

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

LISSANDRA ANDRÉA TOMASZEWSKI

**ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM ESTÚDIO DE PILATES:
ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS E RECOMENDAÇÕES
OPERACIONAIS**

São Leopoldo

2011

Lissandra Andréa Tomaszewski

ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES EM ESTÚDIO DE PILATES:
ANÁLISE DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS E RECOMENDAÇÕES
OPERACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção
Mecânica, pelo Curso de Engenharia de
Produção Mecânica da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda

São Leopoldo

2011

Dedico este trabalho a todas as pessoas as quais em algum determinado período da minha vida contribuíram com o meu crescimento profissional e pessoal. A toda a minha família cujas raízes as trago junto ao meu coração, em especial a minha mãe, ao meu esposo, ao meu filho e à minha avó, cujas horas de estudo foram compartilhadas com o meu amor e a vontade de estar mais presente a eles.

AGRADECIMENTOS

Existem situações na vida que é fundamental poder contar com o apoio e a ajuda de algumas pessoas. Para a realização deste trabalho de conclusão pude contar com várias. E a estas pessoas prestarei através de poucas palavras os mais sinceros agradecimentos.

À minha querida mãe, Vani, por não ter desistido de insistir que eu deveria voltar a estudar e ter uma profissão conceituada no mercado de trabalho. Pelo carinho, pela paciência nos meus dias mais difíceis, pela ajuda financeira, pois se não fosse isso nada disto estaria acontecendo, e por entender a minha ausência em diversos momentos.

Ao meu filho, Thiago, maravilhoso, que sempre acreditou em mim, pelo carinho, pelo incentivo durante todo o tempo. Ele dizia: “É isso ai mãe, você vai conseguir!” Ele é minha razão de viver.

Ao meu esposo, João Luís, pela confiança de que estou fazendo o melhor pela nossa família, por aguentar minhas faltas à noite, durante sete anos, e por cuidar muito bem de nosso filho na minha ausência.

Aos meus irmãos, Jairo e Eduardo, que me ajudaram e apoiaram sempre, mesmo longe, sempre estiveram ao meu lado.

À minha querida avó, Sabina, pelo incentivo e por acreditar que eu conseguiria. Obrigada pelas moedinhas vovó!

Ao meu orientador Professor Dr. Daniel Pacheco Lacerda por não ter desistido de mim e ter acreditado em meu potencial. Pela paciência e dedicação.

Ao Professor Dr. Rafael Teixeira, colaborador no trabalho de pesquisa, pela paciência, ajuda e dedicação durante todo este trabalho.

A todos os amigos, colegas, aos entrevistados e respondentes. Em especial às pessoas que prontamente me ajudaram e fizeram com que minha pesquisa pudesse ser realizada, Clarissa, Francine, karine, Shana, Carla e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o término deste trabalho.

*Todos os dias quando acordo,
Não tenho mais o tempo que passou
Mas tenho muito tempo:
Temos todo o tempo do mundo...
(Renato Russo)*

RESUMO

A crescente preocupação com a saúde tem levado ao aumento significativo da prática de esportes. Devido a isto, a área de *fitness* tem se inovado. Atualmente a técnica de Pilates vem conquistando clientes de todas as idades. Devido a isto, os gestores estão constantemente buscando soluções que atraiam cada vez mais adeptos para seus estúdios. A área de serviços tem crescido constantemente e o cliente, hoje, é visto como parte deste serviço. Este trabalho analisa os critérios competitivos e realiza recomendações operacionais para um estúdio de Pilates. O intuito é o de auxiliar os gestores com um conjunto consistente de decisões de operações em serviços, como ter posicionamentos estratégicos em relação às instalações, as pessoas, os equipamentos, o material de comunicação, os símbolos e o preço. Além disto, padronizar o processo e ter um acompanhamento da satisfação do cliente. Os dados foram coletados, por meio de entrevistas pessoais, com 96 entrevistados na região Metropolitana e Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul. Foi realizada, primeiramente, a pesquisa exploratória qualitativa e, após, a pesquisa quantitativa. Para análise estatística foi utilizado o método de análise conjunta juntamente com o programa computacional SPSS18. Os resultados demonstraram a ordem de importância dos critérios, tais quais: atendimento, com o fator personalizado, em primeiro lugar; indicação, como fator sim (estúdio indicado por um médico (a) ou amigo (a)), em segundo lugar; acesso físico, perto da residência e preço, do menor para o maior, em terceiro e quarto lugares, respectivamente.

Palavras-chave: Operações de serviços. Critérios competitivos. Análise conjunta.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de entrevistados por faixa de idade e sexo.....	46
Gráfico 2 - Quantidade de clientes por tempo de pratica de Pilates	47
Gráfico 3 - Quantidade de praticantes X o critério preço	47
Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados	48
Gráfico 5- Utilidade do critério atendimento	56
Gráfico 6 - Utilidade do critério indicação.....	57
Gráfico 7 - Utilidade do critério acesso físico	57
Gráfico 8 - Utilidade do critério preço.....	57
Gráfico 9 - Importância dos critérios competitivos	58
Gráfico 10- Quantidade de entrevistados por rodada	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características principais dos serviços	16
Quadro 2 - Características dos serviços e suas implicações.....	17
Quadro 3 - Áreas de decisões estratégicas para um sistema de operações de serviço.....	26
Quadro 4 – Processos em operações de serviços.....	27
Quadro 5 - Critérios de desempenho para operações de serviços	32
Quadro 6 - Critérios competitivos	33
Quadro 7 - Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos.....	34
Quadro 8 - Critérios competitivos específicos para um estúdio de Pilates	35
Quadro 9 - Etapas para a formulação do trabalho	40
Quadro 10 - Cartões definidos pelo SPSS18.....	43
Quadro 11 - Trechos de algumas entrevistas.....	45
Quadro 12 - Modelo de cartão utilizado na pesquisa quantitativa.....	45
Quadro 13- Valores totais de utilidade dos 24 perfis.....	52
Quadro 14 - Ordem de importância dos cartões “rodados” no SPSS18	54
Quadro 15- Importância dos critérios da amostra global.....	55
Quadro 16 – Propostas de operações	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Definição dos critérios competitivos e dos respectivos níveis	42
Tabela 2 - Valores de utilidade e importância dos critérios competitivos	51
Tabela 3- Somatório de utilidades	51
Tabela 4- Exemplo de classificação de preferência de um entrevistado.....	53
Tabela 5- Porcentagem de entrevistados.....	56
Tabela 6 - Correlações entre as preferências observadas e estimadas	59
Tabela 7 - Comparações de ordens dos cartões.....	60
Tabela 8- Valores de utilidades nos testes	61
Tabela 9 - Comparação de valores de importância.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema	12
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura do trabalho	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Serviços em Academias de Ginástica	21
2.2 Estratégias de Operações	24
2.3 Operações de Serviços	27
2.4 Critérios Competitivos	31
3 MÉTODO DE PESQUISA	36
3.1 Delineamento da pesquisa	36
3.2 Análise Conjunta	37
3.3 Método de trabalho	39
3.4 Coletas de dados	44
3.5 Análises dos dados	48
4 RESULTADOS DA PESQUISA	49
4.1 Resultados da pesquisa qualitativa	49
4.2 Resultados da pesquisa quantitativa	51
4.3 Validade e confiabilidade	59
4.4 Análise de comparação das três rodadas	59
5 PROPOSTA DE ESTRUTURA DAS OPERAÇÕES	63
6 CONCLUSÕES	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa qualitativa.....	74
APÊNDICE B - Questionário utilizado na pesquisa quantitativa	75
APÊNDICE C - Cartões utilizados na pesquisa a campo	76
APÊNDICE D - Modelo de relatório dos resultados da pesquisa com os cartões	78

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, segundo Kotler e Keller (2010), há dificuldades em agradar os clientes. A consciência em relação aos preços, a exigência por qualidade de serviço e a abordagem dos concorrentes por ofertas iguais ou superiores, tornam um desafio a conquista por clientes fiéis. A empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem de vê investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2010), os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Os clientes procuram maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos e formam uma expectativa neste. A probabilidade de satisfação no serviço depende de a oferta atender ou não a esta expectativa de valor.

Conforme Johnston e Clark (2002) o cliente é um recurso de *input* para as operações de serviços e, assim, não apenas precisa-se saber como gerenciá-lo, mas também entender o que ele espera da operação. Na maioria dos casos, é o cliente que avalia se a qualidade do serviço atende às exigências e, por seu apoio contínuo, é ele que determina o sucesso da empresa.

Diante disto, segundo Gianesi e Corrêa (1994), as empresas, tanto de manufatura quanto de serviços, têm dedicado atenção em como gerenciar suas operações para obter, manter e ampliar seu poder competitivo. Também definem a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da operação e, para tal, busca organizar os recursos da empresa e conformar um padrão de decisões coerente. Provendo assim um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

Segundo Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010), gestão de operações é a atividade de gerenciamento dos recursos e processos produtivos que produzem o pacote de serviços entregue ao cliente. No sentido de auxiliar que as operações possam ter maior precisão sobre em que focalizar, esforços têm sido dirigidos no sentido de criar aspectos de critérios competitivos que os clientes de serviços possam vir a valorizar.

De acordo com Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004), critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado em que atua, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de

priorizar alguns critérios competitivos. Dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado serão aproveitados com o intuito de se tornar competitiva.

Como reforça Johnston e Clark (2002, p.86):

Conhecer as exigências do cliente em profundidade para cada segmento possibilita o desenho do sistema apropriado de entrega do serviço para balancear as metas de produtividade dos recursos a curto prazo em relação ao benefício de retenção de clientes a longo prazo.

Em seu artigo, Giansesi e Corrêa (1995), afirmam que os objetivos da estratégia de operações referem-se aos critérios competitivos que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência. Entenda-se por atingir excelência, ser seguramente melhor que a concorrência naqueles critérios. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou em outras palavras, a qualidade do projeto e do fornecimento do serviço.

Ainda Giansesi e Corrêa (1994), discutem que os critérios de desempenho para operações de serviços, na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente. Estes argumentam que alguns critérios fazem parte do serviço essencial, enquanto outros fazem parte dos serviços periféricos. Esta nomenclatura tem um julgamento de valor que leva a entender que o serviço essencial é mais importante para o cliente do que os demais critérios dos serviços periféricos.

Tomando-se o exemplo de uma academia de ginástica, vê-se que é difícil saber qual o critério é o mais importante para um cliente: a qualidade das aulas (que seria o serviço essencial) ou a possibilidade de contato social com outras pessoas (que faria parte do serviço periférico). Não se podem priorizar os critérios, *a priori*, sem que se realize algum tipo de pesquisa com os clientes de determinado segmento de mercado pretendido, sob o risco de cometer equívocos (GIANESI; CORRÊA, 1994).

O Produto Interno Bruto (PIB) cresceu 4,2% no primeiro trimestre de 2011 em relação a igual período de 2010. No setor de serviços cresceu 1,1%. Sob a ótica da produção, sobressaiu-se o crescimento dos serviços (4,0%). Todas as atividades de serviços registraram variações positivas, com destaque para intermediações financeiras e seguros (6,4%), comércio atacadista e varejista (5,5%) e serviços de informação (5,1%). Transporte, armazenagem e correio tiveram expansão de 4,7%. Por fim, administração, saúde e educação públicas tiveram

expansão de 2,8% e serviços imobiliários e aluguel cresceu 1,9% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2011).

Mediante estes fatos, este trabalho visa definir quais os critérios competitivos e sua importância para tomada de decisões em operações de serviços em um estúdio de Pilates. Com o intuito de definir aos gestores o nível de importância de cada critério competitivo, a fim de tornar as tomadas de decisões de operações coerentes e com base em dados adquiridos diretamente com usuários deste serviço.

Segue neste trabalho, primeiramente, o problema de pesquisa, que envolve os critérios competitivos para decisões de operações em um estúdio de Pilates. Além disso, o objetivo geral, os objetivos específicos do estudo e justificativa. O capítulo seguinte explora o referencial teórico sobre o qual o tema da dissertação está fundamentado. São abordados os principais assuntos que suportam seu desenvolvimento, tais como operações de serviços e critérios competitivos. Em seguida a metodologia utilizada no estudo. Por fim, os resultados das análises e as conclusões.

1.1 Definição do Problema

Em pesquisa de 2002, o Sebrae-SP (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) constatou que 31% das empresas de academias de ginástica paulistas fracassam no primeiro ano de operação, e 60% não conseguem chegar a cinco anos de vida. Em comum, estas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes, principalmente, em duas questões fundamentais: planejamento prévio, ou estruturação do negócio, e gestão (MATOS, 2004).

O mercado cresce e se diversifica com crescentes oportunidades para profissionais das áreas de *fitness*, bem-estar e educação física. O atual momento, no entanto, traz novos desafios. O desenvolvimento das competências relacionadas à gestão operacional e administrativa passou a ser estratégico para os profissionais (IHRSA-FITNESS BRASIL LATIN AMERICAN CONFERENCE E TRADE SHOW, 2011).

Estratégias para reter o cliente podem ajudar a superar a concorrência. O culto à forma e a preocupação com a saúde têm levado um número significativo de pessoas às academias de ginástica. Porém, apesar da demanda aquecida, a concorrência exige excelência em gestão para garantir o sucesso no negócio (JORNAL DO COMÉRCIO, 2005).

Conforme Johnston e Clark (2002), gerentes de serviços enfrentam um desafio não compartilhado pelos gerentes de manufatura, que é a presença do cliente, frequentemente como parte essencial do processo de produção do serviço. Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2000)

afirmam que, em serviços, o elemento humano é fundamental para a eficiência das operações. A presença do cliente no processo altera materialmente o que é visto como produto.

Tomar as decisões corretas que levarão a empresa ao sucesso é um desafio para os gerentes de operações de serviço. O sucesso da empresa pode significar satisfação e retenção de clientes, atração de outros novos, entrada em outros mercados, lucro, redução de custos ou cumprimento de metas orçamentárias. O problema está em conhecer o efeito de ações que alavanquem as operações para melhorar o desempenho da empresa e identificar quais ações são as mais apropriadas (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Conforme Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2005), gerentes de serviços têm dificuldades para identificar seus produtos. Este problema se deve, em parte, à natureza intangível dos serviços. A presença do cliente no processo cria uma preocupação com a experiência de utilização total do serviço.

O foco no cliente e o atendimento de suas necessidades sempre foram as preocupações cotidianas mais importantes dos fornecedores de serviços. Em um ambiente em que as barreiras são relativamente baixas para a entrada no mercado, a aplicação de uma estratégia competitiva eficaz é decisiva para tais empresas operarem com sucesso (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M., 2005)

Segundo Giansi e Corrêa (1994), identificar os critérios competitivos, segundo os quais os clientes avaliam os serviços, é uma forma de compreender melhor suas expectativas. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação de serviço. Slack (1993) aponta cinco critérios competitivos como fundamentais: custo, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade.

Conforme Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010), quanto maior o grau de interação e extensão de contato com o cliente, maiores habilidades de relações interpessoais são requeridas. Entende-se que a habilidade de saber ouvir a comunicação emitida pelo cliente e saber interpretar o que o cliente comunicou é ter o discernimento para decidir qual o melhor encaminhamento para essa interpretação. Maior também é a flexibilidade requerida do recurso de contato. Em outras palavras, quanto mais rico, profundo e detalhado o fluxo de informações que flui do cliente para o processo, em termos gerais, maior a lateralidade e a riqueza do repertório de reações requerido do recurso de contato, para personalizar a resposta à comunicação do cliente.

Os mesmos autores definem a importância do cliente em todo o processo. A partir das informações obtidas diretamente com os clientes, em relação ao serviço prestado, o gestor poderá

tomar decisões em critérios já determinados, a fim de superar seus concorrentes e atender com qualidade seu público.

Já Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004), dizem que um planejamento da estratégia competitiva requer não somente o entendimento da importância que o cliente dá aos diversos critérios de competição, mas também o conhecimento da avaliação que o cliente faz do desempenho da operação nesses critérios, comparativamente à concorrência.

As exigências dos clientes aumentaram proporcionalmente com a concorrência e a competitividade, exigindo que as organizações alcancem equilíbrio no mercado e desenvolvam a capacidade de prever os desejos dos clientes. Visto que o cliente é importante no negócio e disputado pelo mercado (ANDREATTA, 2009).

Segundo Freitas (2007), nos dias de hoje, há necessidade de personalizar a oferta do serviço aos clientes no intuito de satisfazê-los e oferecer-lhes qualidade. Para tanto, é necessário conhecer os critérios que os mesmos julgam ser importantes na prestação do serviço e suas expectativas. Considerando a concorrência no mercado de academias de ginástica, quanto mais o serviço prestado se aproximar das expectativas do cliente, maior qualidade será percebida e, conseqüentemente, maior sua satisfação em relação aos serviços prestados.

Freitas (2007) ressalta que a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços estão entrelaçadas. A maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, específica para a transação, enquanto a qualidade do serviço é uma atitude formada por uma avaliação do desempenho geral de longo prazo. Contudo, ambos os conceitos estão baseados na relação expectativa do cliente e desempenho percebido.

Paladini (2009) afirma que a satisfação dos clientes, deve impulsionar constantemente, as decisões, as ações, o planejamento e os processos operacionais das empresas. Corrêa, H.e Corrêa, C. (2010) dizem que o objetivo da estratégia de operações é garantir que a função de gerenciar os processos de produção e a entrega de valor ao cliente seja totalmente alinhada com a intenção estratégica da empresa quanto aos mercados a que pretende servir. Para isso, é necessário incluir no tratamento de processos decisórios em operações elementos externos à organização, como o cliente e a concorrência. Trata-se de gerenciar atividades produtivas, não mantendo uma visão introspectiva, mas com um senso de propósito que justifique a área e suas ações.

Gianesi e Corrêa (1994) evidenciam a importância dos serviços, dado que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo cliente, ou seja, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o cliente e alguns itens da comunicação. Estão presentes, também, nos itens que formam o preço pago pelo cliente.

Conseqüentemente, as operações de serviços têm papel relevante na formação do valor fornecido ao cliente.

Um desafio enfrentado por todos os gerentes de operações de serviços é como melhorar e desenvolver continuamente seus processos e produtos, assegurar que os resultados sejam melhorias reais e que haja uma cultura que apoie o serviço e a mudança (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Diante deste desafio de melhorar os processos em serviços, cabe a pergunta: Quais os critérios competitivos relevantes do ponto de vista dos clientes e quais seus desdobramentos para a proposição de uma Estratégia de Operações em um estúdio de Pilates?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho visa definir quais os critérios competitivos são relevantes do ponto de vista dos clientes e prescrever em um conjunto consistente de decisões (estratégia de operações) para um estúdio de Pilates

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os critérios competitivos relevantes para um estúdio de Pilates;
- Analisar estes critérios competitivos por meio da análise conjunta;
- Propor, a partir dos critérios competitivos analisados, um conjunto consistente de decisões de operações para um estúdio de Pilates.

1.3 Justificativa

O Brasil é o 2º país com maior número de academias e o 7º em quantidade de frequentadores. De acordo com a Associação Brasileira de Academias – ACAD (2009 apud SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MG – SEBRAE-MG, 2010), os principais problemas enfrentados pelo setor são a falta de qualificação e de estratégias para gerir o negócio.

A área de serviços ganha força e torna-se uma alternativa importante para o desenvolvimento econômico e social do país. Perceber-se que o limite ao seu crescimento está

intimamente relacionado com a criatividade das pessoas e dos grupos envolvidos. As pessoas procuram alternativas e soluções que facilitem o seu cotidiano, o que amplia o mercado no setor. Neste contexto socioeconômico, aqueles que atuam no setor de serviços necessitam encontrar alternativas criativas e concretas que possibilitem a melhoria constante e sistemática da qualidade e produtividade das organizações. Garantindo um diferencial competitivo entre as empresas (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M., 2000).

Johnston e Clark (2002) ressaltam que o bom serviço – que satisfaz ao cliente e atende às intenções estratégicas da organização – é, normalmente, o resultado de desenho e entrega cuidadosos de um conjunto de processos inter-relacionados. Frequentemente, os serviços falham porque foram inadequadamente desenhados e executados. Embora o processo de serviço seja apenas um elemento da operação, é a parte que envolve todas as demais atividades.

Segundo Kotler e Keller (2010), os serviços apresentam quatro características principais, conforme Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Características principais dos serviços

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
INTANGIBILIDADE	Os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos, diferenciando-se assim dos bens materiais. Devido a isto, os clientes procuram evidências da qualidade do serviço com base nas instalações, nos equipamentos, nas pessoas e nos preços.
INSEPARABILIDADE	Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Com os bens materiais isto não se aplica, pois estes são fabricados e distribuídos. O cliente faz parte do serviço.
VARIABILIDADE	Os serviços são variáveis, pois dependem de por quem, onde e quando são fornecidos. Por isso as empresas devem investir em processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente.
PERECIBILIDADE	Produtos não podem ser estocados. Quando a demanda oscila há problemas, pois a quantidade de funcionários, como por exemplo, precisa aumentar em horário de pico. Existem algumas estratégias para estabelecer um equilíbrio entre demanda e oferta, como por exemplo: diferenciar os preços em horários de pico, aproveitar os períodos de baixa demanda para oferecer algo à mais, serviços complementares e sistemas de reserva. Em relação à oferta podem-se ter funcionários que trabalham meio período, rotinas de eficiência para o horário de pico, maior participação do cliente, serviços compartilhados e instalações visando à expansão futura.

Fonte: Kotler e Keller (2010), adaptado pela autora.

Como reforça Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004, p. 15):

É impossível ser bom em tudo para todos. O diferencial competitivo vem de fazer certas coisas melhor e diferente do que os outros. E decidir o que fazer melhor e diferente é a principal tarefa do gestor de operações.

Além de conhecer as características dos serviços, é importante entender como essas características trazem implicações tanto para pesquisa quanto para a gestão de serviços. O Quadro 2 relaciona as características dos serviços com algumas de suas implicações para a gestão de operações.

Quadro 2 - Características dos serviços e suas implicações

Características	Implicações para a gestão de operações
Intangibilidade	Os serviços estão relacionados com percepções e experiências.
	A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente tende a ser subjetiva.
	As evidências físicas do serviço têm um papel fundamental (instalações, aparências dos funcionários, etc.)
Simultaneidade	Os serviços não podem ser estocados.
	O tempo de prestação do serviço é um elemento crucial.
	A sincronização entre a capacidade e a demanda é um problema crítico em serviços.
	Nos serviços existe uma grande sobreposição entre produto e processo.
	A garantia e o controle de qualidade devem atuar no processo, e também, durante a prestação do serviço.
	Nos serviços existe uma grande interface entre as funções de operação e marketing.
Participação	O cliente pode assumir diferentes papéis no processo de prestação do serviço, inclusive como co-produtor do serviço.
	O processo e o resultado do serviço são influenciados pela participação do cliente, por isso a gestão do cliente é essencial.
	A produtividade em serviços depende da participação do cliente.

Fonte: Santos, Varvakis e Gohr (2004, p. 3455).

Segundo Johnston e Clark (2002), as expectativas e, de fato, as percepções, são componentes-chaves na entrega de um serviço de qualidade. Os gerentes de operações precisam entender e definir perspectivas para:

- a) especificar, desenhar e, depois, entregar o serviço adequado a custo apropriado;

- b) encorajar as empresas a tentar influenciar as expectativas dos clientes para que elas possam ser atendidas;
- c) entender como administrar – de fato, manipular – as percepções do cliente durante o serviço para obter o nível de satisfação desejado.

Johnston e Clark (2002) definem que os fatores de qualidade do serviço são os critérios do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas com algum nível de especificação. Fornecem dezoito fatores de qualidade que envolve a totalidade da qualidade do serviço, tais quais: estética, disponibilidade, atenção, comprometimento, cuidado, limpeza, conforto, comunicação, cortesia, segurança, acesso, competência, flexibilidade, funcionalidade, integridade, confiabilidade, simpatia e responsividade. Esses fatores podem ser consolidados em dimensões mais amplas e podem não envolver todos os aspectos da qualidade do serviço para todas as organizações. Este é um ponto de partida para definir, entregar e medir a qualidade do serviço. Segundo Johnston e Clark (2002), esses fatores tendem cobrir muitos aspectos da operação do serviço, incluindo:

- a) a experiência do serviço/processo do serviço, como por exemplo sua confiabilidade, cordialidade e sentimento de segurança;
- b) o resultado do serviço, como por exemplo a funcionalidade e a confiabilidade no resultado;
- c) os bens tangíveis usados no serviço, como por exemplo sua funcionalidade e disponibilidade;
- d) os funcionários, como por exemplo sua amabilidade, responsividade, aparência, competência e habilidades de comunicação;
- e) as instalações – por exemplo, a aparência, estética, a acessibilidade e o conforto.

Identificando os processos, podem-se definir quais as áreas de decisão são relevantes para o atendimento dos objetivos operacionais estratégicos e, mais especificamente, quais decisões podem ser tomadas no sentido de garantir que as atividades essenciais sejam realizadas de forma a propiciar momentos de verdade favoráveis (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A satisfação do cliente é afetada por muitos, se não por todos, aspectos da organização de serviço, incluindo, a sua imagem da marca. Assim, o processo de serviço, desde as atividades assumidas por fornecedores ou funcionários de retaguarda até o trabalho de interface com o cliente, deve envolver as atividades mais significativas na avaliação da

qualidade (JOHNSTON; CLARK, 2002). Segundo Johnston e Clark (2002), há três principais tarefas para o gerente de operações:

- a) desenvolver uma estratégia de operações para o futuro, assegurando que a organização tenha o composto apropriado dos processos, sistemas de controle e habilidades das pessoas para competir e/ou seguir rumo ao futuro;
- b) encontrar meios para melhorar continuamente os processos e motivar as pessoas para executar as operações mais eficazmente, aumentando, assim, a qualidade do serviço e/ou a produtividade;
- c) gerenciar as operações diárias de modo a atingir os alvos de desempenho exigidos, balanceando a entrega e a qualidade do serviço e a produtividade dos recursos.

Johnston e Clark (2002) dizem que essas três tarefas devem ser realizadas em conjunto. É ineficaz conduzir uma operação eficiente em termos de custo e tentar melhorar a qualidade do serviço fornecido se a operação não atender às necessidades em longo prazo de toda a organização. Os gerentes de operações devem atender à estratégia e ao processo para criar e sustentar uma organização bem sucedida.

Este trabalho visa definir quais critérios devem ser levados em consideração e o mais relevante na tomada de decisões em operações de serviço em um estúdio de Pilates. Com o intuito de auxiliar os gestores de operações a propor melhorias e/ou mudanças na gestão de tais critérios, a fim de que suas decisões sejam fundamentadas em fatos verídicos e resultem em ações positivas para o futuro das empresas. Serão feitas pesquisas exploratórias qualitativas com o uso da técnica de entrevistas em profundidade, que, além de obter dados sobre os praticantes de Pilates, definirá quais critérios competitivos são considerados importantes. A partir disto será utilizada a ferramenta de análise conjunta a fim de definir a ordem de importância de cada critério em questão. Enfim, devido ao crescente mercado na área da saúde, como nas academias de ginástica, em especial no método de Pilates, esta pesquisa tem a finalidade de auxiliar os gestores no momento de mudanças, ou até na abertura de um novo estúdio. O cliente, como sendo o principal componente no setor de serviços, faz com que as pesquisas direcionadas a ele resultem em ações que superem suas expectativas. A importância dos resultados deste trabalho é essencial para tomada de decisões dos gestores, visto que poderão definir o valor a ser cobrado pelo serviço; a melhor localização de um estúdio; se a indicação do estúdio é relevante ou não; e a quantidade ideal de clientes por aula.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo introdução apresenta o tema da pesquisa, seguido pela definição do problema, que abrange os motivos pelos quais esta pesquisa foi realizada. Após, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho.

No capítulo dois segue o referencial teórico que serve como base para o estudo do problema abordado nesta pesquisa. Apresentam-se os serviços em academias de ginástica e as suas importâncias. Segue com as estratégias de operações e operações em serviços que servirão como base para as recomendações operacionais. Assim como conceitos dos critérios competitivos, que auxiliarão na definição dos critérios relevantes específicos para um estúdio de Pilates.

O método da pesquisa e o delineamento seguem no capítulo três. Apresenta-se o método estatístico de análise conjunta utilizado neste trabalho. Após o método de trabalho apresentando as etapas para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir a coleta de dados e a análise desta.

No capítulo quatro apresentam-se os resultados da pesquisa, dentre eles os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa. Em seguida a validade e confiabilidade do modelo. A partir disto os testes realizados para confiabilidade da amostra utilizada na pesquisa.

A proposta de estrutura de operações segue no capítulo cinco, com as recomendações operacionais para um estúdio de Pilates. No capítulo seis seguem as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos relevantes em relação ao tema estudado. Assim, primeiramente será abordada a importância dos serviços em academias de ginástica, com ênfase na prática de Pilates. Após, as estratégias de operações, operações de serviços e, como também, os critérios competitivos.

2.1 Serviços em Academias de Ginástica

Conforme Saba (2006), nunca se falou tanto nos benefícios da prática regular de exercícios físicos. A mídia e os profissionais da área de saúde incentivam as pessoas a abandonarem o sedentarismo, eleito pela Organização Mundial da Saúde (OMS) um dos principais inimigos da saúde. Segundo este autor houve também um aumento na procura por academias de ginástica, que se caracterizam por oferecer um espaço adequado à prática de exercícios físicos, com fins lucrativos.

Segundo Barbosa (2011), quando o *fitness* surgiu na década de 80 houve a mesma linha de trabalho da ginástica Calistênica, mantendo até a tendência de corpos musculosos, sem mobilidade de coluna vertebral, dando continuidade a essa idéia até os dias atuais. Os profissionais de educação física começaram a se preocupar com a mobilidade da coluna em clientes praticantes de *fitness*, a partir das comparações realizadas com outras modalidades corporais, em especial o Pilates.

A técnica de Pilates apresenta uma grande importância tanto para os profissionais que trabalham com a abordagem corporal quanto para os clientes que realizam os exercícios. Esse método foi baseado em diversas atividades, tais como yoga, mergulho, esqui, natação, boxe, etc. Devido ao seu criador, Joseph Pilates, apresentar afecções osteomioarticulares quando criança, o propósito foi de melhorar a sua forma debilitada através do condicionamento físico, trabalhar o corpo da mesma maneira que uma pessoa sadia (BARBOSA, 2011).

As três principais motivações que levam uma pessoa a procurar uma academia de ginástica são: saúde, beleza e diversão. “Hoje, as pessoas estão muito mais conscientes de que a atividade física não está ligada a estética e sim a qualidade de vida. Assim, estão procurando lugares que tenham uma estrutura diferenciada, qualidade,

profissionais de ponta e tecnologia de última geração" (MARFARÁ, apud CHAMOUN, 2010, p. 3).

Associada à melhoria da qualidade de vida, diminuição do estresse e à boa saúde, a ginástica praticada no ambiente alegre das academias tem se transformado num hábito comum do mundo moderno. Relacionado a esse contexto, as academias de ginástica são centros de prestação de serviços de avaliação, prescrição, orientação de exercícios físicos, com a supervisão e orientação de profissionais. Os frequentadores de academias de ginástica são pessoas de diversas idades e faixa de renda, com interesses diversos, seja em busca de melhorar a condição física, combater o estresse ou mesmo prevenir doenças, principalmente na terceira idade (CHAMOUN, 2010).

Chamoun (2010) estima que existam no país cerca de 15.000 academias de ginástica. Segundo a Associação Brasileira de Academias – ACAD, o Brasil é o maior mercado de academias de ginástica da América Latina e o segundo país do mundo com o maior número de academias, perdendo apenas para os Estados Unidos e gerando um faturamento em torno de R\$ 2 bilhões. O setor de Academias de Ginástica no Brasil cresce cerca de 10% ao ano, atendendo a 1,7% da população, representando uma frequência de 3,2 milhões de pessoas. Segundo informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho, o segmento de serviços de atividades físicas alcançou em janeiro de 2010 um estoque de 33.987 empregos formais, representando uma evolução de 23%, em relação a janeiro de 2007.

Segundo Costa (2011), no mundo do *fitness*, a explosão de novas modalidades é uma constante. Mas, normalmente, com a mesma velocidade com que surgem, elas desaparecem após poucos meses. Quando resistem, tornam-se aqueles fenômenos que mudam a história da malhação e a maneira como enxergamos a atividade física. Foi assim com o surgimento da aeróbica, com a expansão da musculação e assim está sendo com o Pilates. Mas foi a partir da década de 90 que se popularizou, atraindo milhares de adeptos em todo o mundo e tornando-se a maior revolução do *fitness* dos últimos anos. Nos Estados Unidos, primeiro país a receber um estúdio com aulas da modalidade (ministradas pelo próprio Pilates em Nova York), estima-se que dez milhões de pessoas o pratiquem. No Brasil não há dados precisos, mas o crescimento pode ser observado pela grande quantidade de estúdios e de pessoas que se confessam fãs do Pilates.

Segundo MBPress (2008), há um aumento na demanda pelos exercícios de Pilates. Esta modalidade é feita por meio de equipamentos que auxiliam no alongamento

e relaxamento corporal. Um dos maiores benefícios está no ganho de flexibilidade, fortalecimento muscular, controle respiratório, consciência corporal e mobilidade articular. As aulas devem sempre ser acompanhadas por profissionais especializados. É indicado, em especial, para fins fisioterapêuticos e de reabilitação.

Conforme Parkland Pilates (2010), esta técnica consiste em mais de quinhentos exercícios que trabalham mente e corpo. É uma mistura balanceada com treino de força e flexibilidade que melhora a postura, reduz o stress, alonga e tonifica a musculatura. O foco é na qualidade dos movimentos, ao invés da quantidade, o que faz o praticante sentir-se revigorado, ao invés de exausto após uma prática.

Segundo Boas... (2010), os motivos da evolução estão na busca por uma vida saudável e a mudança de perfil das academias, que passam a oferecer atividades ligadas ao bem-estar. É nesse cenário que o Pilates ganhou terreno e abriu espaço para as academias especializadas.

Visto isto, percebe-se mais intensamente nos dias de hoje a necessidade de personalizar a oferta do serviço aos clientes no intuito de satisfazê-los e oferecer-lhes qualidade. Para tanto, é necessário conhecer os critérios que os mesmos julgam ser importantes na prestação do serviço e suas expectativas. Considerando a concorrência no mercado de academias de ginástica, quanto mais o serviço prestado se aproximar das expectativas do cliente, mais qualidade será percebida e, conseqüentemente, maior a satisfação do cliente (FREITAS, 2007).

Normalmente, o recurso de contato de alta interação (como é o caso de um serviço em um estúdio de Pilates) terá de ter flexibilidade maior, habilidades interpessoais diferenciadas e, enfim, uma série de habilidades a serem relacionadas na hora da aquisição do recurso e/ou desenvolvidas depois da aquisição. A correta especificação e gestão dos recursos é certamente uma das principais funções do gestor de operações e, para que este possa desenvolver suas atividades de forma adequada, é crucial que saiba reconhecer a qual grau de interação com o cliente o recurso de contato estará sujeito (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2010).

Johnston e Clark (2002) esclarecem que a matriz de decisão-chave fornece um meio de categorizar os processos de serviço que ajudam a entender onde o principal valor está agregado e, assim, qual deve ser o principal foco de atenção para os gerentes de operações. Identificam tipos de áreas de decisão no relacionamento entre cliente, linha de frente e retaguarda, depende do nível de envolvimento do cliente.

Os serviços “faça você mesmo” são processos de alto volume, baixa variedade, com atividades corriqueiras e repetidas, mas com altos níveis de envolvimento com o cliente. Encontram-se exemplos deste tipo de serviço no setor de lazer, no turismo, esportes e academias de ginástica. Desenha-se a área de decisão-chave em torno do cliente, do pessoal da linha de frente e do pessoal da retaguarda. Isso reflete o fato de que esses serviços têm que balancear as decisões em todas as áreas (JOHNSTON; CLARK, 2002). Seguem as estratégias de operações que auxiliarão no desenvolvimento das recomendações operacionais.

2.2 Estratégias de Operações

Define-se a estratégia de operações como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa e conformar um padrão de decisões coerente. Provendo um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2010). Johnston e Clark (2002, p. 481 e 487) abordam a prestação de serviços como vantagem competitiva:

Muitas organizações, tanto de manufatura quanto de serviços, estão reconhecendo que, ao melhorarem os serviços fornecidos, podem obter ganhos significativos e sustentáveis no mercado. O serviço e sua prestação podem ser uma arma competitiva. Para empresas que operam com a produção de bens e de serviços simultaneamente, a prestação adequada do serviço pode ser um meio importante de diferenciação. [...] um plano estratégico envolve vários elementos numa organização, e dá condições para que estes elementos apoiem-se mutuamente e estejam consistentes. [...] e afirma ainda que as organizações competitiva precisam concorrer em muitos critérios diferentes, incluindo: preço, qualidade, disponibilidade, velocidade do serviço, flexibilidade, variedade de serviços, desenvolvimento de novos serviços e exclusividade.

Já Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004) dizem que existem diversas definições para estratégia de operações, não existindo ainda uma que seja amplamente aceita. Há uma concordância em que essa definição deverá coincidir com os objetivos da empresa ou unidade de negócios, alcançar os objetivos da área de operações, buscar uma vantagem competitiva e focalizar um padrão de decisões consistentes no que se refere a operações. Segundo Porter (1998), há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados, são elas:

- a) **liderança em custos:** através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras;
- b) **diferenciação:** através de criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo, como por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao cliente, rede de distribuição, entre outros;
- c) **foco:** através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e custos.

Já Fitzsimmons, J. e Fitzsimmons, M. (2000) acrescentam que, em cada uma destas estratégias, os gestores não devem perder de vista o cliente. Visto o fato de que com a concentração total no atendimento de suas necessidades se conseguirá uma base de clientes fiéis.

Montgomery e Porter (1998) dizem que estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Os elementos básicos para a competição estratégica são os seguintes: (1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes aparecerem em longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição para agir.

A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode virar todo o relacionamento competitivo de pernas para o ar (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Conforme Giansesi e Corrêa (1994), uma estratégia de operações pode ser caracterizada como um padrão coerente de uma quantidade de decisões individuais que afetam a habilidade da empresa de obter vantagem competitiva sustentada em longo prazo. Essas operações são classificadas em “áreas de decisão estratégicas”, exercendo influências na competência do sistema de operações, quanto aos critérios de desempenho

que se deseja priorizar. No Quadro 3 segue a lista de verificação para analisar e tentar conformar este padrão coerente de decisões.

Quadro 3 - Áreas de decisões estratégicas para um sistema de operações de serviço

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES RELACIONADAS
1. Projeto do serviço	Conteúdo do pacote de serviço; foco; responsividade; alavancagem de valor sobre custo.
2. Processo/ tecnologia	Separação entre " <i>front office</i> "/" <i>back room</i> "; tipo de contato com o cliente (<i>hard/soft</i>); métodos de trabalho; equipamento; automação; capacidade; flexibilidade.
3. Instalações	Localização; descentralização; layout; arquitetura; decoração; políticas de manutenção.
4.Capacidade/ demanda	Quantidade; tipo e responsividade da capacidade; ajuste da demanda no tempo; adequação entre capacidade e demanda.
5. Força de trabalho	Níveis de qualificação; recrutamento; seleção e treinamento de funcionários; políticas de remuneração.
6. Qualidade	Prevenção e recuperação de falhas; garantias de serviço; padrões de serviço; monitoramento de necessidades e expectativas.
7. Organização	Centralização; estilos de liderança; comunicação; autonomia de decisão.
8.Administração de filas e de fluxo	Disciplina na fila; configuração da fila; gestão da percepção do cliente sobre o tempo de espera.
9.Sistemas de informação	Coleta; análise e uso de informação experimental.
10. Gestão de materiais	Políticas de fornecimento; papel dos estoques; políticas de ressuprimento; níveis de disponibilidade.
11. Gestão do cliente	Participação do cliente; gestão das expectativas; comunicação com o cliente; treinamento do cliente.
12.Medidas de desempenho	Prioridades; padrões; métodos.
13.Controle das operações	Programação de operações; regras de decisão.
14.Sistemas de melhoria	Sistemas que assegurem a melhoria contínua do sistema de operações.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994, p. 105).

Constituindo uma lista de verificação, cada uma das áreas de decisão deve ser considerada quando da formulação da estratégia de operações. Desse modo pode-se facilitar o processo de difusão e desagregação da estratégia estabelecida para o sistema de operações, até o nível de cada subfunção do sistema. Os critérios de desempenho devem

ser estabelecidos para cada uma das áreas, garantindo, assim, sua contribuição para o atingimento dos objetivos do sistema como um todo (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004) dizem que a empresa, além de selecionar quais são as dimensões que pretende competir, precisa orientar suas decisões e ações de forma coerente, buscando transformá-la em uma fonte de vantagem competitiva na dimensão selecionada. Com o objetivo de facilitar o entendimento, essas decisões foram classificadas em nove categorias de decisão, tais quais: capacidade, instalações, equipamentos, integração vertical, recursos humanos, qualidade, escopo e novos produtos, sistemas gerenciais e relação interfuncional. A seguir as operações de serviços que auxiliarão nas recomendações operacionais.

2.3 Operações de Serviços

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), em operações de serviços, há três tipos de processos, onde cada um implica uma forma diferente de organização da operação para atender às características diferentes de volume-variedade, ver Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Processos em operações de serviços

PROCESSOS	ORGANIZAÇÕES
Serviços profissionais	Definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Proporcionam altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender às necessidades individuais dos clientes. Tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no “processo” (como o serviço é prestado) em vez de no “produto” (o que é fornecido). São os chamados de linha de frente;
Serviços em massa	Compreendem muitas transações de clientes que envolvem tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o “produto”, com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda, com pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal de linha de frente.
Lojas de serviços	Caracterizados por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos do serviço profissional e de massa. O serviço é proporcionado por meio de combinações de atividades de escritórios da linha de frente e da retaguarda, pessoas e equipamentos e ênfase no produto/processo.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009), adaptado pela autora.

Conforme Giancesi e Corrêa (1994), as principais características das operações de serviços são:

- a) a intangibilidade dos serviços;
- b) a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade;
- c) o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

Segundo Giancesi e Corrêa (1994), é necessário, na área de gestão de operações, a conscientização, por parte da organização como um todo, de que as operações podem ser importante arma competitiva, desde que equipadas e administradas adequadamente. A concorrência pelos mercados é considerada, com base em critérios influenciados pela função de operações, como um setor que tem o potencial de criar vantagem competitiva sustentada através do atingimento de excelência em suas práticas. Os critérios competitivos são fortemente influenciados pela área de operações: o tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, a flexibilidade, entre outros.

A operação cotidiana de um serviço é um desafio constante, pois os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e o comando dos empregados devem ser gerenciados simultaneamente, em um ambiente em constante mutação (FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. 2000).

Segundo Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010), em operações de alto contato com o cliente, tudo se passa como se o cliente fosse um dos “insumos” para a prestação do serviço. O cliente é considerado como um insumo do processo de prestação do serviço junto com os recursos e as competências da operação. Numa primeira etapa, estabelece-se a chamada “experiência” do serviço do ponto de vista do cliente e a “produção do serviço”, do ponto de vista do processo. Não necessariamente o cliente tem contato com todo o processo de prestação de serviço, mas aqueles aspectos com os quais ele de fato tem contato formarão nele a impressão favorável ou desfavorável, da “experiência”.

O grau de intensidade da interação refere-se basicamente à riqueza (amplitude, detalhe e profundidade) das informações trocadas em ambos os sentidos na interação e ao grau de intensidade de personalização (também chamado customização) do contato. Embora a riqueza das informações trocadas em ambos os sentidos seja relevante para análise do grau de contato, é importante frisar que o fluxo de informações no sentido do

cliente para o prestador de serviço tem peso maior do que do prestador de serviço para o cliente, na definição do grau de interação (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2010).

Ainda Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010) colocam que o grau de interação entre o cliente e o processo tem implicações relevantes para a gestão da operação, Quanto o maior o grau de interação (principalmente em termos de quanta informação o cliente emite para o processo), mais o recurso de contato (aquele que representa a “interlocução” com o cliente) ter de ter proficiência para:

1. saber “ouvir” a comunicação (explícita e implícita) emitida pelo cliente;
2. saber interpretar o que ouviu;
3. saber reagir adequadamente ao que interpretou.

Conforme Giansi e Corrêa (1994), gerenciar serviços é tarefa diferente de gerenciar a produção de bens. O importante é compreender quais são as características especiais dos serviços que fazem com que a gestão de suas operações seja diferente da gestão da manufatura. Estas especificidades deverão estar sempre presentes na mente do gerente de operações de serviços, influenciando suas decisões do dia-a-dia.

Giansi e Corrêa (1994) definem as principais definições de serviços que afetam a gestão de suas operações:

- a) a ênfase dada a pessoas: processos baseados em pessoas são mais flexíveis e adequados à padronização. Porém, são mais difíceis de controlar e estão sujeitos a variabilidades e incertezas;
- b) o grau de contato com o cliente: as operações de alto contato, devido à presença do cliente, têm um ambiente com incertezas e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. Em oposição, as operações de baixo contato, isoladas dos clientes, assemelham-se às operações de manufatura, apresentando ambiente mais previsível, maior padronização, possibilitando maior controle e produtividade. A parcela do sistema de operações que realiza operações de alto contato com o cliente é chamada de *front office* ou linha de frente e a de baixo contato com o cliente *back room* ou retaguarda;
- c) o grau de participação do cliente no processo: avalia a participação do cliente como recurso do processo. Podem-se conseguir ganhos de produtividade no processo sabendo-se suas necessidades;

- d) o grau de personalização do serviço: significa montar um “pacote” de serviços visando atingir as necessidades e expectativas de um cliente específico. Pode variar desde o gradual aumento de opções padronizadas até a resposta perfeita a necessidades específicas de determinado cliente. Diferentes graus de personalização exigem do sistema de operações, de seus recursos, de sua mão-de-obra e de seus sistemas, diferentes graus de tipos de flexibilidade;
- e) o grau de julgamento pessoal dos funcionários: refere-se à autonomia do pessoal de contato com o cliente para atender as suas necessidades e expectativas específicas;
- f) o grau de tangibilidade dos serviços: refere-se à relevância do bem facilitador no pacote produto/serviço. Esta dimensão ajuda a definir se o processo se aproxima mais do serviço puro ou da manufatura.

Conforme Johnston e Clark (2002), as organizações necessitam entender as expectativas dos clientes e saber gerenciá-las. Tentar controlar as expectativas dos clientes para mantê-las no nível correto é um desafio-chave para os gerentes de operações de serviços.

Kotler (1992), analisando o poder de competitividade de uma empresa, oferece maiores evidências da importância dos serviços. Estabelece o valor fornecido como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do cliente. O valor fornecido seria o avaliado como a diferença entre o valor percebido pelo cliente e o preço pago pelo produto. O preço para o cliente não consiste apenas no valor monetário pago, mas também nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto. Por outro lado, o valor percebido é soma de quatro fatores: produto, serviço, pessoal e imagem. Vê-se a importância dos serviços, dado que as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo cliente, ou seja, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o cliente e alguns itens da comunicação (principalmente no que se refere às instalações às quais o cliente tem acesso). Consequentemente, as operações de serviços têm papel bastante relevante na formação do valor fornecido ao cliente. A função de operações é o coração ou a função central da maioria das organizações. É a função que provê produtos ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, controle e melhoria do sistema (KOTLER,

1992). Segue a análise dos critérios competitivos considerados importantes para esta pesquisa.

2.4 Critérios Competitivos

Segundo Slack (1993), a construção de um conjunto de metas e objetivos é uma questão de traduzir as necessidades dos clientes em termos significativos. Isto envolve identificar, por exemplo, se o preço é mais importante para o cliente do que o atendimento. Se preço é mais importante, torna-se necessário determinar quão superior ele é em relação ao fator em questão. Em uma primeira análise pode-se dizer que todos os critérios são importantes para o cliente, porém não igualmente importantes. Assim uns terão uma significância maior para os clientes do que outros.

Segundo Araújo (2004), identificar os critérios que os clientes utilizam para avaliar os serviços prestados possibilita orientar com maior sucesso as estratégias da empresa e assim alcançar as expectativas dos clientes. Com isso é possível identificar pontos de melhoria e pontos que merecem continuidade dentro do conjunto de critérios que a empresa fornece em um bem ou serviço, garantindo a satisfação dos clientes e conquistando um diferencial competitivo frente aos concorrentes. Porém, muitas vezes existem distorções entre o que a empresa acredita ser o melhor conjunto de critérios a satisfazerem seus clientes e aquele que realmente satisfaz os clientes.

Gianesi e Corrêa (1994) dizem que identificar os critérios pelos quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite que a gestão das operações de serviços garanta o desempenho nesses critérios priorizados.

Conforme Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004), critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas das empresas, do tipo de mercado que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar alguns critérios competitivos, aproveitando dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva. Os critérios competitivos definidos por diferentes autores seguem no Quadro 5.

Quadro 5 - Critérios de desempenho para operações de serviços

Autores	Gianesi e Corrêa (1994)	Slack, Chambers e Johnston (2009)	Corrêa, H. e Corrêa, C (2010)	Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004)	Johnston e Clark (2002)
Critérios Competitivos	Custo Atendimento Velocidade Flexibilidade Confiabilidade Segurança Acessibilidade Competência Tangibilidade Consistência	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Inovatividade	Custo Qualidade Velocidade Flexibilidade Confiabilidade Segurança Acessibilidade

Fonte: Gianesi e Corrêa (1994); Slack, Chambers e Johnston (2009); Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010); Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004); Johnston e Clark (2002), adaptado pela autora.

Segundo Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004), na área de produção/operações houve um momento em que se identificava a ‘inovatividade’, ou seja, a capacidade de inovar como um quinto critério competitivo. Embora a inovação continue tão ou mais importante ainda, percebeu-se que suas implicações se estendem também aos demais critérios competitivos. Isto é, as melhorias em um determinado critério, como custo, por exemplo, só ocorrerá a partir de alguma forma de inovação

Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004) identificam os *trade-offs* entre os critérios competitivos. Estes se caracterizam em analisar incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro. É necessário priorizar os critérios competitivos, pois a empresa não conseguirá ter um bom desempenho em todos os critérios simultaneamente. Além disso, eles são dinâmicos, pois vão mudando com o tempo e as circunstâncias. Por exemplo, o *trade-off* entre custo e qualidade, segundo o qual se pensava que investindo em qualidade o custo do produto aumentaria, foi quebrado e atualmente é perfeitamente possível obter um produto de boa qualidade dentro de custo razoável, a partir de novas tecnologias e, principalmente, novas ferramentas gerenciais.

Por isso, em operações, é necessário ser preciso quando se definem objetivos a perseguir - isso porque há situações em que o gestor deve optar por renunciar a níveis de

desempenho superiores em alguns critérios para favorecer outros (PAIVA; CARVALHO JÚNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010) propõem critérios competitivos como possivelmente relevantes. Os critérios têm subdimensões, muitas vezes necessárias para que se tenha uma visão mais precisa do que realmente importa para o cliente (ver Quadro 6). Nem todos esses critérios são igualmente importantes para todos os tipos de negócios ou para todos os tipos de clientes. Além disso, os aspectos potencialmente importantes não só são múltiplos, mas também podem estar inter-relacionados e, em alguns casos, conflitantes, chamadas *trade-offs*

Quadro 6 - Critérios competitivos

OBJETIVOS	SUBOBJETIVOS	DESCRIÇÃO
Preço/custo	Para produzir Para servir	Custo de produzir o produto; Custo de entregar e servir o cliente.
Velocidade	Acesso Atendimento Cotação Entrega	Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação; Tempo para iniciar o atendimento; Tempo para cotar preço, prazo, especificação; Tempo para entregar o produto.
Confiabilidade	Pontualidade Integridade Segurança	Cumprimento de prazos acordados; Cumprimento de promessas feitas; Segurança pessoal ou de bens do cliente;
Qualidade	Conformidade Durabilidade Confiabilidade Limpeza Conforto Estética Comunicação Competência Simpatia Atenção	Produto conforme as especificações; Tempo de vida útil do produto; Probabilidade de falha do produto no tempo; Asseio das instalações da operação; Conforto físico do cliente oferecido pelas instalações; Características (das instalações) que afetam os sentidos; Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação; Grau de capacitação técnica da operação; Educação e cortesia no atendimento; Atendimento atento.
Flexibilidade	Produtos Mix Entregas Volume Horários	Habilidade de introduzir/modificar produtos; Habilidade de modificar o mix produzido; Habilidade de modificar datas de entrega; Habilidade de alterar volumes agregados de produção; Amplitude de horários de atendimento;

Fonte: Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010, p. 60).

É importante que se garanta que a priorização de critérios parta da visão dos clientes, qualquer que seja o método de pesquisa utilizado. Nesse ponto vale a pena ressaltar o risco de equívoco, caso a empresa menospreze a importância de se fazer essa pesquisa diretamente com seus clientes, atuais ou potenciais, “decidindo” internamente quais os critérios competitivos que o mercado prioriza. Após a priorização dos critérios pelos mercados, estabelecendo-se os objetivos priorizados do sistema de operações, é importante analisar se esse conjunto de objetivos é internamente coerente, isto é, se permite uma estratégia de operações focalizada (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Slack, Chambers e Johnston (2009), afirmam que, como é comum uma operação produzir bens ou serviços para mais de um grupo de clientes, é necessário determinar os fatores competitivos ganhadores de pedidos, os qualificadores e os menos importantes para cada grupo. Estes propõem uma escala de nove pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo, conforme Quadro 7 abaixo, atribuindo que quanto maior o número de classificação menor a preferência para o respectivo critério.

Quadro 7 - Escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos

Tipo de critérios	Classificação	Importância
Ganhadores de pedidos	1	Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade.
	2	Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado.
	3	Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado.
Qualificadores	4	Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor.
	5	Precisa estar em torno da média do setor.
	6	Precisa estar a pouca distância da média do setor.
Pouco relevantes	7	Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode-se tornar-se mais importante no futuro.
	8	Muito raramente é considerado pelos clientes.
	9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será.

Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 199-200).

Após a priorização dos critérios pelo mercado, estabelecendo-se os objetivos priorizados do sistema de operações, é importante analisar se esse conjunto de objetivos é internamente coerente, isto é, se permite uma estratégia de operações focalizada (CORRÊA, H; CORRÊA, C, 2010).

Segundo Matos (2004), alguns critérios competitivos são específicos para academias de ginástica. Após as pesquisas feitas pela autora, adaptaram-se estes critérios de acordo com os considerados relevantes especificamente para um estúdio de Pilates. Em relação ao critério “confiança”, como por exemplo, devido ao Pilates estar diretamente relacionado com a fisioterapia, considera-se importante a confiança no instrutor. O Quadro 8 abaixo define algumas características de tais critérios.

Quadro 8 - Critérios competitivos específicos para um estúdio de Pilates

Critérios competitivos	Características
Comodidade	Quando o ambiente do estúdio é propício para a prática de Pilates.
Atendimento	O cliente fica satisfeito com o atendimento, tanto na cordialidade quanto na prática das aulas.
Diferenciação	O cliente percebe algo de especial no estúdio.
Personalização	A idéia de que o cliente é especial, buscando resultados positivos, de acordo com o objetivo de cada um.
Confiança e credibilidade	A confiança no profissional é essencial e a satisfação do cliente é tão importante quanto à venda do serviço.
Higiene	Percebida em detalhes.
Valor, respeito e seriedade	A empresa reconhece os direitos do cliente em todos os detalhes da operação.
Flexibilidade e adaptabilidade	O estúdio deve satisfazer estes critérios, como em horários e tempo disponíveis de cada cliente.
Inovação	Estúdio atualizado, esta imagem deve ser constante.
Garantias	Para o cliente ter certeza e confiar em que não terá prejuízos.
Preço	Nem sempre o menor preço significa capacidade de atração de clientes.
Localização	O ponto por si só não é o fator de sucesso, pois um bom ponto poderá ser feito.

Fonte: Matos (2004), adaptado pela autora.

Definidas as características consideradas importantes para cada critério competitivo específico para academias de ginástica, segue, no próximo capítulo, o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo visa detalhar a metodologia de pesquisa realizada neste trabalho. Foram utilizadas duas metodologias na pesquisa de campo para que o objetivo deste trabalho fosse alcançado: a qualitativa e a quantitativa. O método escolhido para a condução desta pesquisa foi a análise conjunta.

3.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem do problema neste trabalho se enquadra na pesquisa exploratória qualitativa, devido ao fato de que, dentre os critérios competitivos na área de serviços, somente alguns são relevantes aos objetivos desta pesquisa. Segundo Malhotra et al. (2006) este tipo de pesquisa é conduzido sobre uma amostra pequena e não-representativa. Os entrevistados devem ser considerados como experimentais e utilizados como ponto de partida para uma pesquisa adicional. Diante disto, obtiveram-se resultados de dez entrevistados e, mediante os resultados, definiu-se os critérios importantes a serem analisados.

Após, foi utilizada a pesquisa conclusiva quantitativa. Esta pesquisa é elaborada para ajudar o tomador de decisões a estipular, avaliar e escolher o melhor curso de ação em uma determinada situação. Amostras maiores representativas são empregadas para coletar dados que são analisadas com técnicas estatísticas (MALHOTRA et al., 2006)

A técnica estatística utilizada neste trabalho foi a utilização do método de análise conjunta juntamente com o programa de computador *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS18)¹. Primeiramente definiram-se quais os critérios competitivos seriam relevantes para a respectiva análise. Após, realizou-se um levantamento de dados, através de entrevistas pessoais, a fim de definir os critérios relevantes. A partir disto, definiram-se os níveis para cada critério escolhido. Após, estes critérios e níveis foram inseridos no programa computacional SPSS18 com o intuito de formar os cartões, com suas respectivas combinações, que seriam utilizados nas entrevistas em profundidade. Em seguida, os resultados desta pesquisa realizada a campo, isto é, a ordem dos cartões estipulada por cada entrevistado, é inserida no programa SPSS18 fornecendo-nos os valores de utilidade e importância para cada critério. Por fim, a análise destes dados. Segue abaixo o estudo do método estatístico de análise conjunta utilizado nesta pesquisa.

¹ Pacote de apoio a tomada de decisão que transforma os dados em informações importantes, reduzindo custos e aumentando a lucratividade. Um dos usos importantes deste software é para realizar pesquisa de mercado (SPSS, 2011).

3.2 Análise Conjunta

Segundo Malhotra (2001), a análise conjunta serve para determinar a importância relativa que os clientes dão a critérios relevantes e a utilidade que eles associam a estes níveis de critérios. Sendo a utilidade a escala para medir o valor que se baseia no julgamento subjetivo das preferências únicas de cada entrevistado. Assume-se a utilidade pelo valor dado a cada nível, de cada um dos critérios, e pela contribuição de cada um deles na preferência global de um produto ou serviço. Para Aaker, Kumar e Day (2004) a análise conjunta é uma ferramenta poderosa e útil. Sua aceitação e nível de utilidade têm sido significativamente altos desde os anos 70.

Segundo Hair Júnior et al. (2005), a análise conjunta compreende reações de clientes e avaliações de combinações predeterminadas de critérios que representam produtos ou serviços potenciais. Fornece uma visão da composição das preferências do cliente, definindo o produto ideal que o satisfaça. A flexibilidade e a unicidade surgem a partir da habilidade em acomodar tanto uma variável dependente métrica quanto não-métrica. Além do uso de variáveis categóricas e das suposições gerais sobre as relações de variáveis independentes com a variável dependente.

A análise conjunta é uma família de técnicas e métodos, todos baseados teoricamente em modelos de integração de informação e medição funcional (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Neste trabalho, a variável dependente é o ordenamento dos cartões feitos pelos clientes, que é influenciada por um conjunto de variáveis independentes não métricas. Em termos de modelo de dependência básico, conforme Hair Júnior et al. (2005), pode ser expressa como na Equação 1 abaixo.

$$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_N \quad (1)$$

Onde:

- i) “ Y_1 ” é a variável dependente não métrica.
- ii) “ $X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_N$ ” são as variáveis independentes métricas.

Há dois tipos básicos de dados: não-métricos (qualitativos) e métricos (quantitativos). Dados não-métricos são critérios, características ou propriedades categóricas que identificam ou descrevem um objeto. Em contrapartida, medidas de dados métricos são feitas de modo que os indivíduos podem ser identificados como diferenciados em quantia ou grau (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

De acordo com Hair Júnior et al. (2005), a flexibilidade na análise conjunta viabiliza sua aplicação em praticamente qualquer área na qual as decisões são estudadas. A análise conjunta considera que qualquer conjunto de objetos (p.ex., marcas, companhias) ou conceitos (p.ex., posicionamento, benefícios, imagens) seja avaliado como uma coleção de critérios competitivos. Após determinar a contribuição de cada fator na avaliação geral do cliente, o pesquisador pode então:

- a) definir o objetivo ou conceito com a combinação ótima de características;
- b) mostrar as contribuições relativas de cada critério e cada nível para a avaliação geral do objeto;
- c) usar as estimativas de julgamento de comprador ou cliente para prever preferências entre objetos com diferentes conjuntos de características (outros elementos mantidos constantes);
- d) isolar grupos de clientes potenciais que atribuem diferente importância às características para definir segmentos com potenciais altos e baixos;
- e) identificar oportunidades para explorar o potencial de mercado para combinações de características indisponíveis no momento.

Construindo combinações específicas (estímulos), o pesquisador tenta entender uma estrutura de preferência do respondente. A estrutura de preferência “explica” não apenas o quão importante cada fator é na decisão geral, mas também como os níveis distintos dentro de um fator influenciam a formação de uma preferência geral (utilidade) (HAIR JÚNIOR et al., 2005). A forma geral de um modelo de análise conjunta pode ser mostrada como na Equação 2 abaixo.

$$\begin{aligned}
 (\text{Valor total do produto})_{ij\dots n} = & \text{utilidade parcial do nível } i \text{ para o fator 1} \\
 & + \text{utilidade parcial do nível } j \text{ para o fator 2} + \dots + \text{utilidade parcial do} \\
 & \text{nível } n \text{ para o fator } m \quad (2)
 \end{aligned}$$

Onde o produto ou serviço tem m critérios, cada um com n níveis. O produto consiste no nível i do fator 1, nível j do fator 2 e assim por diante, até o nível n para o fator m . Hair Júnior et al. (2005) dizem que, na análise conjunta, o pesquisador é capaz de avaliar a importância dos critérios competitivos, bem como os níveis de cada um, enquanto clientes avaliam apenas uns poucos perfis do produto.

Enfim, a análise conjunta é a única entre os métodos multivariados, no sentido de que o pesquisador primeiro constrói um conjunto de produtos ou serviços reais ou hipotéticos combinando níveis selecionados de cada critério. Essas combinações são então apresentadas aos respondentes, os quais fornecem suas avaliações sobre cada critério, definindo preferências para o critério apresentado (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

Malhotra (2001) define alguns passos para fazer a análise conjunta. A formulação do problema envolve a identificação dos critérios relevantes e seus níveis. Com auxílio desses critérios e níveis constroem-se os estímulos a serem utilizados. Os entrevistados classificam os estímulos por postos utilizando uma escala conveniente, analisando-se então os dados obtidos. Interpretam-se os resultados e avaliam-se sua confiabilidade e validade.

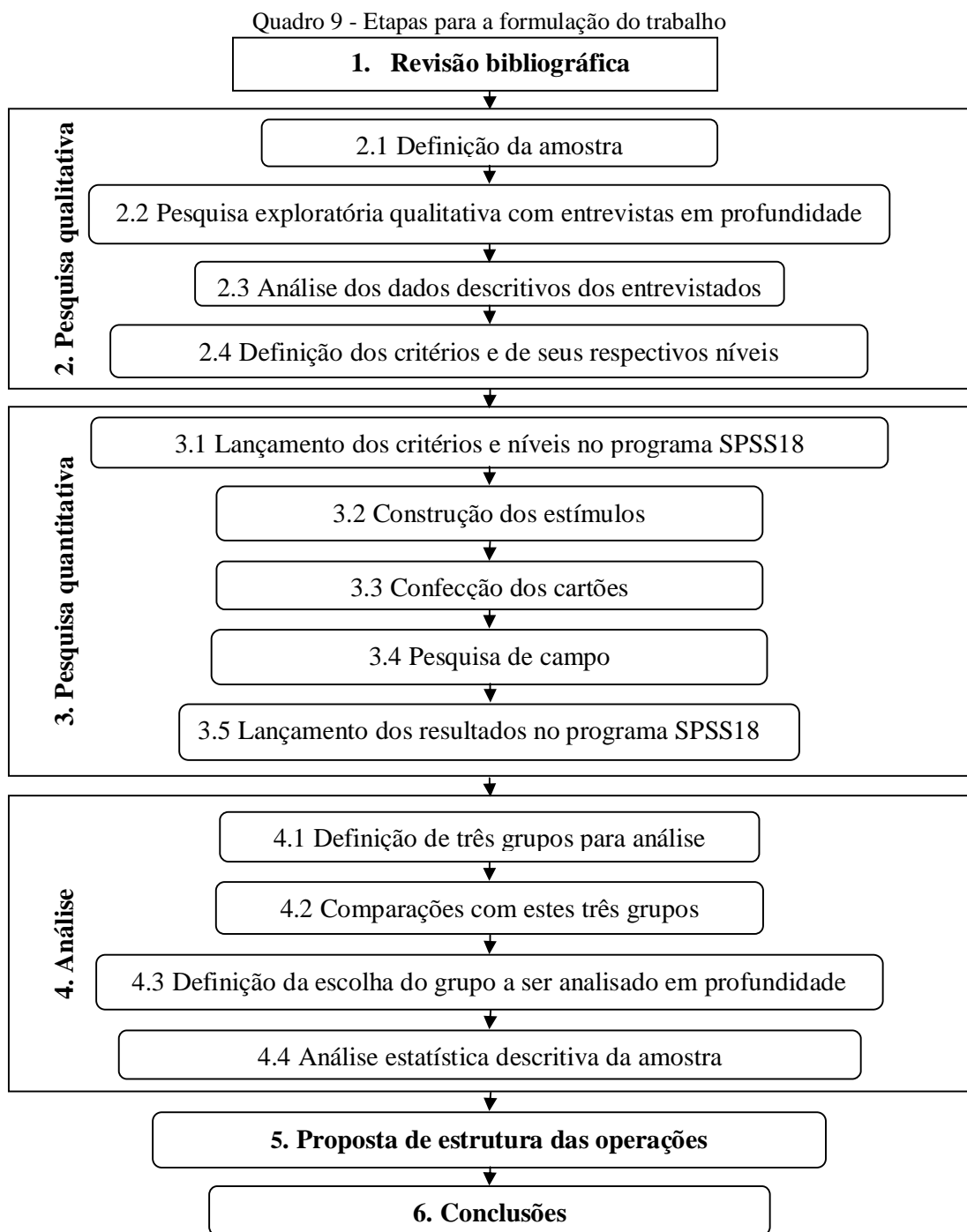
Sendo assim, utilizou-se o método de análise conjunta neste trabalho. O objetivo é determinar o impacto sobre a preferência de cada um dos conjuntos de critérios analisados nesta pesquisa, na prestação de serviço em um estúdio de Pilates. Segundo Hair Júnior et al. (2005), em pesquisas de análise conjunta, os respondentes estabelecem relações de compromisso entre critérios ao escolherem um serviço, real ou hipotético, composto normalmente por vários critérios. Com estes resultados de escolha do serviço, com suas respectivas preferências, poder-se-á auxiliar os gestores no momento de suas tomadas de decisões. A seguir, o método de trabalho utilizado nesta pesquisa.

3.3 Método de trabalho

Para o desenvolvimento deste trabalho definiram-se algumas etapas a fim de um melhor entendimento das atividades realizadas. Após a revisão bibliográfica, realizou-se a pesquisa exploratória qualitativa com entrevistas em profundidade, a fim de definir a amostra utilizada para a realização deste trabalho. A partir da obtenção dos dados descritivos dos entrevistados, foi feita a respectiva análise, definindo-se assim os critérios e níveis utilizados na pesquisa.

Após, realizou-se a pesquisa quantitativa iniciando-se com o lançamento destes critérios e respectivos níveis no programa computacional SPSS18. A partir disto, ocorreu a construção dos estímulos e posterior confecção dos cartões para a pesquisa de campo. Com os resultados da ordem dos cartões estipulada pelos entrevistados, estes foram lançados no programa computacional SPSS18. Como houve três tipos de entrevistados definidos como praticantes, praticantes, porém também instrutores e/ou proprietários, e não praticantes, decidiu-se rodar três vezes o programa, a fim de validar a confiabilidade da amostra. A partir disto foi realizada a

análise estatística descritiva da amostra escolhida. Posteriormente há a proposta de estrutura de operações e conclusões. Segue abaixo o Quadro 9 esquematizando esta sequência de dados relacionada.



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Hair Júnior et al. (2007) a pesquisa exploratória abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do cliente. Ela possibilita que as empresas desenvolvam novos produtos bem-sucedidos de maneira mais sistemática. Essa compreensão do cliente leva a decisões eficazes e ao reconhecimento das oportunidades de mercado. Além disto, define a área em que a empresa compete e a probabilidade de produzir produtos inovadores que aumentem os lucros.

Esta pesquisa visou definir quais os principais critérios, mediante os definidos por Ganesi e Corrêa (1994), Slack, Chambers e Johnston (2009), Corrêa, H. e Corrêa, C. (2010), Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2004) e Johnston e Clark (2002), serão relevantes para o objetivo deste trabalho. Dentre os critérios avaliados estão: indicação, preço, atendimento, estrutura física, acesso físico, flexibilidade e empatia.

Segundo Malhotra (2001), é importante que o pesquisador identifique os critérios e os níveis de critérios a serem utilizados na construção dos estímulos. Os níveis de critérios denotam os valores que estes tomam. Os critérios selecionados devem ser relevantes para influenciar a preferência e a escolha do cliente e, como também, de fácil manipulação, para que os entrevistados se mantenham motivados durante a avaliação dos perfis (estímulos).

Muitos critérios podem ser considerados importantes, mas podem não diferenciar as escolhas, pois não variam substancialmente entre os objetos. Assim sendo, o pesquisador deve se empenhar em identificar as variáveis-chave de determinantes, pois são estratégias na verdadeira decisão de julgamento (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

A partir da análise dos questionários, notou-se que alguns critérios, tais como estrutura física, flexibilidade e empatia, não obtiveram respostas diferenciadas. Definiram-se assim quatro critérios competitivos que seriam importantes para um resultado satisfatório desta pesquisa, que são: indicação, preço, atendimento e acesso físico. Em relação aos critérios escolhidos, seguem alguns detalhes para a definição de seus respectivos níveis:

- a) preço: foi definido para a prática de duas vezes por semana;
- b) atendimento: “personalizado” para grupo de até três pessoas;
- c) acesso físico: considera-se a preferência de localização do estúdio;
- d) indicação: “sim” se é relevante o estúdio ter sido indicado por um médico (a) ou amigo (a).

Após, definiram-se os respectivos níveis (valores) para cada critério escolhido. Estes níveis não têm significado em sentido de valores, pois são usados no programa computacional somente para diferenciar um fator do outro, ver Tabela 1 a seguir.

Tabela 1- Definição dos critérios competitivos e dos respectivos níveis

Critérios competitivos	Níveis	Fatores
Acesso físico	1	Próximo à residência
	2	Próximo ao local de trabalho
Indicação	1	Sim
	2	Não
Atendimento	0	Personalizado
	1	Grupo acima de 3
Preço	1	R\$ 100,00
	2	R\$ 150,00
	3	R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Para ser bem sucedido, o pesquisador deve ser capaz de descrever o produto ou serviço em termos de seus critérios e todos os valores relevantes para cada critério. Quando o pesquisador seleciona os fatores e os níveis para descrever um produto ou serviço de acordo com um plano específico, a combinação é conhecida como um tratamento ou estímulo (HAIR JÚNIOR et al., 2005).

Diante disto, a partir da definição dos critérios e níveis que serão utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizada a construção dos estímulos (perfis). Posteriormente, estes cartões foram utilizados na pesquisa quantitativa realizada a campo.

De acordo com Malhotra et al. (2006), a pesquisa quantitativa serve para quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse. A amostra consiste em um número significativo de casos representativos.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, primeiramente, faz-se a construção dos estímulos (cartões). Segundo Malhotra (2001), existem duas amplas abordagens para construir estímulos para a análise conjunta: a abordagem emparelhada e o processo de perfil pleno.

Neste trabalho foi utilizada a abordagem de perfil pleno, também chamada de avaliação de fatores múltiplos, onde se constroem perfis completos para todos os critérios. Tipicamente, cada perfil é descrito em um cartão índice separado.

Na abordagem de perfil pleno, o número de perfis de estímulos pode ser reduzido por meio de planejamentos fatoriais fracionários. Uma classe especial de planejamentos fracionários, chamada de quadros ortogonais, permite a estimação eficiente de todos os efeitos principais (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), os quadros ortogonais são construídos a partir de planejamentos fatoriais plenos básicos. Obtêm-se dois conjuntos de dados: um conjunto de estimação que é utilizado para calcular funções de valor parcial para os níveis de critérios e um conjunto retido que serve para avaliar a confiabilidade e a validade.

A quantidade total de perfis determinados para os quatro critérios definidos para análise, sendo três deles com dois e um com três níveis, foi de 24 ($2 \times 2 \times 2 \times 3 = 24$ - perfis). Para não acarretar distorções e/ou desestímulo no momento da escolha pelo entrevistado decidiu-se empregar um planejamento fatorial fracionário.

Lançados no programa computacional SPSS18 as ordens de estímulos de todos os entrevistados, construiu-se um conjunto de 8 perfis para constituir os estímulos de estimação e outro conjunto de 4 estímulos para fins de validação. Obtiveram-se os dados de entrada tanto para os estímulos de estimação como para os estímulos de validação, totalizando em 12 perfis, ver Quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Cartões definidos pelo SPSS18

		Critérios competitivos			
Perfil	Níveis	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
1	1 - 2 - 1 - 3	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00
2	2 - 1 - 1 - 1	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	100,00
3	2 - 1 - 0 - 3	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	200,00
4	1 - 1 - 0 - 1	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
5	1 - 2 - 0 - 1	Próximo à residência	Não	Personalizado	100,00
6	1 - 1 - 1 - 2	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	150,00
7	2 - 2 - 1 - 1	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
8	2 - 2 - 0 - 2	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	150,00
Estímulos de validação					
9	2 - 1 - 0 - 1	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
10	2 - 1 - 1 - 2	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	150,00
11	2 - 1 - 0 - 2	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	150,00
12	1 - 2 - 0 - 2	Próximo à residência	Não	Personalizado	150,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Após, definidos os estímulos a serem utilizados na pesquisa a campo, foi desenvolvido um questionário para as entrevistas, onde, além do resultado da ordem dos cartões, coletaram-se alguns dados descritivos dos entrevistados (ver Apêndice B). Segue abaixo os procedimentos para coleta de dados.

3.4 Coletas de dados

As coletas de dados foram feitas durante todo o mês de setembro de 2011. A fim de mesclar diferentes públicos, foram feitas em diversas cidades, tais como: Porto Alegre, Gravataí, Esteio, Sapucaia do Sul, São Leopoldo, Novo Hamburgo, Rolante e Campo Bom/RS. As entrevistas foram feitas pela própria autora deste trabalho e, a maioria, nos próprios estúdios de Pilates.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado na pesquisa exploratória a entrevista em profundidade que, segundo Malhotra (2001), é uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Hair Júnior et al. (2007) salientam que a pesquisa exploratória constitui-se de uma série de entrevistas, estas definidas, como sendo as que ocorrem quando o pesquisador “fala” diretamente com o respondente fazendo perguntas e registrando as respostas.

Sendo assim, neste trabalho, foram entrevistados dez praticantes de Pilates, fora dos estúdios, de diferentes cidades e faixa etária. O intuito foi de obter informações que indiquem quais os critérios seriam relevantes no processo decisório de compra do serviço em um estúdio de Pilates. Além disso, adquirir outras informações descritivas dos entrevistados, tais como: o tempo de prática, a idade e profissão, o preço pago para duas vezes por semana, a cidade que praticam Pilates, se o estúdio é perto ou longe de suas casas, entre outras. Segundo Malhotra (2001), para a adoção do modelo de análise conjunta, é necessário que todas as variáveis estejam claramente identificadas. O modelo do questionário utilizado na pesquisa qualitativa encontra-se no Apêndice A.

Alguns trechos das entrevistas, no Quadro 11, demonstram as importâncias dadas aos critérios definidos para análise neste trabalho. Estes dados auxiliaram no momento de decisão dos respectivos níveis dos critérios escolhidos, com o intuito de obter resultados de acordo com a realidade de mercado.

Quadro 11 - Trechos de algumas entrevistas

CRITÉRIO	TRECHO DA ENTREVISTA
Preço	<i>“Pago R\$ 400,00 (quatrocentos reais) para eu e minha esposa praticarmos Pilates duas vezes por semana. O estúdio fica a duas quadras de minha casa, vamos conversando e caminhando até lá às sete horas da manhã. Não acho caro em relação ao custo x benefício.”</i> (Entrevistado n° 1)
Atendimento	<i>“Como não gosto do barulho de uma academia de ginástica e, por indicação médica, necessito de atendimento personalizado, os estúdios de Pilates, com no máximo três clientes, é tudo o que eu precisava. Ainda mais aplicado por um fisioterapeuta. Hoje o Pilates para mim é um vício!”</i> (Entrevistado n° 4)
Acesso físico	<i>“Devido à correria do meu dia-a-dia, necessito que o estúdio fique perto do meu serviço e que tenha estacionamento, pois não gosto de ficar procurando lugar para estacionar.”</i> (Entrevistado n° 9)
Indicação	<i>“Se o estúdio for indicado por um médico ou um amigo será ótimo, pois a confiança no trabalho do profissional será maior, mesmo depois eu tomando minhas próprias conclusões.”</i> (Entrevistado n° 10)

Fonte: Elaborado pela autora.

Após, as informações obtidas na pesquisa qualitativa, que serviram de base para a construção do questionário que se realizou a campo, aplicou-se a pesquisa quantitativa. O questionário da pesquisa quantitativa encontra-se no Apêndice B.

Para aplicação da pesquisa quantitativa, após definidos os critérios que seriam utilizados na pesquisa, foram lançados os dados no programa computacional PSSP18. Definiu-se assim 12 perfis com diferentes estímulos. No Quadro 12 segue um modelo de cartão utilizado na pesquisa a campo (ver todos os cartões no Apêndice C).

Após a definição desses perfis, foram confeccionados os cartões. O material utilizado para a confecção dos cartões foi o papel couchê, devido à durabilidade em relação a outros materiais, visto à quantidade significativa de entrevistados. Obteve-se o cuidado de manter a boa aparência dos cartões, como também definir letras maiores e coloridas, facilitando a visualização no momento de escolha pelos entrevistados.

Quadro 12 - Modelo de cartão utilizado na pesquisa quantitativa

1			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Não	R\$ 200,00	Próximo à residência

Fonte: Elaborado pela autora.

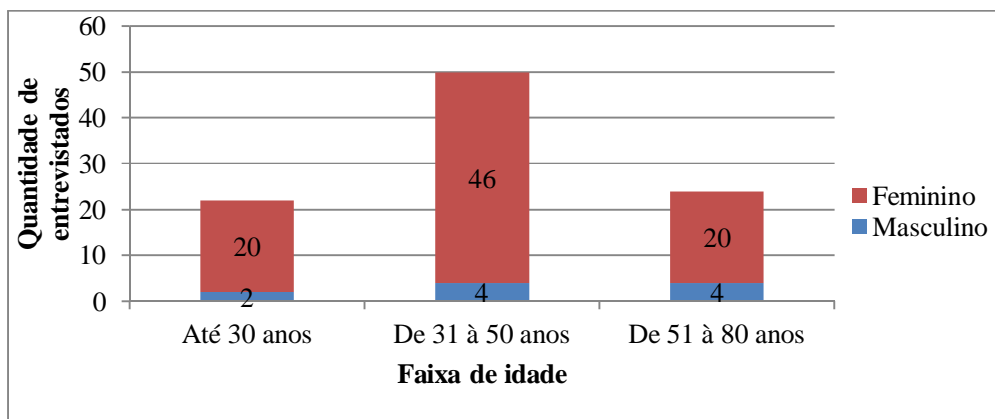
Para aplicação do método de análise conjunta, o entrevistado primeiramente define o critério relevante nos cartões e o seu determinado nível, como por exemplo, o acesso físico perto da residência. A partir disso colocam-se todos os cartões que tiverem este requisito juntos. Após, nestes cartões escolhidos, define-se o segundo critério relevante com seu determinado nível, e assim sucessivamente ordenam-se os cartões. Para facilitar o manuseio e não ocorrer erros neste momento, aconselha-se separar os cartões em grupos.

Segundo Hair Júnior et al. (2007) a flexibilidade quanto ao local onde podem ser conduzidas as entrevistas facilita aos pesquisadores as taxas de participação, tendo a oportunidade de explicar o projeto e sua importância. Proporcionando esclarecimentos e compreensão dos entrevistados.

Devido a isto, a maioria das entrevistas foi realizada nos próprios estúdios de Pilates. Um dos problemas encontrados foi a falta de tempo da maioria dos entrevistados. As entrevistas se realizaram antes e após as aulas, que tem a duração de uma hora. Como na maioria dos estúdios há três praticantes por hora, outra dificuldade encontrada foi a de ter que esperar uma hora para conseguir entrevistar um dos outros três praticantes que estavam no próximo horário. O maior cuidado que se teve foi o de não entrevistar mais de um praticante por vez, pois poderia haver influências de idéias entre eles.

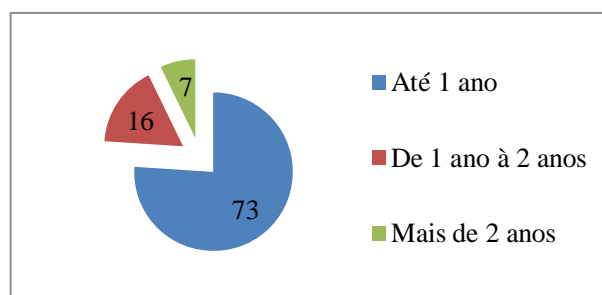
Foram entrevistadas no total 96 pessoas, sendo que 11 não praticantes, mas interessados na prática, e 10 destes também são instrutores e/ou proprietários de um estúdio de Pilates. No Gráfico 1 abaixo segue os dados dos perfis dos entrevistados com suas respectivas análises e, em seguida, no Gráfico 2, o tempo que os entrevistados praticam Pilates.

Gráfico 1 - Quantidade de entrevistados por faixa de idade e sexo



Fonte: Elaborado pela autora.

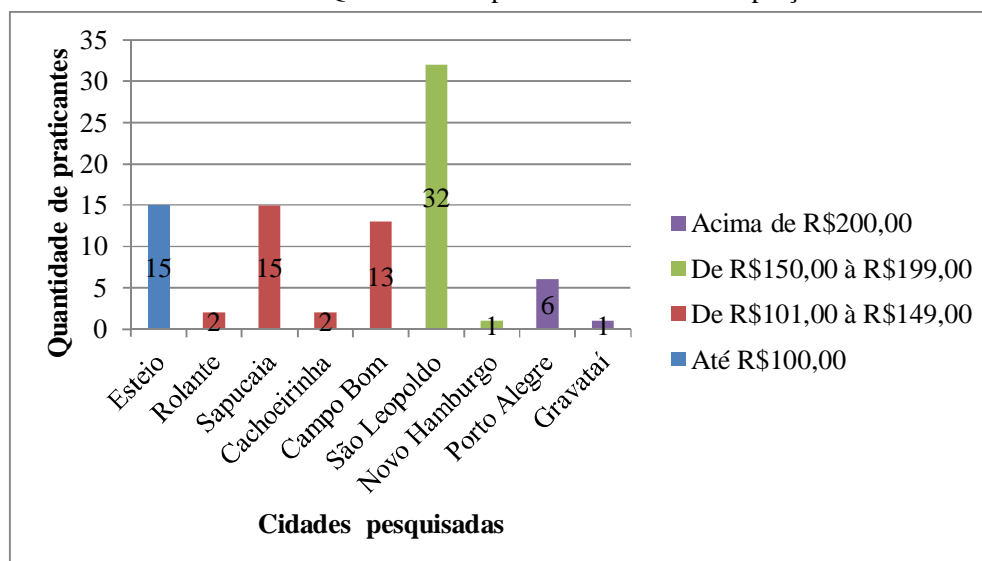
Gráfico 2 - Quantidade de clientes por tempo de pratica de Pilates



Fonte: Elaborado pela autora.

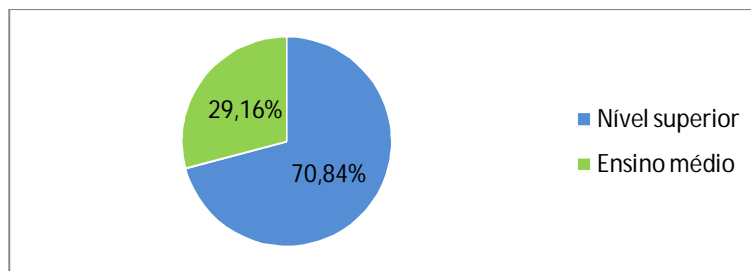
De acordo com os resultados do Gráfico 1 e Gráfico 2 conclui-se que 52% dos praticantes encontram-se na faixa etária dos 31 aos 50 anos, 89,5% são do sexo feminino e 76% dos clientes praticam Pilates a menos de um ano, confirmando o curto espaço de tempo de existência desta modalidade. Em seguida, no Gráfico 3, segue a quantidade de praticantes por preço pago, para a prática de duas vezes por semana, nas cidades onde foram realizadas as pesquisas. Pode-se notar que 71,8% dos entrevistados pagam de R\$ 101,00 à R\$ 200,00. Sendo que, destes, 50,76% pagam acima de R\$ 150,00. Em comparação com preços de outras modalidades de esporte, como por exemplo, a aeróbica, este valor é mais elevado. Nota-se que nas cidades de maior porte os preços são maiores, como, por exemplo, em Porto Alegre/RS. Em seguida o Gráfico 4 com a quantidade de praticantes por profissão.

Gráfico 3 - Quantidade de praticantes X o critério preço



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 4 conclui-se que a maioria dos praticantes possui nível superior. Enfim, são os entrevistados com idade acima de trinta anos, como mostra o Gráfico 1. Após a coleta dos dados, segue suas respectivas análises.

3.5 Análises dos dados

O uso acelerado de análise conjunta coincide com a ampla introdução de programas de computador que integram o processo inteiro. A geração de combinações de valores de variáveis independentes a serem avaliados e a criação de simuladores de escolha prevêem escolhas de clientes em muitas formulações alternativas de produtos e serviços (HAIR JÚNIOR et al., 2005). Uma das vantagens do uso da análise conjunta está em que a apresentação dos critérios e seus níveis aproximam os clientes da situação real de compra.

Lançados os dados dos resultados da pesquisa a campo no programa SPSS18, isto é, a ordem de cartões definida pelos entrevistados, gerou-se valores de utilidade para cada nível e valores de importância para cada critério. Para Hair Júnior et al. (2005), utilidade é a base conceitual para medir o valor em análise conjunta. É um julgamento subjetivo de preferência único para cada indivíduo. Como as estimativas de utilidades parciais são convertidas em uma escala comum, quanto maior a utilidade parcial maior o impacto sobre a utilidade geral. A maior contribuição para a utilidade geral, isto é, o fator mais importante, é o fator com maior amplitude de utilidades parciais. A análise conjunta deve englobar todas as características de um produto ou serviço, tangíveis ou intangíveis. O próximo capítulo segue com os resultados desta pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa. O método da análise conjunta, juntamente com o programa computacional SPSS18, foram os escolhidos para a realização estatística deste trabalho.

4.1 Resultados da pesquisa qualitativa

Os critérios competitivos utilizados neste trabalho, definidos pela autora como relevantes para análise, foram definidos a partir das respostas das entrevistas realizadas na pesquisa qualitativa. Os critérios que não obtiveram divergências de idéias, como a estrutura física, a flexibilidade e a empatia, não foram utilizados na pesquisa. Outro motivo para a não utilização destes critérios foi o fato de que, para não tornar a aplicação do método de análise conjunta confusa e/ou cansativa para os entrevistados, com muitos perfis para analisar, definiu-se os que poderiam obter resultados consistentes em critérios que poderão diferenciar um estúdio do outro, tornando-o competitivo. Seguem abaixo alguns trechos dessas entrevistas, separados por critérios:

- 1) **indicação:** noventa por cento dos entrevistados não praticam por indicação médica ou de um amigo (a). Em contrapartida, a maioria acha importante esta indicação, porém houve algumas divergências. O entrevistado nº 1 diz: *“Acho importante que o estúdio e/ou o instrutor sejam indicados, pois assim a confiança de que seremos bem atendidos aumenta.”* O entrevistado nº 6 diz: *“Não importa se foi indicado ou não, quem decide se foi bom ou não sou eu mesma.”*
- 2) **preço:** a maioria dos entrevistados não se importa com o preço, devido ao custo x benefício. Porém, alguns disseram que não praticam porque “ouviram” falar que é muito caro. O entrevistado nº 4 diz: *“O valor da mensalidade é justo, pois o atendimento é feito por um profissional e, geralmente, com o propósito de aliviar a dor em algum local do corpo.”* O entrevistado nº 10 diz: *“O preço é muito alto comparado com uma academia normal.”*
- 3) **atendimento:** os entrevistados destacaram o fato de ser praticamente uma aula personalizada, visto que o instrutor fica durante todo o tempo analisando os movimentos. Na maioria dos estúdios, a quantidade de clientes por aula não ultrapassa de três, geralmente são dois. Alguns dos entrevistados não se importaram em praticar com mais de três clientes, outros preferem somente com dois. O entrevistado nº 9 diz: *“O atendimento é tudo! Se eu*

não for bem atendida, com atenção, simpatia e dedicação, no mínimo, não fico mais naquele estúdio. O preço pago é alto para não ter um bom atendimento!” O entrevistado n° 1 diz: *“Não me importo em praticar com mais pessoas, desde que o instrutor consiga atender a todos com qualidade.”*

- 4) **estrutura física:** este critério obteve a mesma significância para todos os entrevistados. Todos acham importante a estrutura física estar adequada com a modalidade.
- 5) **acesso físico:** em relação a este critério, alguns acham melhor o estúdio ficar próximo de suas casas e outros acham melhor próximo ao local de trabalho. O entrevistado n° 2 diz: *“O estúdio próximo ao meu local de trabalho facilita muito, pois, como meu dia é corrido, consigo conciliar o horário!”* O entrevistado n° 3 diz: *“O estúdio sendo perto de minha casa facilita, pois volto para tomar um banho antes do serviço!”*
- 6) **flexibilidade:** todos responderam estar satisfeitos com a flexibilidade de horários, destacando o fato de remarcação caso não possam comparecer. Este critério obteve a mesma significância para todos os entrevistados.
- 7) **empatia:** não houve diferença de significância neste critério. O entrevistado n° 9 diz: *“A dedicação do profissional nesta modalidade de esporte é importante, pois esta prática não deixa de ser um tratamento contínuo. A maioria das pessoas procura esta prática, primeiramente, para aliviar algum tipo de dor, depois não consegue mais parar de praticar. O instrutor (a) promove uma relação de confiança e segurança e, por mais exigente que seja, o cliente quase sempre sai das aulas com um sorriso no rosto”.*
- 8) **outros:** O entrevistado n° 6 diz: *“Os exercícios são excelentes, noto maior flexibilidade, educação na postura, melhora na respiração e na disposição”.* O entrevistado n° 9 diz: *“Estou muito satisfeito, pois hoje sinto uma maior disposição para meus afazeres e o mais importante é que, hoje, após um ano da prática, não sinto dor nas costas e nem articulações, fato que era constante antes do Pilates.”* A maioria dos entrevistados destacou o fato de sair das aulas sem dores e, principalmente, relaxadas. O entrevistado n° 10 diz: *“Pilates é um vício, depois que você começa não consegue mais parar”.* Em vários casos a esposa (o) começou a praticar e a família toda está praticando também, devido aos benefícios vistos ao decorrer do tempo.

A partir da análise do resultado da pesquisa qualitativa definiram-se quais os critérios relevantes que seriam utilizados na pesquisa quantitativa, tais quais: indicação, preço, atendimento e acesso físico. Seguem os resultados da pesquisa quantitativa.

4.2 Resultados da pesquisa quantitativa

Conforme Malhotra (2001), a pesquisa quantitativa quantifica os dados e aplica uma forma de análise estatística. Neste trabalho, como dito anteriormente, utilizou-se a metodologia de análise conjunta, juntamente com o programa computacional SPSS18. Abaixo, na Tabela 2 seguem os respectivos valores de utilidade dos níveis e importâncias dos critérios competitivos.

Tabela 2 - Valores de utilidade e importância dos critérios competitivos

Critérios	Níveis	Fatores	Utilidade	Importância
Acesso físico	1	Próximo à residência	0,352	22,192
	2	Próximo ao local de trabalho	-0,352	
Indicação	1	Sim	0,799	25,311
	2	Não	-0,799	
Atendimento	0	Personalizado	0,000	32,543
	1	Grupo acima de 3	-1,729	
Preço	1	R\$ 100,00	-0,792	19,953
	2	R\$ 150,00	-1,487	
	3	R\$ 200,00	-2,086	
Constante do modelo			6,654	

Fonte: Programa SPSS18, adaptado pela autora.

Em seguida foram feitos os cálculos somando-se os valores de utilidade de cada nível de acordo com a ordem de cada perfil. Como, por exemplo, para o perfil de número 4, somam-se: $0,000 + 0,799 - 0,792 + 0,352 + 6,654 = 6,693$, ver exemplo na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3- Somatório de utilidades

Critério	Nível		Utilidade
Atendimento	0	Personalizado	0,000
Indicação	1	Sim	0,799
Preço	1	R\$ 100,00	-0,792
Acesso físico	1	Próximo à residência	0,352
Constante do modelo			6,654
Valor total da utilidade deste perfil			6,993

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram somados os valores totais de utilidade dos 24 perfis. Quanto maior o valor do somatório das utilidades, maior a importância do estímulo do cartão considerado. Como, por

exemplo, no grupo da Tabela 3 anteriormente, a maior importância é de ter um estúdio próximo à residência, que tenha sido indicado por um amigo (a) ou médico (a), tenha até três clientes por aula e com um preço de R\$ 100,00, para a prática de duas vezes por semana. Este seria o perfil ideal de serviço em um estúdio de Pilates.

No Quadro 13 o resultado da soma de utilidades dos 24 perfis. Os cartões em negrito foram os escolhidos pelo programa SPSS18 como sendo os conjuntos de critérios principais, os quais foram utilizados na pesquisa de campo. Os cartões azuis foram definidos pelo programa como de validação dos dados. Segundo Hair Júnior et al. (2005), os estímulos de validação são usados na estimação de utilidades parciais. As utilidades parciais estimadas são usadas para prever a preferência pelos estímulos de validação para avaliar a validade e confiabilidade das estimativas originais. No total foram utilizados 12 cartões na pesquisa quantitativa.

Quadro 13- Valores totais de utilidade dos 24 perfis

(continua)

Utilidade	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
6,993	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
6,298	Próximo à residência	Sim	Personalizado	150,00
6,289	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
5,699	Próximo à residência	Sim	Personalizado	200,00
5,594	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	150,00
5,435	Próximo à residência	Não	Personalizado	100,00
5,264	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	100,00
4,995	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	200,00
4,740	Próximo à residência	Não	Personalizado	150,00
4,731	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	100,00
4,569	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	150,00
4,560	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	100,00
4,141	Próximo à residência	Não	Personalizado	200,00
4,036	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	150,00
3,970	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	200,00
3,865	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	150,00
3,706	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	100,00
3,437	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	200,00
3,266	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	200,00

(conclusão)

Utilidade	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
3,011	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	150,00
3,002	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
2,412	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00
2,307	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	150,00
1,708	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	200,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Na avaliação dos cartões neste trabalho, solicitou-se aos entrevistados que atribuíssem classificações de preferências, descritas pelos doze perfis no conjunto de estimação. Na Tabela 4 apresenta-se a ordem de importância de cada perfil para o entrevistado de número 20. A ordem de critério de importância para este entrevistado foi em primeiro lugar o atendimento, em segundo a indicação, em terceiro o acesso físico e em quarto lugar o preço. A ordenação dos cartões é a variável dependente e a combinação e os níveis dos critérios as variáveis independentes.

Tabela 4- Exemplo de classificação de preferência de um entrevistado

	NÍVEIS DOS CRITÉRIOS				
Ordem de preferência	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço	Nº do perfil
1º	1	1	0	1	4
2º	2	1	0	1	9
3º	2	1	0	2	11
4º	2	1	0	2	3
5º	1	2	0	1	5
6º	1	2	0	2	12
7º	2	2	0	2	8
8º	1	1	1	2	6
9º	1	1	1	1	2
10º	2	1	1	2	10
11º	1	2	1	3	1
12º	2	2	1	1	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Os testes foram divididos em três rodadas, denominadas como:

- a) **amostra global:** incluem-se todos os praticantes, inclusive instrutores e/ou proprietários, e não-praticantes;
- b) **G1:** foram retirados os praticantes que também são instrutores e/ou proprietários e os não-praticantes;
- c) **G2:** do G1 foram excluídos onze entrevistados. Segundo o programa SPSS18, estes poderiam interferir nos resultados, devido às respostas não estarem coerentes em relação às dos demais.

Podem-se observar, após os cálculos de utilidade, que os seis primeiros e os seis últimos estímulos, das 24 combinações, foram os mesmos nas três rodadas. Devido a isto, foi definido que as análises principais seriam feitas com a amostra global. Porém, no capítulo 4, serão feitas comparações entre as rodadas.

Também se observou que os resultados das utilidades dos 24 e dos 12 perfis, em relação aos primeiros e últimos resultados, foram praticamente os mesmos, definindo-se assim que seriam analisados os 12 perfis estipulados pelo programa SPSS18 (ver Quadro 14).

Quadro 14 - Ordem de importância dos cartões “rodados” no SPSS18

Perfil	Σ utilidade	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
4	6,993	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
9	6,289	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
11	5,594	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	150,00
5	5,435	Próximo à residência	Não	Personalizado	100,00
3	4,995	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	200,00
12	4,740	Próximo à residência	Não	Personalizado	150,00
6	4,569	Próximo à residência	Sim	Grupo acima de 3	150,00
2	4,560	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	100,00
8	4,036	Próximo ao local de trabalho	Não	Personalizado	150,00
10	3,865	Próximo ao local de trabalho	Sim	Grupo acima de 3	150,00
7	3,002	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
1	2,412	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Como inferido anteriormente, o maior valor do somatório das utilidades indica a maior preferência do estímulo. Pode-se concluir, em relação à ordenação dos estímulos, visto no Quadro 14, que o atendimento “personalizado” é o de maior importância, seguindo a indicação “sim”. Nota-se que nos critérios acesso físico e preço há uma mistura dos níveis estipulados, confirmando assim o baixo grau de importância destes critérios.

Segundo Hair Júnior et al.(2005), além de retratar o impacto de cada nível com as estimativas de utilidades parciais, a análise conjunta pode avaliar a importância relativa de cada fator. Como as estimativas de utilidades parciais geralmente são convertidas em uma escala comum, o fator mais importante é o de maior amplitude (do nível baixo ao nível alto) de utilidades parciais. Os valores de importância de cada fator podem ser convertidos em percentuais que somam cem por cento dividindo-se cada amplitude de fator pela soma de todas as amplitudes. No Quadro 15 seguem os valores de importâncias, segundo o programa computacional SPSS18, de cada critério estipulado para a pesquisa da amostra global.

Quadro 15- Importância dos critérios da amostra global

Crítérios competitivos	Importância (%)
Atendimento	32,543
Indicação	25,311
Acesso físico	22,192
Preço	19,953

Fonte: Programa SPSS18.

Pode-se notar, confirmando em relação aos valores de somatório das utilidades, a ordem de importância dos critérios. Tal qual, em primeiro lugar o atendimento, em segundo a indicação, em terceiro o acesso físico e em quarto lugar o preço. No próximo capítulo estes resultados serão explicitados amplamente.

O grau de importância do critério atendimento foi o de maior valor, com o nível de personalizado (até três clientes por aula), visto que 74,18% dos entrevistados o escolheram. Como também, em segundo lugar, a importância do critério indicação como sendo “sim”, isto é, a relevância de o estúdio ter sido indicado por um médico(a) ou amigo(a). Já os critérios acesso físico e preço não se comportam desta forma, há uma

mistura destes critérios ao longo da ordem dos cartões, mediante valores de utilidade. Na Tabela 5, foi definida a porcentagem de entrevistados da amostra global nas ordens de importância dos primeiros e últimos perfis definidos pelo programa.

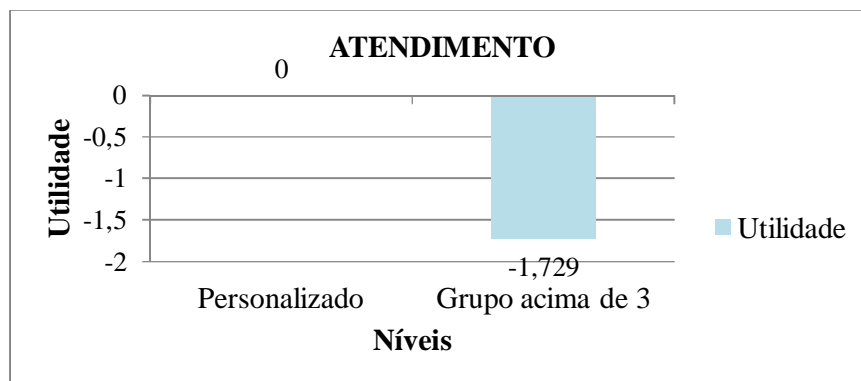
Tabela 5- Porcentagem de entrevistados

Ordem	100%	Perfil	Acesso físico	Indicação	Atendimento	Preço
1°	53,25	4	Próximo à residência	Sim	Personalizado	100,00
2°	20,93	9	Próximo ao local de trabalho	Sim	Personalizado	100,00
11°	22,91	7	Próximo ao local de trabalho	Não	Grupo acima de 3	100,00
12°	44,79	1	Próximo à residência	Não	Grupo acima de 3	200,00

Fonte: Elaborado pela autora.

O programa computacional SPSS18 fornece alguns gráficos em relação aos resultados dos valores de utilidades para cada critério e, como também, o gráfico de valores de importância dos quatro critérios em estudo. No Gráfico 5 abaixo, visto que o critério atendimento encontra-se em primeiro lugar de importância, pode-se concluir que o fator “personalizado” é o relevante na escolha pelos entrevistados.

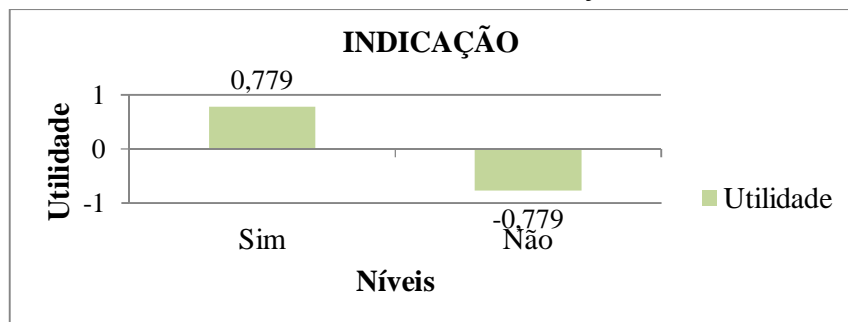
Gráfico 5- Utilidade do critério atendimento



Fonte: Programa SPSS18.

No Gráfico 6 abaixo, conclui-se que o fator “sim” é o relevante na escolha deste critério. Isto mostra a importância do estúdio ser indicado por um médico (a) ou um amigo(a).

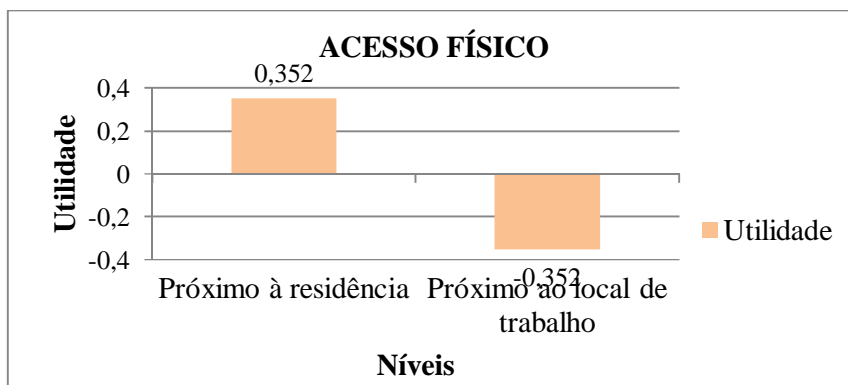
Gráfico 6 - Utilidade do critério indicação



Fonte: Programa SPSS18.

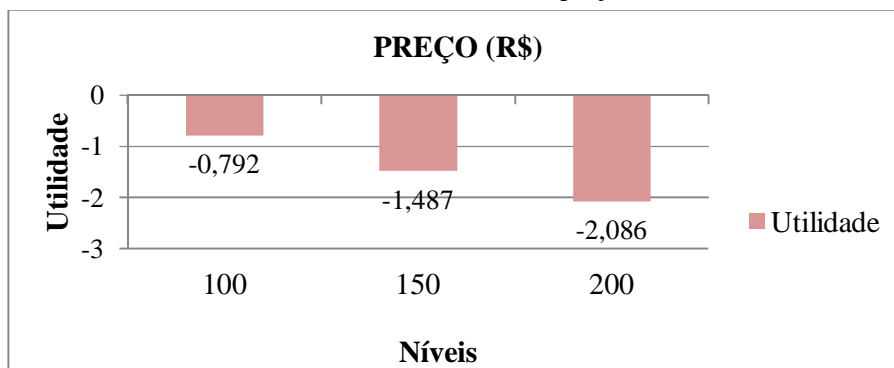
Abaixo, no Gráfico 7, observa-se que o fator “próximo à residência” no critério acesso físico tem o maior valor. Pode-se concluir que este fator, apesar do acesso físico encontrar-se em terceiro lugar de importância, é relevante para a tomada de decisões.

Gráfico 7 - Utilidade do critério acesso físico



Fonte: Programa SPSS18.

Gráfico 8 - Utilidade do critério preço



Fonte: Programa SPSS18.

No Gráfico 8, em último lugar na análise de importância, concluiu-se que o critério preço obteve um resultado negativo em todos os fatores. No Gráfico 9, confirma-se que a importância do critério preço é a de menor valor, porém todos os entrevistados escolheram o preço menor (R\$ 100,00) para pagamento de suas mensalidades em primeiro lugar, depois os outros valores sucessivamente. Segundo Kotler (1992), o custo de um serviço é o critério que avalia quanto o cliente irá pagar por determinado serviço. Diante disto, visto que a modalidade Pilates é aplicada a poucos clientes por aula e ministrada por um profissional, com atendimento praticamente exclusivo, entende-se o custo elevado e, conseqüentemente, o elevado valor monetário para o cliente. Porém, este critério ficou em último lugar em importância pelo fato de que o valor custo x benefício ter um peso maior, comparado com o valor monetário. Outra característica importante, segundo Giansi e Corrêa (1994) é que os clientes, na falta de informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preços elevados à qualidade elevada, e vice-versa.

Gráfico 9 - Importância dos critérios competitivos



Fonte: Programa SPSS18.

Devido a isso, o fornecedor de serviço deverá influenciar as expectativas dos clientes, identificando suas reais necessidades. Por conseguinte, as operações de serviços têm papel relevante na formação do valor fornecido ao cliente. Em seguida as medidas de confiabilidade e validade do modelo e a comparação de dados das três rodadas.

4.3 Validade e confiabilidade

Inicialmente, o programa SPSS18, dos 24 cartões que seriam gerados, definiu 8 cartões como principais para a pesquisa quantitativa a campo. Após, gerou-se quatro cartões chamados *holdouts* como sendo de validação, totalizando 12 cartões. A validade e a confiabilidade interna foram avaliadas através destes cartões de validação. O valor de *Tau de Kendall* e significância para os cartões principais foi de 0,929 e 0,001, respectivamente, e para os cartões *holdouts* foi de 1,000 e 0,021. Segundo Crichton (2001), as medidas de correlação de Tau de Kendall terão valores entre 1 e -1, com uma correlação positiva indicando que ambas as variáveis aumentam juntas e negativa indica que uma variável aumenta e a outra diminui (ver Tabela 6 abaixo).

Tabela 6 - Correlações entre as preferências observadas e estimadas

	<i>Value</i>	<i>Sig.</i>
<i>Pearson's R</i>	1,000	0,000
<i>Kendall's tau</i>	0,929	0,001
<i>Kendall's tau for Holdouts</i>	1,000	0,021

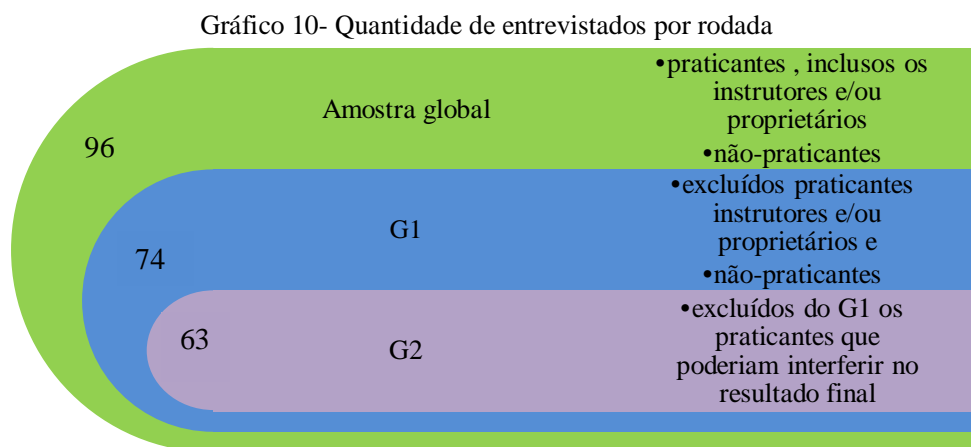
Fonte: Programa SPSS18.

Como os valores de *Tau de Kendall* foram 1 ou próximos de 1 e os valores de significância inferiores a 0,050, comprova-se a validade e a confiabilidade da pesquisa. A seguir a análise de comparação das três rodadas.

4.4 Análise de comparação das três rodadas

Durante as entrevistas houve três tipos diferentes de entrevistados (praticantes, praticantes, mas também instrutores e/ou proprietários, e não-praticantes), a partir disto, decidiu-se fazer alguns testes a fim de validar o modelo pelo qual será desenvolvida a análise principal. Da amostra global foram realizados dois testes, definidos como G1 e G2. No G1 foram excluídos os praticantes, que eram também instrutores e/ou proprietários, e os não-praticantes. Restando 74 entrevistados que são somente clientes. Destes 74 foram excluídos aqueles que poderiam interferir nos resultados da pesquisa, segundo o programa computacional, restaram 63 entrevistados. Após as análises, observou-se que a ordem dos cartões para as três rodadas praticamente foi a mesma. Houve uma troca nos perfis de número 2, 6 e 8 na rodada do G1 (ver itens em negrito na

Tabela 7 abaixo) em relação aos demais, todavia esta troca ocorreu próxima a ordem dos resultados das outras duas rodadas. No Gráfico 10 segue a divisão dos entrevistados nas três rodadas.



Fonte: Elaborado pela autora.

. Conclui-se que estas mudanças não foram relevantes. Estes mesmos testes foram realizados com as 24 combinações e obteve-se a mesma conclusão, isto é, não há diferenças significantes nas três rodadas. Mais um motivo pelo qual se utilizou a amostra global como sendo a análise principal. Segue na Tabela 7 as comparações de ordens de utilidades nas três rodadas.

Tabela 7 - Comparações de ordens dos cartões

Perfil	Níveis de fatores		
	Amostra global	G1	G2
4	1 - 1 - 0 - 1	1 - 1 - 0 - 1	1 - 1 - 0 - 1
9	2 - 1 - 0 - 1	2 - 1 - 0 - 1	2 - 1 - 0 - 1
11	2 - 1 - 0 - 2	2 - 1 - 0 - 2	2 - 1 - 0 - 2
5	1 - 2 - 0 - 1	1 - 2 - 0 - 1	1 - 2 - 0 - 1
3	2 - 1 - 0 - 3	2 - 1 - 0 - 3	2 - 1 - 0 - 3
12	1 - 2 - 0 - 2	1 - 2 - 0 - 2	1 - 2 - 0 - 2
6/8	1 - 1 - 1 - 2	2 - 2 - 0 - 2	1 - 1 - 1 - 2
2/6	2 - 1 - 1 - 1	1 - 1 - 1 - 2	2 - 1 - 1 - 1
8/2	2 - 2 - 0 - 2	2 - 1 - 1 - 1	2 - 2 - 0 - 2
10	2 - 1 - 1 - 2	2 - 1 - 1 - 2	2 - 1 - 1 - 2
7	2 - 2 - 1 - 1	2 - 2 - 1 - 1	2 - 2 - 1 - 1
1	1 - 2 - 1 - 3	1 - 2 - 1 - 3	1 - 2 - 1 - 3

Fonte: Programa PSSP18, adaptado pela autora.

Para a definição das ordens dos cartões acima foram utilizados os valores de utilidades para cada nível do fator de cada critério. Na Tabela 8, a partir dos testes rodados no programa, seguem os valores de utilidades por rodada, com respectivas constantes para cada modelo testado. Nota-se que não há diferenças significativas de valores nas três rodadas.

Tabela 8- Valores de utilidades nos testes

(continua)

		VALORES DE UTILIDADE		
Critérios	Fatores	Amostra Global	G1	G2
Acesso Físico	Próximo à residência	0,352	0,306	0,355
	Próximo ao local de trabalho	-0,352	-0,306	-0,355
Indicação	Sim	0,779	0,782	0,824
	Não	-0,779	-0,782	-0,824
Atendimento	Personalizado	0,000	0,000	0,000
	Grupo acima de 3	-1,729	-2,437	-1,885
Preço	100,00	-0,792	-0,525	-0,489
	150,00	-1,487	-1,051	-0,978
	200,00	-2,086	-1,576	-1,467
Constante do modelo		6,654	6,637	6,298

Fonte: Programa SPSS18, adaptado pela autora.

Abaixo, na Tabela 9, pode-se observar, apesar de os valores não serem iguais, a mesma ordem de importância para as três rodadas, evidenciando o fato de que poderiam ter sido escolhidos os dados de qualquer uma das três rodadas. Comprova-se assim a validade da amostra global.

Tabela 9 - Comparação de valores de importância

Critérios	VALORES DE IMPORTÂNCIA (%)		
	Amostra global	G1	G2
Atendimento	32,543	35,378	34,868
Indicação	25,311	26,996	26,446
Acesso físico	22,192	23,400	24,081
Preço	19,953	14,226	14,605

Fonte: Programa SPSS18, adaptado pela autora.

Com base nos resultados obtidos nas três tabelas anteriores, definiu-se utilizar para esta pesquisa os resultados do teste da primeira rodada, definida com amostra global. A decisão de se fazer mais duas rodadas foi devido à existência de três perfis de entrevistados, porém comprovou-se que não houve interferências significativas de resultados. A seguir, no capítulo 5, será abordada uma proposta de estrutura das operações para um estúdio de Pilates.

5 PROPOSTA DE ESTRUTURA DAS OPERAÇÕES

Um gestor de operações é um gestor de recursos. O gestor estratégico de operações tem de entender quais são os recursos que merecerão prioridades na alocação de esforço de desenvolvimento. Por conseguinte, através do desenvolvimento de recursos específicos que a empresa criará as competências certas e necessárias para alterar seu nível futuro de desempenho em determinado aspecto (CORRÊA H. e CORRÊA C.,2010).

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), a tomada de decisões envolve as seguintes etapas: (1) reconhecer e definir claramente o problema, (2) coletar as informações necessárias para analisar possíveis alternativas, (3) escolher a alternativa mais atraente e (4) implementar a alternativa escolhida. Algumas decisões são estratégicas e têm consequências em longo prazo, ao passo que outras são táticas, com consequências a curto prazo.

Se uma empresa deve fazer uma escolha em qual (is) dimensão (ões) competir, sejam elas custo, qualidade, entrega, inovatividade, etc., ela deve orientar suas decisões e ações internas de forma coerente, para que, ao longo do tempo, essas ações e decisões em conjunto transformem-se em uma fonte de vantagem competitiva naquela dimensão, ou nas dimensões que a empresa optou por competir (PAIVA, CARVALHO JÚNIOR E FENSTERSEIFER, 2004).

De acordo com o dito acima e com as áreas de decisões estratégicas para um sistema de operações de serviço, definidas por Gianesi e Corrêa (1994) no capítulo 2 e as características principais dos serviços, segundo Kotler e Keller (2010), na justificativa deste trabalho, estruturou-se uma proposta de operações. Com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisões em um estúdio de Pilates. A partir de critérios competitivos definidos como relevantes para a condução de uma gestão operacional em serviços em um estúdio de Pilates, com seus respectivos resultados, apresenta-se, no Quadro 16 a seguir, algumas recomendações operacionais.

Quadro 16 – Propostas de operações

(continua)

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES PROPOSTAS
1.Projeto do serviço	Planejamento de custos para curto e longo prazos; foco no cliente; definição dos serviços a serem fornecidos além do próprio Pilates, como por exemplo, massagens relaxantes como cortesia em horários que não sejam de pico.

(conclusão)

ÁREAS DE DECISÃO	DECISÕES PROPOSTAS
2.Processo/tecnologia	Definição da quantidade de equipamentos necessários para atender no mínimo três clientes por horário, ver possibilidade de atender quatro clientes em horário de pico, por instrutor.
3.Instalações	Definir a localização do estúdio em bairro de classe média; definir o layout do estúdio de forma que o torne agradável e condizente com o tipo de modalidade do Pilates, como por exemplo, com fontes de água, som ambiente tranquilo, entre outros.
4.Capacidade/demanda	Definir em horários de menor demanda algumas cortesias aos clientes, como por exemplo um valor menor de mensalidade ou outro serviço que o próprio instrutor poderá fazer. Além de ser um diferencial do estúdio o tempo do instrutor não se torna ocioso.
5.Força de trabalho	Recrutar profissional, desde a recepcionista, qualificados para este tipo de serviço;
6.Qualidade	Manter a qualidade do serviço; monitorar as percepções, expectativas e resultados obtidos pelos clientes; eventualmente fazer uma pesquisa objetiva com os clientes.
7.Organização	Manter o foco no que o cliente espera; comunicação é fundamental neste tipo de serviço, tanto entre os profissionais quanto entre cliente e estúdio como um todo.
8.Administração de filas e fluxos	Nunca deixar o cliente esperando e, se for necessário, conduzi-lo a outro serviço prestado a fim de aproveitar seu tempo de espera.
9.Sistemas de informação	Com a coleta dos dados definidos após as pesquisas de satisfação dos clientes, se faz análises para propor melhorias de acordo com o que o cliente espera do estúdio.
10.Gestão de materiais	Manter a quantidade de equipamentos suficientes para atender a demanda programada.
11.Gestão do cliente	A participação do cliente fisicamente e a comunicação de tal é fundamental para este serviço; a gestão das suas expectativas levam a qualidade total o serviço prestado.
12.Medidas de desempenho	Os padrões e os métodos devem ser mantidos de acordo com a técnica de Pilates, a fim de obter um resultado satisfatório para ambas as partes.
13.Controle das operações	As decisões do gestor quanto a mudanças, melhorias, devem ser seguidas por todos.
14.Sistemas de melhoria	A melhoria deve ser um diferencial da empresa, sucessivamente seu sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de dados obtidos através de pesquisas feitas onde pretende-se abrir um estúdio de Pilates, como por exemplo, a quantidade de estúdios existentes, há quanto tempo estão no mercado, o perfil de seus clientes, isto é, uma análise da concorrência, planeja-se o pacote de serviços a ser oferecido. Mantendo o foco em que o serviço em um estúdio de Pilates é especializado e diferenciado e que, diante disto, necessita-se de um profissional capaz, com atribuições para este fim. Na definição da localização do estúdio deve-se levar em conta a facilidade do acesso, como por exemplo, a existência de um estacionamento. Além disto, diante dos resultados das pesquisas realizadas, observou-se que estúdios próximos à residência dos praticantes obtiveram uma quantidade considerável de escolha. Devido a isto, a localização dos estúdios em bairros residenciais torna-se viável. Para isso deve-se definir o perfil dos clientes aos quais desejasse atrair. Na pesquisa observou-se que a maioria dos praticantes possui um nível de escolaridade mais elevado, podendo-se supor que nos bairros de classes sociais mais elevadas poder-se-ia obter maior sucesso.

A definição do espaço ideal para suportar a demanda desejada e a quantidade de equipamentos necessários para um atendimento com qualidade, é essencial. Nos resultados da pesquisa exploratória observou-se que a estrutura física foi definida por todos como sendo importante para que o objetivo desta modalidade de esporte fosse alcançado. A quantidade de clientes por aula e a quantidade de instrutores necessários, segundo os resultados da pesquisa, deve ser de três para um, porém, analisando-se que existem seis equipamentos disponíveis e que a média de tempo por equipamento por cliente é de quinze minutos, esta quantidade poderá ser de quatro para um, principalmente nos horários de pico. Dependendo do espaço disponível, adquirindo mais dois tipos de equipamentos, pode-se contratar outro instrutor e aumentar o fluxo de clientes, pois é possível o rodízio nos oito equipamentos para os oito clientes, quatro por instrutor. As aulas de Pilates têm duração de uma hora e são ministradas ou por fisioterapeutas ou por educadores físicos, com curso de especialização no método de Pilates. Além disso, nos horários de baixa demanda, a fim de reduzir custos, pode haver um rodízio de instrutores. Como, geralmente, o instrutor é um fisioterapeuta, este poderá proporcionar outro tipo de serviço para aqueles clientes que freqüentarem o estúdio fora dos horários de pico, como por exemplo, uma massagem relaxante após a aula, atraindo mais clientes nestes horários.

Como este tipo de serviço é de contato direto com o cliente, a escolha do profissional, tanto para instrutor (a) quanto para a recepção, como por exemplo, deve ser cuidadosamente planejado. Além disso, geralmente, o cliente espera um resultado quase que imediato, visto que a maioria dos praticantes procura este tipo de modalidade de esporte porque esta com algum tipo de dor. O instrutor, além de ter aptidões para resolver este tipo de problema, precisa ter disciplina para obter um resultado satisfatório e, além disso, simpatia e paciência.

Mediante os resultados da pesquisa qualitativa, muitos dos praticantes são aposentados (as), isto nos mostra um perfil importante a ser trabalhado, como por exemplo, descobrir uma provável localização de encontros destes na cidade onde se encontra o estúdio e tentar demonstrar, de alguma forma, a técnica, visto que muitos estão desinformados sobre este tipo de modalidade de esporte. Um item importante a ser considerado é a flexibilidade de horários. Para os aposentados (as) isto não é tão relevante, porém, para os praticantes que cumprem horário, estes precisam ser conciliados. Observou-se que os horários de maior demanda são na primeira hora da manhã e no final de tarde.

As instalações de um estúdio de Pilates devem ser aconchegantes, visto que a técnica necessita de concentração, devido ao constante cuidado com a respiração. Se for montado dentro de uma academia de ginástica, deve ser acusticamente aceitável. Diante do fato de ser uma técnica utilizada para, além da prevenção, como tratamento fisioterápico, a inserção de outros tipos de serviços ligados à saúde, como por exemplo, tratamento pós-operatório e/ou massagens estéticas, plataforma vibratória, aumentando assim o fluxo de pessoas e, conseqüentemente, o maior contato com a técnica.

A qualidade neste tipo de serviço é essencial, desde o tratamento na recepção até o final das aulas. O cliente é a chave do negócio, se não for atendido como espera, procura o concorrente. Diante disto, saber quais são suas expectativas e conseguir supri-las é um desafio. O critério de maior importância na pesquisa foi o atendimento, definido como sendo o melhor aquele em que há no máximo três clientes por aula. Pode-se notar que o perfil destes clientes também se engloba naqueles que não se adaptam a grandes grupos, como nas academias de ginástica tradicionais. Muitos destes, por necessitarem de atendimento específico, e outros, por realmente se sentirem mais confortáveis em ambientes mais tranquilos.

Em segundo lugar de importância na pesquisa quantitativa está o critério indicação como sendo relevante aos clientes o estúdio ter sido indicado por um médico (a) ou amigo (a). Diante disto, comprovasse o fato de que a propaganda “boca a boca” é de grande valia para operações de serviços. Além disso, demonstra que o contato com médicos da cidade, informando a existência do estúdio ou fazendo algum tipo de parceria com estes, torna-se uma decisão interessante a ser tomada, visto a influência destes ao indicar o estúdio.

Em último lugar de importância está o preço. Contradizendo o que alguns dos não-praticantes ou dos proprietários entrevistados, este critério não é tão relevante quanto eles pensam. O atendimento, a indicação e o acesso físico são levados em consideração antes do preço. Porém, em relação à ordem de importância, por questão de lógica, os clientes preferem pagar do menor ao maior valor. Em contrapartida, não se importam de pagar a mais, visto o custo x benefício proporcionado por um atendimento personalizado e aplicado por um profissional.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve o objetivo de identificar a importância do atendimento, da indicação, do acesso físico e do preço em estúdio de Pilates. Para isso, inicialmente, fez-se uma revisão teórica com o intuito de compreender estes critérios competitivos. Após, definiu-se o método mais apropriado para análise destes critérios.

A pesquisa exploratória serviu para a definição dos critérios relevantes em um estúdio de Pilates, conduzindo assim para uma pesquisa quantitativa mais específica neste tipo de serviço. Desta forma, houve duas coletas de dados, uma para a pesquisa qualitativa e outra para pesquisa quantitativa, onde também se realizou, paralelamente, uma pesquisa descritiva dos entrevistados.

A escolha do método da análise conjunta, juntamente com o programa computacional SPSS18, serviu para medir a importância e as utilidades de cada critério competitivo utilizados na análise. Como também, definiu o conjunto de cartões que seria utilizado na pesquisa quantitativa. A coleta dos dados foi avaliada por análise estatística para comprovar a confiabilidade e validade dos dados.

Como os serviços em um estúdio de Pilates são considerados de alto contato com o cliente, as entrevistas pessoais em profundidade realizadas neste trabalho, propuseram uma visão mais aprofundada em relação à importância de critérios considerados relevantes para a gestão operacional em um estúdio. Pelo contrário do que muitos pensam o critério preço encontra-se em último lugar na ordem de importância definida pelos entrevistados. Observou-se que somente os proprietários e/ou instrutores colocaram em primeiro lugar de importância este critério. A qualidade e diferenciação do serviço são capazes de atrair clientes que, diante destes fatos, não se importam de pagar um valor maior.

Em primeiro lugar de importância está o critério atendimento personalizado, isto é, os clientes não se importam de pagar um preço maior, mas querem um atendimento mais direcionado e personalizado, com o mínimo possível de clientes por aula. Diferente de uma academia convencional de ginástica onde, além do barulho, há várias pessoas. A técnica de Pilates está evoluindo na área da saúde devido ao seu diferencial, visto que há uma mistura de ginástica, ou musculação, com fisioterapia. Além disto, mediante as entrevistas, se pode observar o emocional dos clientes, que disseram ser a técnica parecida com a ioga, onde há concentração. O critério indicação obteve 44,8% de escolha pelos entrevistados, como primeira ou segunda opção, isto evidencia sua relevância em relação aos outros critérios. Este

critério não foi citado por nenhuma referência citada, porém, como visto, é relevante na tomada de decisões.

Os resultados encontrados nesse trabalho mostram a necessidade da área de operações de tomada de decisões em critérios considerados importantes pelos clientes, evitando dispêndio de tempo com decisões irrelevantes para o cliente. Importante ressaltar a importância de pesquisas de satisfações junto aos clientes, a fim de saber se os serviços estão de acordo com o esperado pelos clientes. Identificar a importância dos critérios competitivos leva a busca constante de informações sobre o mercado. Visto a intangibilidade dos serviços vê-se a importância de manter a aparência de tudo e de todos de acordo com o que o cliente espera, pois o cliente faz parte do serviço, isto é, são inseparáveis. Os gestores devem ter o cuidado de manter sempre o mesmo nível de atendimento em todos os setores, fazendo com que a variabilidade não interfira na qualidade do serviço. Em relação à perecibilidade, deve-se aproveitar os períodos de baixa demanda para oferecer algo a mais aos clientes, tentando assim diminuir a quantidade de clientes nos horários de pico.

Enfim, as pesquisas, juntamente com o método estatístico de análise conjunta, mostram o quanto é importante saber de informações obtidas diretamente com o cliente. E, para futuras análises, pode-se investigar sobre o critério competitivo “indicação” aprofundadamente, visto que não há inferências na literatura.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDREATTA, Cristiano da Silva. **A qualidade na prestação de serviços**. 12 abr. 2009. Texto postado no site Artigos.Com, no hiperlink Artigos. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/a-qualidade-na-prestacao-de-servicos-5980/artigo/>>. Acesso em 17 jul. 2011.

ARAÚJO, Mauro Lopes de. **Fatores competitivos de desempenho em uma empresa de sistemas de segurança patrimonial**: identificação e avaliação sob a ótica do cliente. 2004. 103 f. Trabalho de conclusão (Mestrado profissional em Engenharia) --Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5146>>. Acesso em 12 jul. 2011.

BARBOSA, Fernando. **Fitness e a técnica Pilates**. 2011. Postado em: 25 maio 2011 no Blog Revista Pilates. Disponível em: <<http://www.revistapilates.com.br/>>. Acesso em 10 jun. 2011.

BOAS ideias de negócios na área de fitness. **Revista pequenas empresas & grandes negócios**, São Paulo, n. 252, jan. 2010. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI114174-17152-1,00-BOAS+IDEIAS+DE+NEGOCIOS+NA+AREA+DE+FITNESS.html>>. Acesso em 8 jun. 2011.

CHAMOUN, Roberto. **Idéias de negócios**: academia de ginástica. [S.l.]: SEBRAE, 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/58465578/Academia-de-Ginastica>>. Acesso em: 8 jun. 2011

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Raquel. A força do Pilates. **Revista Isto É**, São Paulo, ano 35, n. 2186, p. 90-97, 5 out. 2011.

CRICHTON, Nicola.. Information point: Kendall's tau. **Journal of clinical nursing**, Oxford, v. 10, n. 2, p. 715, 2001. Disponível em: <http://www.blackwellpublishing.com/specialarticles/jcn_10_715.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2011.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FREITAS, Daiane Miranda de. **Avaliando a qualidade do serviço de academia de ginástica**: Estudo de Caso - Academia do Biocor. 18 maio 2007. Texto postado no site Portal do Marketing, no hiperlink Artigos de marketing. Disponível em:

<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Avaliando_a_qualidade_de_servico_de_academia_de_ginastica.htm>. Acesso em: 10 maio 2011.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços:** operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JÚNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Comunicação Social. PIB cresce 1,3% em relação ao trimestre anterior e chega a R\$ 939,6 bilhões. Rio de Janeiro, 03 jun. 2011. Notícia postada no hiperlink Sala de imprensa, no link Notícias Anteriores. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1891&id_pagina=1>. Acesso em: 23 dez. 2011.

IHRSA-FITNESS BRASIL LATIN AMERICAN CONFERENCE E TRADE SHOW, 12th, 2011, São Paulo. **Coordenadores.** 2011. Texto postado no site Fitness Brasil, no hiperlink Programação. Disponível em: <<http://www.fitnessbrasil.com.br/hotsites/12ihrsa/category/programacao/coordenadores/>>. Acesso em: 08 jul. 2011.

JOHNSTON, Roberto; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Academia de ginástica:** correndo atrás do atleta. 28 out. 2005. Notícia sobre Oportunidades e Negócios do site SEBRAE/SC. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/novos_destaquos/opportunidade/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10568>. Acesso em 09 jul. 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip ; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATOS, Antonio Carlos de. **Comece certo:** academia de ginástica. Brasília: Sebrae, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/\\$File/NT0003A2BA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C322F71F15BCEBDA832574EC004BC70C/$File/NT0003A2BA.pdf)>. Acesso em: 14 jun.2011.

MBPRESS. **Aumenta a procura por aulas de Pilates**. 14 fev. 2008. Notícia do Portal da Educação Física. Disponível em: <<http://www.educacaofisica.com.br/noticias/aumenta-a-procura-por-aulas-de-pilates>>. Acesso em 26 maio 2011.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed.Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e de operações**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas,2009.

PARKLAND PILATES. **Homens de verdade praticam Pilates**. 6 abr. 2010. Texto postado no Blog Pilates Notícias. Disponível em: <<http://pilatesnoticias.blogspot.com/2010/04/homens-de-verdade-praticam-pilates.html>>. Acesso em 27 maio 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RUSSO, Renato. **Tempo perdido**. Música do Legião Urbana. Disponível em: <http://letras.terra.com.br/legiao-urbana/22489/> Acesso em 09 out 2011

SABA, Fábio. **Liderança e gestão para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte Editora, 2006.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório; GOHR, Cláudia Fabiana. **Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2004. p. 3454-3461. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2004_Enegep0703_1044.pdf>. Acesso em 15 jun. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – MG – SEBRAE-MG. **Academias mais competitivas no triângulo mineiro**. Belo Horizonte, 23 out. 2010. Disponível em: <<https://sebraemgcomvoce.wordpress.com/2010/10/23/academias-mais-competitivas-no-triangulo-mineiro/>>. Acesso em 10 jul. 2011.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPSS. In: WIKIPEDIA. 17 jun. 2011. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/SPSS>> Acesso em: 10 out. 2011.

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa qualitativa

Nome do entrevistado:

Idade:

Sexo:

Qual seu nível de escolaridade:

Há quanto tempo pratica Pilates:

- 1) O Sr.(a) está satisfeito com os resultados dos exercícios? Por quê? Destaque pontos positivos e negativos.
- 2) Começaste a praticar este esporte por indicação médica?
- 3) Qual a importância que você vê em praticar esta modalidade de esporte?
- 4) Se o profissional fosse para outro local você iria também?
- 5) Você tem preferência por fazer este esporte em uma academia ou em um estúdio específico de Pilates?
- 6) O que o Sr. (a) acha dos seguintes itens:
 - PREÇO DA MENSALIDADE:
 - TIPO DE ATENDIMENTO:
 - ESTRUTURA FÍSICA:
 - ACESSO:
 - FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS:
 - EMPATIA DO PROFISSIONAL:

APÊNDICE C - Cartões utilizados na pesquisa a campo

1			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Não	R\$ 200,00	Próximo à residência

2			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Sim	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho

3			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Sim	R\$ 200,00	Próximo ao local de trabalho

4			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Sim	R\$ 100,00	Próximo à residência

5			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Não	R\$ 100,00	Próximo à residência

6			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Não	R\$ 200,00	Próximo à residência

7			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Não	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho

8			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Não	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho

9			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Sim	R\$ 100,00	Próximo ao local de trabalho

10			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Grupo acima de 3	Sim	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho

11			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Sim	R\$ 150,00	Próximo ao local de trabalho

12			
ATENDIMENTO	INDICAÇÃO	PREÇO	ACESSO FÍSICO
Personalizado	Não	R\$ 150,00	Próximo à residência

