (KOTLER & KELLER, 2006).

Em termos simples, Hoffman *et al.* (2013), refere-se a fidelização como a ação de concentrar esforços de marketing com foco nos clientes que a empresa já possui. A empresa empenha-se em atender os clientes atuais, visando construir relacionamentos a longo prazo.

A ideia de fidelização é a tendência do mercado, atual e para o futuro, caminhando com foco na íntima relação da valorização e satisfação do cliente. Confirmando este pensamento, Kotler e Keller (2012) cita Don Peppers e Martha Rogers ao afirmar que criar clientes fiéis é a essência de cada negócio.

Para Gonçalves (2007), a importância da fidelização consiste no fato de que clientes fiéis estão mais propensos a pagar mais pelos serviços e produtos da empresa. É estabelecida uma relação de parceria, o cliente já conhece e já teve uma experiência satisfatória com a empresa, portanto, não será mais preciso grande esforço de persuasão para a compra, pois o preço não será mais um fator relevante na decisão de compra.

Na atualidade, os clientes contam com uma gama de variedades para escolher, produtos e marcas, preços e fornecedores, assim, atrair, reter e cultivar seus clientes não é

uma tarefa simples. Neste sentido, Kotler e Keller (2012) afirma que o sucesso de uma empresa está em obter, manter e expandir sua clientela, considerando os clientes como a única razão empresarial, visto que sem eles, não há negócios.

Kotler e Keller (2006) destacam duas maneiras de fortalecer a retenção do cliente, construindo barreiras elevadas para impedir mudanças, visto que os clientes estão menos dispostos a mudar quando se trata altos custos, pesquisa e perda de desconto, além de oferecer um alto nível de satisfação. Esses fatores dificultam os concorrentes conseguirem ultrapassar as barreiras apenas com preços menores ou incentivos.

Especialistas afirmam que a retenção de clientes representa uma maior lucratividade, mais do que qualquer outra vantagem competitiva de mercado. Para Hoffman *et al.* (2013), os principais benefícios da fidelização são:

- Lucros derivados das vendas:
  - Vendas repetidas e com maior frequência quando a incerteza do resultado é reduzida ou eliminada.
  - Clientes fiéis são mais dispostos a pagar mais pelas ofertas, pois estão acostumados e satisfeitos com a empresa, funcionários e com a maneira da prestação do serviço.
- Lucros provenientes de custos operacionais reduzidos:
  - “Pesquisas indicam que conservar um cliente é de três a cinco vezes mais barato do que obter um cliente novo” (HOFFMAN *et al.*, 2013, p.443).
  - Maior facilidade para vender novos serviços para clientes de longo prazo, isso diminui custos de marketing para a empresa. Clientes antigos já estão acostumados com funcionários e procedimentos da empresa, assim, exigem menos sobrecarga de trabalho dos profissionais envolvidos.
- Lucros provenientes de recomendações:
  - Propaganda boca a boca - Clientes satisfeitos recomendam a empresa para amigos e familiares, que por sua vez, reforçam as próprias decisões.
  - As recomendações de clientes antigos e satisfeitos contribuem para a construção de uma reputação para a empresa, devido à intangibilidade característica do serviço e do crescente risco associado às compras, esta

imagem pode ser responsável por atrair novos negócios, bem como novos clientes.

Na era tecnológica em que o mundo se encontra, onde a velocidade da comunicação cresce cada dia com mais rapidez, o meio empresarial precisa saber usar essa ferramenta valiosa a seu favor, pois caso contrário, ela se torna uma grande ameaça. Mesmo depois de tantos estudos e pesquisas, algumas organizações ainda não compreendem que a atitude mais acertada é facilitar a comunicação, tornando-a bilateral e rápida, seja por reclamações ou sugestões. O importante não é apenas ouvir, mas receber as reclamações de um modo construtivo, com resposta rápida e eficiência (KOTLER & KELLER, 2006).

Algumas empresas pensam que obtêm uma indicação da satisfação dos clientes por meio do registro de reclamações, mas estudos revelam que, embora a taxa de insatisfação dos clientes gire em torno de 25 por cento, somente cerca de 5 por cento dos insatisfeitos reclamam. Os outros 95 por cento ou sentem que não vale a pena reclamar ou não sabem como ou com quem reclamar. Eles simplesmente deixam de comprar. De todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70 por cento voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem ouvidas e os problemas resolvidos. O percentual chega a espantosos 95 por cento se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente atendidas relatam para uma média de 5 pessoas o bom tratamento que receberam. Entretanto, o cliente insatisfeito se lamenta, em média, com 11 pessoas (KOTLER & KELLER, 2012, p. 136).

Diante dos expostos, se faz necessário abordar mais profundamente os conceitos relacionados a serviços. Para tanto, foi elaborada a seção serviços, que de forma sucinta trás a tona os conhecimentos comumente trabalhados.

#### 5.1.4 Serviços

Kotler e Keller (2012) definem serviço como qualquer ato o desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Alinhados na mesma compreensão, Hoffman *et al.* (2013) e Toledo *et al.* (2013), entendem serviço como sendo ações, esforços, desempenhos ou atividade prestada. Barreto (2010) cita Gianesi & Corrêa (1994) para dizer que serviços são experiências que o cliente vivencia, são produzidos e consumidos simultaneamente.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), existem diversas definições para serviços, mas uma característica comum a todas é quanto à intangibilidade e o consumo simultâneo. Quando se trata de serviços, os insumos são os próprios clientes e os recursos, são

os bens facilitadores, a mão de obra e o capital sob o comando do gestor. Neste sistema, o cliente aparece como parte ativa do processo, interagindo com o serviço.

Nos últimos anos, observou-se uma evolução do setor de serviço na economia mundial, o que tem levado especialistas da área de gestão da qualidade a desenvolver ferramentas e técnicas específicas para este setor. Tornou-se um setor importante, por sua crescente participação crescente no PIB mundial, e pelo grande número de empregos que tem gerado frente aos demais setores da economia (CARVALHO *et al.*, 2005).

Os serviços configuram uma força vital na conjuntura de economia globalizada exercendo um papel facilitador. Sua importância é garantida não apenas por sua ação isolada no seu setor, mas também pela contribuição que oferece aos outros setores e a sociedade em geral, visto que os serviços facilitam e tornam possível a produção de bens dos setores manufatureiros (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2014).

O IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016) caracteriza o setor de serviços como atividades bastante heterogêneas no que se refere ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Nas últimas décadas, constatou-se que o desempenho obtido no setor de serviço vem se evidenciando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira.

Com as mudanças socioeconômicas, o mundo moderno tem demandado uma variedade de serviços. Neste sentido, os serviços assumem um importante valor também na geração de emprego, pois são baseados na participação humana (TOLEDO *et al.*, 2013).

No Brasil, segundo a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em Julho de 2015 o setor de serviço apresentou um crescimento de 2,1% em relação ao mesmo período do ano anterior. Esta pesquisa, (PMS), que é responsável por produzir indicadores que permitem acompanhar o comportamento conjuntural do setor de serviços no país, identificou que o maior crescimento foi registrado no segmento de serviços profissionais, administrativos e complementares (3,5%), na sequência veio os transportes, serviços auxiliares dos transportes e correio (2,8%), serviços prestados às famílias (2,5%) e serviços de informação e comunicação (0,8%) (PORTAL BRASIL, 2015).

Carvalho *et al.* (2005) classifica os tipos de serviços em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa. Em consonância, Toledo *et al.* (2013) destaca de um modo mais detalhado que os serviços podem ser classificados quanto ao volume, quantidade de clientes “processados” por unidade de prestação de serviço, dia, ou variedade, podendo ser de acordo com foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato

com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de autonomia, foco no produto ou processo, ênfase na linha de frente ou retaguarda, serviços profissionais, loja de serviços ou serviços de massa.

A economia de serviços envolve nove super setores: educação e serviços de saúde, atividades financeiras, governo, informações, lazer e comércio varejista e atacadista, entre outros. Os setores não devem ser estudados como entidades separadas, é preciso ampliar a visão da organização para fora da sua área de atuação a fim de conseguir ser verdadeiramente inovadora. As empresas de serviços podem aprender umas com as outras, a partir da compreensão dos êxitos e dificuldades (HOFFMAN *et al.*, 2013).

Com a dificuldade em definir precisamente os serviços, utiliza-se a sua caracterização para diferenciar dos produtos. O serviço é uma experiência que possui características de simultâneo ou inseparabilidade, perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2014)

O serviço é inseparável do consumidor, pois desempenha o papel de co-produtor, devido a sua interação, também é perecível, pela impossibilidade de estocagem depois de produzido, intangível, não podendo ser avaliados pelo consumidor antes da compra, já que não se toca, prova, escuta ou cheira, e por fim, heterogêneo, por ser altamente variável, as pessoas, ao tempo, ao próprio processo e ao ambiente, depende de quem e onde os executam, mas tem com principal razão da dificuldade de padronização a influência do fator humano (TOLEDO *et al.*, 2013, FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2014 ).

O enorme crescimento dos empregos nos setores de serviço, as crescentes contribuições econômicas para a economia mundial, além da mudança da filosofia gerencial relacionada às empresas de serviços justificam a necessidade de ampliar os conhecimentos específicos para esta área. O segmento de serviço precisa ser estudado de acordo com a grandeza de sua representação econômica, pois atualmente já não é mais possível empregar estratégias adaptadas dos modelos gerenciais de base manufatureira, nem sempre isso se aplica à realidade das empresas de serviços (HOFFMAN *et al.*, 2013).

#### 5.1.5 Monitoramento

A concepção de um serviço de qualidade demanda uma maior atenção ao processo, empenhado sempre na busca de melhorias. Ações de controle e as melhorias são necessárias para a realização de um gerenciamento e, conseqüentemente, um produto com



base na qualidade. A realização do controle visa o desenvolvimento dos processos da empresa de acordo com as diretrizes, normas e a postura da organização (CARVALHO *et al.*, 2005).

Os sistemas de monitoramento são considerados como uma das principais práticas de um gerenciamento fundamentado na qualidade dos serviços. Segundo os autores Kotler e Keller (2012), as mais eficientes empresas de serviços possuem sistema de avaliação contínuo de seus desempenhos, bem como os de seus concorrentes. A análise destas informações é utilizada para avaliar diversos aspectos do serviço, além de permitir a identificação da necessidade de mudanças, servindo como uma valiosa ferramenta estratégica. De acordo com os interesses e objetivos de cada organização, as análises podem ser feitas de maneira mais precisa, de acordo com cada atributo selecionado.

“As ações de controle, assim, consideram que os bons resultados dependem da forma como se acompanha o processo destinado a obtê-los, ou seja, da forma como se trabalha.” (CARVALHO *et al.*, 2005, p.38).

Segundo a ABNT NBR ISO 9001:2015, quando trata da avaliação desempenho, refere-se a monitoramento, medição, análise e avaliação. A norma informa que a organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade. Para isso, é preciso monitorar a percepção de clientes do grau em que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas, analisar e avaliar dados e informações apropriados provenientes de monitoramento e medição, além de conduzir auditorias internas a intervalos planejados para prover informação sobre se o sistema de gestão da qualidade

Neste aspecto, é importante para a organização determinar o que precisa ser monitorado e medido, quais os métodos para monitorar, medir, analisar e avaliar são necessários para assegurar resultados válidos, qual o momento para realizar o monitoramento e a medição, e qual o momento para analisar os resultados obtidos (ABNT NBR ISO 9001:2015).

Devido à dinâmica contínua de mudanças da essência humana, é fundamental para as organizações acompanhar o comportamento, necessidades, interesses e satisfações do seu público, pois o que satisfaz hoje, amanhã pode não ser mais suficiente. Para conseguir atingir a satisfação de seus clientes as empresas devem monitorar constantemente seus perfis, suas necessidades e expectativas, evitando perdê-los. As pesquisas de satisfação podem ser utilizadas como excelentes ferramentas para identificar e aprimorar estratégias de retenção (AGUIAR, 2014).

As pesquisas comprovam que a importância do monitoramento para o processo de negócio, se justifica na sua condição de viabilizar a observação de um processo através da

quantificação de suas atividades que apoia a tomada de decisão. A partir das informações obtidas torna-se possível para a organização analisar cada processo e suas atividades individuais, permitindo que o gestor assuma medidas proativas para diminuir problemas de diversas linhas, como atrasos, desperdícios, não conformidade, etc. Desta forma, é de grande valia para quem administra uma empresa, ter indicadores que mostram onde centralizar esforços quando algum processo apresentar atraso, aumento do custo ou quantidades exageradas de algum suprimento (BARROS & SASSI, 2014)

Entre as vantagens obtidas a partir das ações de controle Carvalho *et al.* (2005) destaca a obtenção de resultados rápidos, quando se identifica e corrige rapidamente as anormalidades, a formação de mão de obra disciplinada, além da incorporação da cultura organizacional por parte dos funcionários.

No âmbito das academias de ginástica, especificamente, vive nos dias atuais um momento de grande expansão, seguido de alto nível de competitividade. Nestas empresas, onde é intenso o contato com os clientes, é preciso desenvolver por parte das organizações uma consciência de valorização de práticas de medição da satisfação da clientela. Esta é uma atitude determinante para a criação de estratégias de mercado e a geração de vantagens competitivas (AGUIAR, 2014).

As avaliações do desempenho de serviços e as ações de recompensas fazem parte de uma estratégia relacionada aos recursos humanos para estabelecer a estratégia global. Deste modo, as medidas de desempenho e de recompensa devem favorecer a criação de um clima de conquista na prestação de serviços com excelência (RENESTO, 2014).

## **5.2 Metodologia**

O presente estudo foi elaborado com base no estágio obrigatório realizado na empresa Curves - Academia Feminina, unidade João Pessoa, como requisito de graduação para o curso de Bacharelado em Administração do IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, Campus João Pessoa.

Para Gil (2010), pesquisa se define como o procedimento racional e sistemático que tem o intuito de proporcionar respostas aos problemas que são propostos. Assim, esta teve como objetivo analisar a importância do monitoramento de atividades para a obtenção da qualidade de serviços na academia Curves, a partir da análise dos dados disponibilizados pela empresa e da observação *in loco*.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Gil (2009), estudo de caso é uma das modalidades de delineamento existente no âmbito da Metodologia de Pesquisa Científica. Propõe-se a produção de conhecimento num campo específico, indica princípios e regras a serem observados ao longo do processo de investigação, e embora seja mais flexível, envolve as etapas de formulação e delimitação do problema, seleção da amostra, determinação dos procedimentos para coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação. Podem ser utilizados como métodos e técnicas de coleta de dados a observação, entrevista, análise de documentos, entre outros.

A pesquisa tem finalidade exploratória, que busca levantar informações sobre um determinado objeto, mapeando as condições de manifestações desse objeto, visando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. É descritiva, que busca descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (SEVERINO, 2007; GIL, 2002).

Os dados trabalhados referem-se às alunas matriculadas e canceladas da Curves Academia Feminina em determinado período. Assim, esta pesquisa possui caráter qualitativo. Desta forma, a população constituiu-se por todas as alunas que estão ou já estiveram matriculadas na academia. Como amostra, foram consideradas apenas as alunas que se matricularam e/ou cancelaram suas matrículas no período do primeiro semestre do ano de 2016, entre os meses de Janeiro e Junho.

A amostragem caracterizou-se como não probabilística, com ausência de fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente dos critérios do pesquisador. O critério de seleção foi do tipo intencional, onde os indivíduos foram selecionados com base em certas características tidas como relevantes pela pesquisadora, com base nas informações disponíveis, que pudesse ser representativo de toda a população (GIL, 1999; GIL, 2002).

Esta pesquisa foi realizada ao longo das observações feitas durante o estágio obrigatório vivenciado na empresa Curves Academia Feminina, no período de 01 de Março a 10 de Junho deste ano, totalizando 3 meses e 10 dias, com o **objetivo de analisar a importância do monitoramento de atividades para a obtenção da qualidade de serviços na academia Curves.**

As informações necessárias para este estudo foram obtidas a partir de observações *in loco*, entrevistas não estruturadas com a proprietária e consultas ao sistema de dados da empresa.

Estas consultas de dados se restringiram à quantidade de contratos novos e os já cancelados no período de Janeiro a Junho de 2016. Para cada critério, novas alunas e alunas canceladas, realizou-se consultas para cada mês, do período definido.

Para os critérios estabelecidos nesta pesquisa, foram consideradas como novas alunas aquelas matriculadas entre os meses do período analisado, ou seja, que tiveram seu primeiro contrato firmado entre Janeiro de Junho de 2016. Para delimitar as alunas canceladas, devido à inexistência da obrigatoriedade do procedimento de cancelamento, considerou-se:

- Alunas que preencheram a solicitação de cancelamento de contrato e pagaram multa contratual;
- Alunas que comunicaram a desistência do plano aderido (pessoalmente, por telefone, *e-mail* ou por outro meio de comunicação);
- Alunas que não realizaram renovação de contrato.

### **5.3 Descrição e Análise dos resultados**

Durante o período de realização do estágio foi possível observar as ações executadas pela empresa, objeto de estudo, assim, com base nas observações *in loco* e entrevistas não estruturadas, traçou-se um panorama geral a cerca dos objetivos estabelecidos para estudo.

**Quanto à realização de verificações de desempenho das alunas**, identificou-se que a empresa realiza avaliações físicas, mensais, como forma de mostrar para sua cliente o resultado alcançado. Com isso, pretende-se buscar a comprovação de entrega daquilo que foi prometido, conquistando a satisfação da aluna e conseqüentemente, sua fidelização.

Esta é uma ferramenta importante de fidelização, pois as clientes percebem que estão conseguindo alcançar bons resultados, ficando mais estimuladas a continuar com os exercícios, por outro lado, a maioria das que não atingem resultados satisfatórios percebe que foi por falta de empenho dos treinos e/ou alimentação, se conscientizando a melhorar.

Os serviços podem ser julgados por sua importância para o cliente e pelo desempenho da empresa. A análise pautada na importância-desempenho é utilizada para avaliar várias características, onde a satisfação do cliente em ter atendido seu objetivo almejado com o serviço, garante a sua fidelização (Kotler e Keller, 2012).

As avaliações físicas apresentam as medidas corporais, peso, IMC (Índice de Massa Corporal), percentual de gordura corporal, percentual de massa magra, TMB (Taxa de Metabolismo Basal - Taxa mínima de energia necessária para o corpo humano ter à sua disposição enquanto está em repouso para que consiga sobreviver, ou seja, é valor mínimo de calorias que cada um deve ingerir durante o dia), idade corporal e gordura visceral.

**Quanto ao *feedback* sobre o desempenho das alunas**, observou-se que ao longo dos treinos, e também ao final, as professoras sempre procuram passar uma resposta para as alunas a respeito de seu desempenho. São dadas orientações sobre como melhorar a execução dos movimentos, melhorar postura, respiração, intensidade e força, e o que mais for preciso. As colaboradoras ainda exercem um papel de *coaching* para as alunas, ao incentivar, apoiar e comemorar dia a dia, treino a treino, os bons desempenhos nos exercícios e os resultados alcançados.

O *feedback* também existe nas avaliações físicas, pois, após as verificações feitas, a professora compara os dados obtidos com os resultados encontrados no mês anterior. Neste instante, é passado para a aluna um *feedback* a respeito do seu desempenho de medidas, peso, percentual de gordura, percentual de massa muscular, taxa de metabolismo basal, idade corporal e gordura visceral, com uma análise mais técnica e justificando sua condição atual. Então, a aluna é orientada a cerca do que fazer para melhorar a sua performance e conseguir atingir seu objetivo, seja treinar com mais frequência, intensidade, procurar orientação nutricional, médica, etc.

Os dados obtidos nas avaliações físicas são registrados na ficha de avaliação individual da aluna, e no sistema de dados da academia. Além disso, as informações identificadas na avaliação física são enviadas para a cliente via e-mail, para que ela possa analisar com calma os seus resultados, guardar como registro e fazer um acompanhamento de sua evolução.

Sobre os melhores resultados alcançados nas avaliações físicas, estes são expostos em forma de mural para que todas as outras alunas possam ver, o top 21 (o melhor resultado geral e os 3 melhores resultados de cada categoria) e as Estrelas (todos os bons resultados). Isso serve de estímulo e ainda mostra a confiabilidade do método na busca dos resultados.

Contudo, inexistente um registro definido da quantidade de treinamentos das alunas relacionados com seus melhoramentos. Isso poderia ser usado com a finalidade de estimular treinamentos mais efetivos das alunas, englobando assiduidade, identificação de perfis de alunado, etc. Este comportamento dificulta a fidelização de clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006), a utilização de sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços é considerada como uma das melhores práticas de gerenciamento da qualidade dos serviços. Muitas empresas associam satisfação do cliente à lucratividade. Quando a empresa oferece uma resposta para o seu serviço, ela está tratando o seu consumidor de forma privilegiada, pois, através de mensagens e incentivos individualizados, conquista-se uma maior participação do cliente devido ao serviço prestado de maneira personalizada. Isso garante uma maior retenção de clientes, além de conseguir aumentar a longevidade do seu relacionamento.

**Quanto à verificação de desempenho das colaboradoras**, observou-se que a empresa não possui nenhum controle definido relativo a este aspecto. Não são feitos monitoramentos das ações de suas colaboradoras. Não se trabalha com metas, nem com a quantificação de serviços/resultados produzidos.

A ausência de controle de desempenho de colaboradoras pode ocultar falhas na prestação do serviço, reduzindo o número de clientes matriculadas, limitando a capacidade de aperfeiçoamento das funcionárias, podendo também, interferir no nível motivacional da equipe.

Se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será adequadamente. Torna-se impossível separar essas duas coordenadas. Para a organização, a importância de gerenciar o desempenho está em permitir que a empresa saiba se seus objetivos estão sendo alcançados, para assegurar que os desempenhos, individual e da equipe, estejam produzindo os resultados esperados, reconhecer as contribuições de suas funcionárias, e ainda promover o desenvolvimento das capacidades das colaboradoras a partir do *feedback* de seus desempenhos (LUCENA, 1995).

**Quanto ao *feedback* sobre o desempenho das colaboradoras**, identificou-se que devido ao fato de não haver um monitoramento, conseqüentemente, ausência de dados concretos, as colaboradoras não recebem resposta consistentes sobre seus desempenhos. Isto é extremamente prejudicial para a qualidade do serviço prestado, assim como, para a performance e crescimento das colaboradoras, seja no íterim comportamental, ou mesmo, no que tange a suas capacitações profissionais.

Oferecer *feedback* é a razão mais comum para a organização ter um sistema de avaliação de desempenho. Através deste processo o funcionário aprende exatamente como ele se saiu nos últimos meses, e assim, pode usar as informações para buscar melhorar seu desempenho no futuro. O alcance dos objetivos empresariais nada mais é do que o conjunto de contribuições dos colaboradores (GROTE, 2003).

Neste aspecto, o que foi percebido é que a proprietária procura sempre destacar para as funcionárias a importância do bom atendimento e do fechamento de novos contratos para o sucesso do conjunto da empresa, organização-funcionárias.

É realizada uma eleição mensal, onde as alunas podem votar para eleger a melhor funcionária do mês, então aquela que obtiver o maior número de votos, recebe como premiação algum produto ou serviço oferecido por alguma das empresas parceiras da Curves. Esta prática é utilizada como forma de incentivo, reconhecimento, bem como também serve para perceber a satisfação das clientes com relação ao serviço oferecido pelas colaboradoras. Entretanto, esta eleição tem sua legitimidade comprometida, visto que, muitas das alunas dão o seu voto para aquela funcionária com quem possui mais afinidade, desconsiderando o principal critério, o melhor desempenho de suas funções.

**Quanto à avaliação da resposta das clientes sobre o desempenho da academia**, a empresa mantém uma comunicação aberta, diretamente com suas clientes, mas não possui um canal definido e estruturado especificamente para tal finalidade, como um caixa de sugestão ou um “reclame aqui”. Assim os comentários, exigências, reclamações e elogios são transmitidos pessoalmente para a proprietária e suas colaboradoras.

Contudo, a maneira como esta comunicação Cliente-Empresa acontece pode ser falha, pois devido ao vínculo criado entre as alunas e as pessoas que compõe a Curves, isso pode mascarar ou até mesmo ocultar o posicionamento da cliente para não gerar um desconforto no relacionamento existente.

Mesmo assim, quando recebido um *feedback* das alunas sobre o desempenho dos serviços da academia, este é analisado pela proprietária. Os elogios são agradecidos, bem como repassados às devidas colaboradoras, as sugestões de melhorias e críticas são bem recebidas, analisadas quanto a sua real necessidade e a viabilidade custo-benefício para a empresa.

A empresa costuma avaliar a satisfação de suas clientes apenas em determinados períodos, ao final do ano, por exemplo. Para tanto, é solicitado que as alunas preencham a um formulário com questionamentos sobre os principais aspectos da academia, como atendimento, profissionalismo, higiene, instalações, etc., e reservado um espaço aberto para que elas possam se expressar livremente.

Na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é realizada apenas como uma prática anual. Entretanto, em organizações que valorizam este sistema, ele é aplicado de forma contínua, pois este como acompanhamento ininterrupto indica as ações necessárias para

corrigir desvios e/ou evitar que estes aconteçam. Cabe a gerência a responsabilidade de atender, sempre com qualidade e prontidão, as solicitações (LUCENA, 1995).

**Quanto à retenção de alunas,** foram analisadas as quantidades de novas matrículas e de cancelamentos/não renovações de matrícula dentro de um período de seis meses. A partir dos dados coletados, chegou-se aos seguintes números (Quadro 3):

Quadro 3: Novas alunas versus Alunas Canceladas

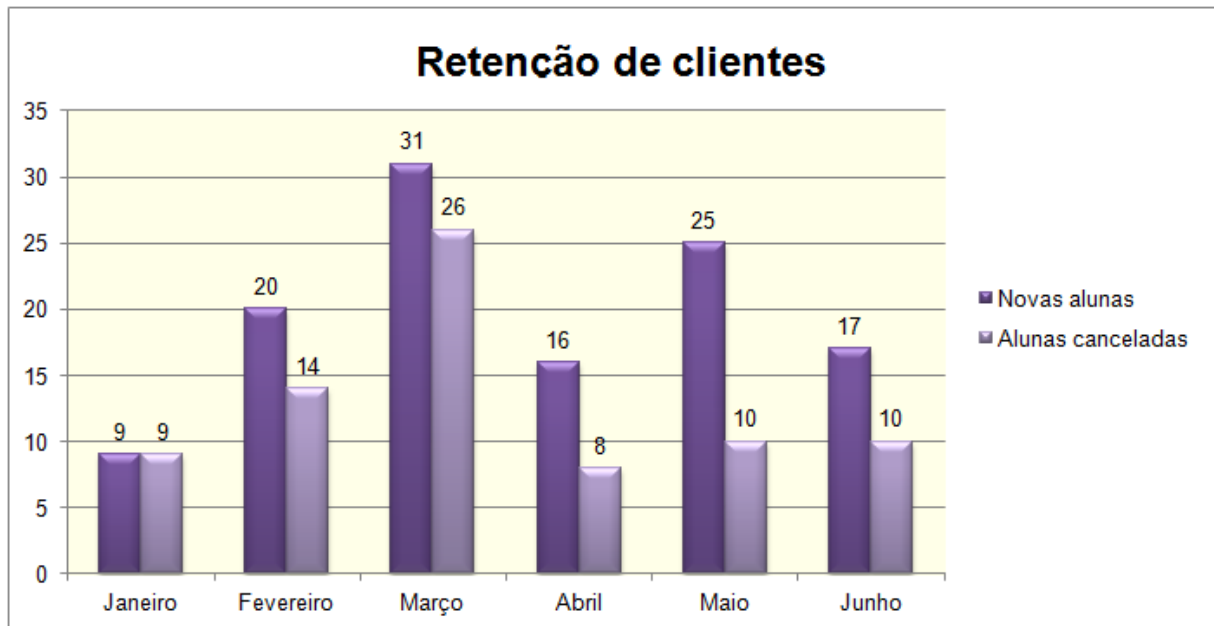
Novas Alunas		Alunas Canceladas	
Mês	Quantidade	Mês	Quantidade
Janeiro	9	Janeiro	9
Fevereiro	20	Fevereiro	14
Março	31	Março	26
Abril	16	Abril	8
Maió	25	Maió	10
Junho	17	Junho	10
TOTAL	118	TOTAL	77

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após analisar estes dados através do Excel, obteve-se o seguinte gráfico:

Gráfico 1: Retenção de clientes





Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir das informações expostas ficou claro que a empresa possui números próximos de novas alunas (118) e alunas canceladas (77) no período de Janeiro a Junho de 2016. É importante destacar que para este critério, não foram consideradas como novas alunas as renovações de contrato das alunas já matriculadas, apenas as alunas novatas.

Percebeu-se um ponto crítico, onde foi atingida igualdade entre entrada e saída no mês de Janeiro, mês considerado como de baixo movimento. Identificou-se que os meses com maiores números de novas alunas foram aqueles em que estavam vigorando alguma promoção. Por outro lado, nada foi realizado pensando em mitigar os cancelamentos, anulando a ação de captação.

Os resultados apresentados podem demonstrar a credibilidade da Curves no mercado, percebida através dos números, considerados significativos, de novas matrículas mensais. Toda via, o potencial estrutural da academia poderia atender uma maior demanda. A atuação não efetiva na gestão organizacional restringe o crescimento do quadro funcional, das performances das alunas, da qualidade do serviço prestado e da satisfação das atuais clientes.

O acompanhamento sistemático do desempenho garante à empresa a segurança de que seus recursos estão sendo utilizados de forma adequada e que o seu pessoal está sendo conduzido com eficácia para a obtenção de resultados positivos. O processo de avaliação, diante de sua importância para o alcance dos objetivos empresariais, deve estar integrado com as dimensões das expectativas da empresa (LUCENA, 1995).

### 5.3.1 Como sugestão para os problemas encontrados

Com base em todo conhecimento adquirido ao longo das disciplinas cursadas no Curso Superior de Administração, tornou-se possível à observação da empresa analisada com mais criteriosidade. Dessa forma, com um olhar mais analítico, é que são feitas algumas sugestões que podem melhora o desempenho desta organização.

Sugere-se:

- Realizar um controle mensal sobre a quantidade de matrículas e cancelamentos;
- Documentar, obrigatoriamente, todos os cancelamentos. Que estes sejam feitos mediante preenchimento de formulário de Solicitação de Cancelamento, contendo além de informações financeiras, o motivo do cancelamento;
- Monitorar as principais ações das colaboradoras, como quantidade de análise associada à quantidade de fechamentos de novas matrículas, realização de avaliação física, tráfego de alunas, e outros mais que a organização julgue relevante.
- Apresentar para cada colaboradora, um *feedback* sobre o seu desempenho a partir dos aspectos monitorados.
- Realizar premiação de funcionária do mês com base nos dados constatados dos aspectos monitorados.
- Trabalhar com metas, individuais e conjuntas. Que estas sejam possíveis e determinadas com base em dados concretos.
- Planejar estratégias fundamentadas em análises das informações de monitoramentos
- Desenvolver relatórios de ações, mensais. Seria uma espécie de “diário de atividades”, para registrar as práticas, promoção, atuações diferenciadas, que possibilite analisar a partir da quantificação dos resultados obtidos, como os de novas matriculas e cancelamentos, identificar quais as práticas boas e ruins, para que sejam respectivamente, repetidas e excluídas.
- Criação de um canal de comunicação formalizado para captar percepções, elogios, críticas, comentários, sugestões e exigência das clientes. Da forma mais simples, pode ser utilizada uma caixa de sugestão.

## 5.4 Conclusão

Com base em todos os expostos no presente trabalho, pode-se constatar que a Curves não faz os devidos controles administrativos e monitoramentos de funções e desempenhos funcionais e das alunas matriculadas. Consequentemente, isso traz prejuízos à performance organizacional, que terá dificuldades para identificar suas falhas, bem como, deixa de potencializar seus pontos fortes.

Apesar de não haver controles e monitoramentos de clientes e funcionárias, a empresa mantém, na maior parte do tempo observado, um número maior de entradas quando comparado ao número de matrículas canceladas. Podendo denotar que há certo comprometimento da equipe funcional em oferecer um serviço de qualidade.

A ausência destes acompanhamentos impossibilita a empresa de traçar estratégias mercadológicas diante de suas concorrentes. Além disso, despreza as características diferenciadas que possui. Implementando políticas e programas de monitoramento de funções e desempenhos funcionais/clientes seria possível expandir sua participação no mercado, já que apresenta apenas concorrência indireta e o seu público alvo é específico, numeroso e atualmente, apresenta um grande potencial de compra.

Entre os benefícios que podem ser alcançados com as devidas alterações organizacionais e estratégicas, está o aumento da produtividade, o maior comprometimento de suas colaboradoras, alcance de um maior nível de satisfação de suas clientes, redução de custo com campanhas promocionais de captação, pois terá uma retenção a partir da qualidade identificada no serviço em si.

Tais políticas de monitoramento e controle podem ser aplicadas e executadas como uma alternativa pouco onerosa de aprimorar o desempenho organizacional, visto que é possível utilizar os bancos de dados da própria empresa para verificar e analisar os desempenhos obtidos pelas clientes; e as ferramentas de avaliação da performance de funcionários tem um baixo custo de elaboração, podendo até mesmo ser feito pela própria organização, que irá considerar aspectos específicos da sua realidade. Sendo exigido apenas tempo e dedicação para aplicação destas práticas.

### **5.5 Contribuição do Estágio para sua Vida Acadêmica**

Devido à imersão constante na empresa estudada, foi possível constatar a amplitude de uma instituição empresarial, possibilitando uma ampla percepção dos setores e atividades da organização.

Por meio dos fatores supracitados, construiu-se uma visão mais sólida no que diz respeito ao valor dos conhecimentos específicos para realizar uma administração de sucesso. Ademais, foi possível comprovar o valor do conhecimento adquirido ao longo dos ensinamentos das disciplinas do curso, e ainda perceber a importância e a necessidade de sua aplicação na realidade de uma empresa. Entendeu-se que o conhecimento é considerado um diferencial estratégico e profissional.

Esta foi uma oportunidade valiosa para a aplicação prática do aprendizado, além de uma importante contribuição para a formação profissional. Deste modo, o estágio constituiu um momento de continuidade no campo de conhecimento da aluna.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Andrade de. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB)**. 2007. 179 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Centro de Ciências Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em:  
<[http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao\\_28.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/ppga/2009/arquivos/dissertacoes/dissertacao_28.pdf)> Acesso em: 21 de Junho de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001, Sistemas de gestão da qualidade - requisitos**. 3 ed., 2015.

BARRETO, Eduardo Guimarães Lima, SANTOS, Roberta de Lourdes Silva, GOMES, Maria de Lourdes Barreto, SILVA, Luiz Bueno. **Uma análise sobre a qualidade dos serviços em uma academia de ginástica através do método servqual**. In: Encontro Nacional De Engenharia De Produção. 30. 2010. São Carlos. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_sto\\_114\\_751\\_17351.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_114_751_17351.pdf)> Acesso em: 30 de Maio de 2016.

BARROS, Anderson Rocha de; SASSI, Renato José. **Análise dos conceitos e definições do monitoramento do processo de negócio com BPM no apoio a tomada de decisão**. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2014. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_201\\_137\\_25691.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_201_137_25691.pdf)> Acesso em: 16 de Agosto de 2016.

BRASIL. **Lei Nº 11.788, de 25 de Setembro de 2008**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm)> Acesso em: 20 de Junho de 2016.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)> Acesso em: 15 de Junho de 2016.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco; BOUER, Gregório, FERREIRA, José Joaquim do Amaral; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SAMOHYL, Robert Wayne; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 6ª Reimpressão.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6. ed. 3. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

FERRAZ, Natália de Almeida. **Um modelo para avaliação da qualidade no setor de Fitness: um estudo de caso**. 2012. 122 fl. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Pernambuco, Recife.  
Disponível em: <<http://www.ppgep.org.br/dissertacoes/MA-0253.pdf>> Acesso em: 29 de Julho de 2016.

FITZSIMMONS, JAMES A. & FITZSIMMONS MONA J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2014.

FRANCISCHINI, G. Paulino; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e de patrimônio**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREITAS, André Luís Policani. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**. Florianópolis, vol.5, n.1, Março de 2005. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/321/418>> Acesso em: 31 de Julho de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Helmer José. **Fidelização de cliente**. 2007. 61 fls. Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14026/000649603.pdf?sequence=1>> Acesso em: 01 de Agosto de 2016.

GROTE, Richard C. **O indicador de performance: perguntas e respostas: carreira de sucesso, harmonia pessoal e mais satisfação: como chegar a isso/ Dick Grote; tradução de Cássia Maia Nasser**. - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos.** Tradução: Brasil Ramos Fernandes, Marília de Moura Zanella; Revisão técnica: Tania Maria Vidigal Limeira; André Rodriguez Veloso. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. Brasil em Síntese. **Serviço.** 2016. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>> Acesso em: 11 de Julho de 2016.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia Normalização e Qualidade Industrial. **Avaliação da conformidade,** 2012. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/>>, Acesso em: 29 de Julho.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** Tradução: Sônia Midori Yamamoto, revisão técnica Edson Crescitelli. 14 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MONTEIRO, Érica Cristina Delgado. **Qualidade no atendimento em uma academia de ginástica do Distrito Federal.** 2011. 57fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2 ed., 9 reimpr., São Paulo:Atlas, 2010.

PAVANI, Vivian Kampff Garcia. **Percepção do público feminino de Novo Hamburgo quanto a uma academia de ginástica exclusiva para mulheres.** 2008. 60 f. Trabalho de conclusão de curso de graduação (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18063/000685754.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 de Agosto de 2016.

PORTAL BRASIL. **Economia emprego.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/09/setor-de-servicos-registra-crescimento-de-2-1>> Acesso em: 07 de Julho de 2016.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

RENESTO, Camillo de Lélis. **Qualidade em serviços**. 2014. 12 f. Trabalho de conclusão de Curso (Especialização em Gestão Empresarial de Comercio e Serviço) – Instituto Catarinense de Pós-graduação, Florianópolis. Disponível em:  
<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-14.pdf>> Acesso em: 25 de Julho de 2016.

REVISTA ACAD BRASIL. **O que gestores à frente de empresas fornecedoras têm a dizer sobre o atual cenário do Fitness brasileiro, mercado em constante transformação?** n.73, 1ª ed., Ano 17, Março 2016. Disponível em:  
<<http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista73/index.html>> Acesso em: 08 de Agosto de 2016.

SEBRAE NACIONAL. **Aprenda como identificar seus concorrentes**. 02 de Outubro 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 20 de junho de 2016.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHOUPINSKI, Adriane Belusso; MAHL, Lenir; CORSO, Luis Carlos; STRASSBURG, Udo. **Sistemas de informação: um estudo sobre a utilização e vantagens dos sistemas de informação gerencial**. In: Encontro Paranaense de pesquisa e Extensão em ciências Sociais e aplicadas e Seminário de Ciências Sociais aplicadas de Cascavel. 5. 2009, Cascavel, Anais eletrônico. Disponível em:  
<[http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIISeminario/PESQUISA/CIENCIAS\\_CONTABEIS/ARTIGO\\_14.pdf](http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VIIISeminario/PESQUISA/CIENCIAS_CONTABEIS/ARTIGO_14.pdf)> Acesso em: 25 de Julho de 2016.

TOLEDO, José Carlos; BORRÁS, Miguel Ángel Aires; MERGULHÃO, Ricardo Coser; MENDES, Glauco Henrique de Sousa. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

YEN-TSANG, CSILLAG, LIMA, 2012. **Qualidade de serviço na indústria de condicionamento físico: uma análise dos papéis assumidos pelo consumidor**. SIMPOI, 2012. Disponível em:  
<[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00254\\_PCN66905.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00254_PCN66905.pdf)> Acesso em: 16 de Julho de 2016.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6 ed., São Paulo: AMGH Editora, 2014.