

Avaliação da qualidade dos serviços: caso real no centro fitness do hotel

Evaluation of quality in services: real case in the hotel fitness center

Evaluación de la calidad en los servicios: caso real en el centro fitness del hotel

Natália de Almeida Ferraz¹

Fagner José Coutinho de Melo²

Taciana de Barros Jerônimo²

André Philippi Gonzaga de Albuquerque²

Denise Dumke de Medeiros²

Resumo: Propósito justificado do tema: A quantidade de empresas inseridas no setor de serviços tem tido um progressivo aumento nos últimos anos. Ao mesmo tempo, os clientes estão cada vez mais exigentes com a qualidade oferecida pelos mais variados tipos de serviços encontrados no mercado. A satisfação do cliente é fundamental para o sucesso destas organizações, e por esta razão, a adoção de técnicas específicas para a avaliação da qualidade em serviços se faz necessária. **Objetivo:** este artigo tem por objetivo desenvolver uma abordagem para apoiar o gerenciamento de hospedagem. **Metodologia/Design:** O estudo utilizou uma adaptação do modelo clássico SERVQUAL para avaliação das expectativas e das percepções dos clientes, incrementado pelo modelo QUESC, que consiste num instrumento aplicado especificamente para avaliação da qualidade em serviços de academia de ginástica, a fim de obter uma abordagem mais completa e direcionada. A pesquisa foi realizada com 206 clientes quanto à qualidade do serviço na academia de ginástica do hotel. **Resultados e originalidade do documento:** Com a aplicação do modelo constatou-se que o SERVQUAL foi insuficiente para avaliar a satisfação do cliente, visto que os itens cujas pontuações apontaram os maiores gaps são a maioria proveniente do modelo QUESC. As descobertas fornecem uma nova perspectiva que pode encorajar os envolvidos na academia de ginástica a gerenciar essas empresas considerando as características do cliente. Esta estrutura pode ajudar o gerente do hotel a identificar quais dimensões de qualidade precisam de mais atenção, melhorar a qualidade do serviço hoteleiro, conquistar a fidelidade do cliente, melhorar a satisfação dos funcionários e diferenciar um hotel para seus concorrentes. O artigo apresenta um novo foco na visão do convidado, que pode ser usado para gerenciar um serviço oferecido pelo hotel.

Palavras-chave: Qualidade em serviço. SERVQUAL. Foco no cliente. Satisfação do cliente.

¹ Universidade Federal de Alagoas, Delmiro Gouveia, AL, Brasil. Todos os autores contribuíram em todas as etapas da pesquisa.

² Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. Todos os autores contribuíram em todas as etapas da pesquisa.

Abstract: The justified purpose of the theme: The number of companies in the service sector has been increasing steadily in recent years. At the same time, customers are increasingly demanding the quality offered by the most varied types of services found in the market. Customer satisfaction is fundamental to the success of these organizations, and for this reason, the adoption of specific techniques for the evaluation of quality in services is necessary. **Objective:** this article aims to develop a framework to support hosting management. **Methodology/Design:** The study used an adaptation of the classic SERVQUAL model for the evaluation of customer expectations and perceptions, enhanced by the QUESC model, which is an instrument specifically applied to quality evaluation in fitness services, in order to obtain a more complete and targeted approach. The survey was conducted with 206 customers on the quality of service in the hotel's fitness center. **Results and Originality of the Document:** With the application of the model, it was found that SERVQUAL has been insufficient to evaluate customer satisfaction since the items whose scores pointed to the highest gaps are the majority coming from the QUESC model. The findings provide a new perspective that can encourage those involved in the fitness center to manage these businesses considering the characteristics of the client. This structure can help the hotel manager identify which quality dimensions need more attention, improve the quality of the hotel service, develop customer loyalty, improve employee satisfaction and differentiate a hotel for its competitors. The article presents a new focus on guest vision, which can be used to manage a service offered by the hotel.

Keywords: Quality services. SERVQUAL. Customer Focus. Customer Satisfaction.

Resumen: Propósito justificado del tema: El número de empresas en el sector de servicios ha aumentado constantemente en los últimos años. Al mismo tiempo, los clientes demandan cada vez más la calidad que ofrecen los más variados tipos de servicios que se encuentran en el mercado. La satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de estas organizaciones, y por esta razón, es necesaria la adopción de técnicas específicas para la evaluación de la calidad en los servicios. **Objetivo:** este artículo tiene como objetivo desarrollar un marco para apoyar la gestión de hosting. **Metodología/Design:** El estudio utilizó una adaptación del modelo SERVQUAL clásico para la evaluación de las expectativas y percepciones de los clientes, mejorado por el modelo QUESC, que es un instrumento específicamente aplicado a la evaluación de la calidad en los servicios de fitness, para obtener un enfoque más completo y específico. La encuesta se realizó con 206 clientes sobre la calidad del servicio en el gimnasio del hotel. **Resultados y originalidad del documento:** Con la aplicación del modelo, se encontró que SERVQUAL es insuficiente para evaluar la satisfacción del cliente, ya que los elementos cuyos puntajes apuntan a las brechas más altas son la mayoría procedentes del modelo QUESC. Los hallazgos brindan una nueva perspectiva que puede alentar a quienes participan en el gimnasio a que administren estos negocios teniendo en cuenta las características del cliente. Esta estructura puede ayudar al gerente del hotel a identificar qué dimensiones de calidad requieren más atención, mejorar la calidad del servicio del hotel, desarrollar la lealtad de los clientes, mejorar la satisfacción de los empleados y diferenciar un hotel para sus competidores. El artículo presenta un nuevo enfoque en la visión de los huéspedes, que se puede utilizar para administrar un servicio ofrecido por el hotel.

Palabras clave: Servicios de calidad. SERVQUAL. Enfoque en el cliente. La satisfacción del cliente.

1 INTRODUÇÃO

Hotéis e resorts podem fornecer espaço fitness e equipamentos para seus hóspedes. Essas instalações não devem ser descartadas como uma extensão da indústria hoteleira. Eles podem fornecer um benefício valioso em saúde e bem-estar para pessoas de todas as idades e habilidades

em sua rotina diária. Mas antes de introduzir o exercício físico nas instalações do hotel, é preciso avaliar a qualidade do serviço prestado.

A qualidade de serviço é definida como a totalidade das características que tem a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes (Said e Fathy, 2015). Essa capacidade reflete o valor do serviço

ao cliente. Isso implica que a organização deve ser capaz de identificar quais recursos são a base para a medição e controle. "A qualidade do serviço é reconhecida como um fator de sucesso crítico nos esforços da empresa para se diferenciar de seus concorrentes" (Ladhari, 2009, p. 172), diferenciando para aumentar a rentabilidade em quantidade de alguns atributo ou características de serviço, como a inseparabilidade de produção e consumo, intangibilidade, heterogeneidade e alto grau de contato com o cliente (Lovelock & Wright, 1999; Brida, Moreno-Izquierdo e Zapata-Aguirre, 2016).

À medida que o setor de serviços se expande, estes passam a exercer uma maior influência sobre os consumidores. Campanhas de marketing são cada vez mais exploradas pelas organizações para atrair mais clientes e despertar neles o desejo pelo consumo (KOTLER & ARMSTRONG, 1996). Nesse sentido, as próprias organizações de serviços estimulam nos clientes, atuais e potenciais, o surgimento de novos desejos ou necessidades, até então não exploradas.

Devido às suas peculiaridades, os serviços são altamente dependentes dos clientes que os usufruem. Por serem consumidos ao mesmo momento em que são produzidos, a satisfação do cliente é o "ponto-chave" da avaliação do desempenho de um serviço (SANTOS et al., 2017). Por essas e outras razões, a utilização de técnicas mais específicas, relativas à obtenção da percepção dos clientes quanto à qualidade e suas expectativas, podem con-

tribuir para um melhor desempenho destas organizações.

Juntamente com a aplicação de métodos que visam à melhoria da qualidade em serviços, conforme Falcão et al. (2017), as organizações de serviços também devem sempre buscar compreender o cliente, identificar o que o cliente atribui como "valor", conhecer suas necessidades e satisfazê-lo da melhor maneira possível, pois este tipo de empresa possui uma maior necessidade de satisfazer seus clientes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, é importante buscar melhorias nos serviços e isso pode ser obtido com a aplicação de ferramentas da qualidade apropriadas para o objetivo pretendido. Pois, conforme Falcão et al. (2017) as necessidades dos clientes mudam a cada dia e sendo assim, os esforços direcionados a melhorias da qualidade nos serviços devem acompanhar a velocidade de tais mudanças. Além disso, as expectativas dos consumidores são formadas muitas vezes por aspectos subjetivos, de julgamento pessoal, que torna difícil avaliar a satisfação do cliente.

De acordo com Evans e Lindsay (1993, p.10), a organização deve considerar a diferença entre expectativas e percepções relacionados a qualidade em serviço, esta diferença deve ser visualizada por meio das cinco dimensões da qualidade (Parasuraman et al., 1985; 1988): (1) tangíveis (físicos, equipamento e aparência do pessoal); (2) confiabilidade (capacidade de executar o serviço prometido com pre-

ção); (3) Presteza (disposição para ajudar e prestar serviços); (4) garantia (conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança); e (5) empatia (atenção individualizada que a empresa fornece aos seus clientes). Essas questões criam desafios distintos para a garantia de qualidade, exigem características mensuráveis que possam ser julgadas pelo cliente. Uma metodologia para medir eficientemente a qualidade do serviço é SERVQUAL, criada por Parasuraman et al. (1985), com base nessas cinco dimensões.

Sendo assim, este artigo pretende desenvolver uma metodologia de gerenciamento de qualidade de serviço para uma academia de ginástica do hotel. Os procedimentos técnicos utilizados para esta pesquisa são baseados no modelo de estudo de caso de Yin (2003). O estudo analisou a metodologia proposta em uma verdadeira academia de ginástica do hotel e aplicou um questionário com 206 clientes diferentes para comparar o serviço de dimensão de qualidade (expectativa e percepção do cliente). Os dados obtidos neste trabalho foram usados para gerenciar a relação entre o gerente do hotel e o que o cliente realmente precisa para se sentir satisfeito. A comparação entre expectativas e percepções será usada para moldar as expectativas do hotel em relação à definição de "padrões" no serviço (Evans e Lindsay, 1993).

2 PROPOSTA DO ARTIGO

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial do Turismo (OMC), o trabalho

hospitalar envolve muitos tipos de setor econômico. Entre eles, envolve as atividades de hospedagem, entretenimento e unidades de abastecimento.

O setor fitness em hotéis está crescendo no que se refere ao estilo de vida de saúde e atividades recreativas, uma vez que a satisfação da qualidade do serviço se manifesta no corpo tanto em mulheres como em homens. A importância econômica dessas atividades é dada ao fato de que o número de treinadores fitness e profissionais de saúde envolvidos neste mercado também está aumentando. Há 30.500 locais, um quarto de milhão de treinadores e instrutores fitness, e quase 60 milhões de membros que se exercitam. Os EUA representam o maior mercado mundial de saúde e fitness, avaliado em US \$ 24,4 bilhões, de acordo com o US Bureau of Labor Statistics (2012). Isso justifica os investimentos realizados (McMahon-Beattie e Yeoman, 2004: 188) e pode gerar oportunidades de emprego nesta indústria nos próximos 10 anos (US Bureau of Labor Statistics, 2012).

O objetivo deste trabalho é estruturar um modelo para gerenciar a hospitalidade de acordo com a visão do cliente sobre os atributos mais importantes. Este modelo foi desenvolvido para estabelecer a qualidade do serviço uma vez que a organização deve identificar, medir e reportar significativamente aos gestores as dimensões do serviço que precisam ser melhoradas, de acordo com a visão dos clientes. O conceito de má qualidade é articulado como o mal entendimento do que o cliente realmente precisa. É por isso que a

chamada metodologia de "foco no cliente" foi desenvolvida. Para tanto, existem duas metodologias de medição: escala SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) e QUESC (Kim e Kim, 1995). Estas são metodologias de gestão sistêmica baseada em dois pilares-chave:

- (1) Cultura de excelência, que se concentra nos processos de negócios;
- (2) Estrutura de qualidade de serviço como uma ferramenta usada para suportar o gerenciamento de serviços.

O foco no cliente pode ajudar a criar culturas de excelência e melhorias garantidas na forma como a organização usará os recursos internos. Colocando o local de trabalho e os funcionários com um excelente nível de qualidade de serviço (Bouranta et al., 2009; Pelit et al., 2011). Esses fundamentos ajudarão os clientes e a satisfação do gerente.

3 BASE TEÓRICA

3.1 Nível de Satisfação do cliente em serviços

A medição do serviço é uma tarefa difícil (Parasuraman et al., 1988, Carman, 1990, Lasten, Curtis, Upchurch e Dammers, 2014) porque as expectativas dos clientes não estão posicionadas em um único nível, como uma série de performances inesperadas. O modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman et al. (1988) permite aos pes-

quisadores medir a diferença entre as expectativas do serviço com relação ao cliente e suas experiências percebidas para compor uma análise de gaps em um conceito multidimensional.

É importante distinguir os fatores que influenciam as percepções e expectativas dos clientes, porque depende do desenvolvimento do serviço nos momentos reais de contato com o cliente. É uma comparação entre a gama de expectativas que existe e o nível de percepção do serviço prestado. Para Lewis (1989), a qualidade do serviço é uma medida de quão bem o serviço atende às expectativas dos clientes. Bitner (1990) sugere que as avaliações de satisfação do cliente se relacionam com transações de serviços específicos e a qualidade do serviço é uma atitude relacionada ao provedor de serviços.

Apesar da aplicação extensiva, o modelo SERVQUAL tem sido criticado sobre o ponto de vista da aplicação em diferentes tipos de serviços e da natureza de sua construção (Carman, 1990; Babakus e Boller, 1992; Cronin e Taylor, 1992; Buttle, 1996) e sua propriedades psicométricas (Lam, 1997). Segundo Boulding et al. (1993), uma medida de desempenho apenas seria insuficiente. Esta ideia é apoiada por Grönroos (1990), que afirma que os consumidores escolhem fornecedores de serviços comparando suas percepções entre os serviços recebidos e o esperado. Existem três possibilidades para comparar as expectativas em relação à percepção do cliente:

- (i) Expectativas < Percepções (w):

a qualidade percebida é boa e tem um valor positivo;

- (ii) Percepções = Expectativas (y): a qualidade percebida é aceitável, ou o valor de percepção e expectativa são os mesmos;
- (iii) Expectativas > Percepções (z): quando a qualidade não é percebida, ela tem um valor negativo.

O modelo SERVQUAL é usado em diversos setores da economia, ele captura as dimensões da qualidade do serviço em vários contextos socioculturais e/ou econômicos (Buttle, 1996), por exemplo, a indústria hoteleira foi representada por três dimensões: funcionários, tangíveis e confiabilidade (Wong et al., 1999).

Kim e Kim (1995) desenvolveram uma escala baseada em percepções do setor de serviço fitness a respeito da entrega de serviços. Esta escala foi especificamente projetada para medir a qualidade do serviço fitness chamado QUESC. De acordo com Athanasopoulou (2008) e Prentice (2013), a escala fornece uma análise aprofundada sobre os relacionamentos desenvolvidos entre provedores de serviços atléticos e seus clientes. As expectativas e percepções dos clientes são importantes para os prestadores de serviços determinar o uso adequado de fontes internas de problemas de qualidade de serviço. A escala consiste em uma articulação formal de como a empresa percebe os requisitos e os recursos do cliente contidos na gestão da qualidade que têm impacto a curto e longo prazos. O presente estudo diagnostica a

qualidade do serviço dos serviços do centro fitness usando uma escala SERVQUAL modificada, integrando-se a um questionário QUESC proposto por Kim e Kim (1995).

3.2 Satisfação dos Clientes em academias de ginásticas

De acordo com Kumar et al. (2008) a popularidade da academia de ginástica ocorre porque os clientes desejam minimizar fatores como estresse, estilo de vida sedentário, nutrição não saudável, álcool e tabaco, entre outros, que caracterizam o estilo de vida moderno. A academia de ginástica localizado em hotéis oferece variedades de serviços e instalações para atrair vários hóspedes para ficar e manter seu trabalho na rotina diária, em outras palavras, para se manterem em forma nas férias. Muitos hotéis oferecem esse tipo de serviço com equipamentos modernos, uma variedade de máquinas de exercícios e adequação de peso livre e a equipe para realizar o programa de exercícios físicos. Em geral, a academia de ginástica do hotel está aberto 24 horas por dia e é gratuito para os hóspedes do hotel.

A importância de avaliar a satisfação do cliente é uma atividade fundamental para a manutenção de clientes antigos e para atrair um novo (Pechlaner e Volgger, 2012). O ponto de partida para um determinado serviço de satisfação do cliente é entender quais elementos ou qual a dimensão de qualidade que mais influencia a decisão final do cliente. A satisfação também foi definida como um estado emocio-

nal criado durante uma experiência de serviço (Baker e Crompton, 2000), pode ser considerado em dois níveis: o nível individual ou de encontro e a satisfação geral com um serviço (Bitner e Hubbert, 1994; Maxham e Netemeyer, 2002).

A literatura sobre satisfação do cliente no setor de academia de ginástica em hotel é relativamente escassa, apenas alguns estudos podem ser destacados porque exploraram itens de medição diferentes e variados, como Chelladurai et al. (1987); Kim & Kim (1995); Sul (1999); Ellis (1999); Chang e Chelladurai, (2003); Chang, C. (2013), Zhang e Law (2013). No entanto, um dos trabalhos mais relevantes foi elaborado por Kim & Kim (1995), foi desenvolvido especificamente para medir a qualidade do serviço no centro desportivo. O instrumento possui duas partes: (i) a primeira parte mede a conveniência de uma lista de itens da QUESC; (ii) a segunda parte, a mesma lista de itens é usada para medir a percepção do serviço de qualidade entregue como faz o SERVQUAL.

3.3 Metodologia QUESC

O QUESC foi desenvolvido em 1995 por Kim e Kim, os autores elaboraram a metodologia QUESC para realizar uma avaliação de qualidade em serviços de centro esportivo obtendo uma abordagem mais completa e direcionada. O instrumento era composto por 42 itens específicos, que conforme os autores podem ser aplicados em qualquer tipo de serviço voltado para a prática de atividades físicas.

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

Afthinos (2005) também realizou um estudo a fim de verificar quais os itens eram considerados mais importantes para os clientes de acordo com gênero, idade e objetivos, também utilizando o QUESC instrumento. Conforme os resultados obtidos, o aspecto “Limpeza” foi considerado mais importante, enquanto “Oferta de lanche” foi considerado o aspecto menos importante. Além disso, no que se refere ao serviço básico fornecido, “conhecimento dos profissionais”, “responsabilidade” e “cortesia dos funcionários” foram os itens mais bem classificados. Neste trabalho desenvolvido por Afthinos (2005), as expectativas dos clientes enfatizaram a importância dos elementos físicos na prestação do serviço e a interação entre funcionários e clientes. Tais resultados confirmam a crença de que as pessoas desejam uma área de treino atraente, atenção pessoal, programação conveniente e custo razoável. Em contrapartida, itens relacionados às oportunidades sociais são os menos desejáveis, uma descoberta que corrobora com os trabalhos de Kim & Kim (1995) e Papadimitriou & Karteraliotis (2000).

Chang e Chelladurai (2003) tam-

bém realizaram uma pesquisa com membros do “American fitness club” a fim de desenvolver uma escala de nove dimensões para qualidade de serviços de fitness. As dimensões identificadas no estudo foram: (1) o clima do serviço; (2) o compromisso da gestão com a qualidade do serviço; (3) programação; (4) interação pessoal; (5) interação de tarefas, (6) outros clientes; (7) falhas de serviço; (8) recuperação do serviço; e (9) percepção da qualidade do serviço. Lagrosen & Lagrosen (2007) realizaram um estudo que resultou num modelo no qual as dimensões da qualidade em serviços de fitness foram categorizadas em dois segmentos: Dimensões da Qualidade (o que os clientes precisam, querem e apreciam) e os Facilitadores (são os elementos necessários para que as empresas possam oferecer qualidade a seus clientes). Com relação às “Dimensões da Qualidade” foram identificados os seguintes fatores – alteração física, alteração mental e prazer. Com relação aos “Facilitadores”, estes foram divididos em facilitadores diretos e facilitadores indiretos. Os facilitadores diretos foram os seguintes:

- Competência Técnica – refere-se à capacidade de um prestador de serviço fornecer o serviço exigido. Tal fator também envolve a sofisticação e o tratamento oferecidos por fitness centers.
- Competências relacionais – refere-se à capacidade do pessoal de se comportar de modo agradável com os clientes, de-

monstrando simpatia, empatia, atenção às necessidades dos clientes, cortesia e disponibilidade.

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

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

Nesse sentido, uma ferramenta importante usada para avaliar a qualidade dos serviços é uma escala SERVQUAL criada por Parasuraman et al. (1985). Assim,

o instrumento de pesquisa adotado no trabalho consiste na adaptação do modelo clássico SERVQUAL para avaliar as expectativas e percepções dos clientes com um serviço, melhorado pelo modelo QUESC, que consiste em um instrumento especificamente aplicado para avaliação de qualidade em serviços de fitness a fim de obter uma abordagem mais completa e direcionada, uma vez que os modelos isolados não são completamente suficientes para avaliar um serviço de centro de fitness de qualidade (Moon et al., 2011).

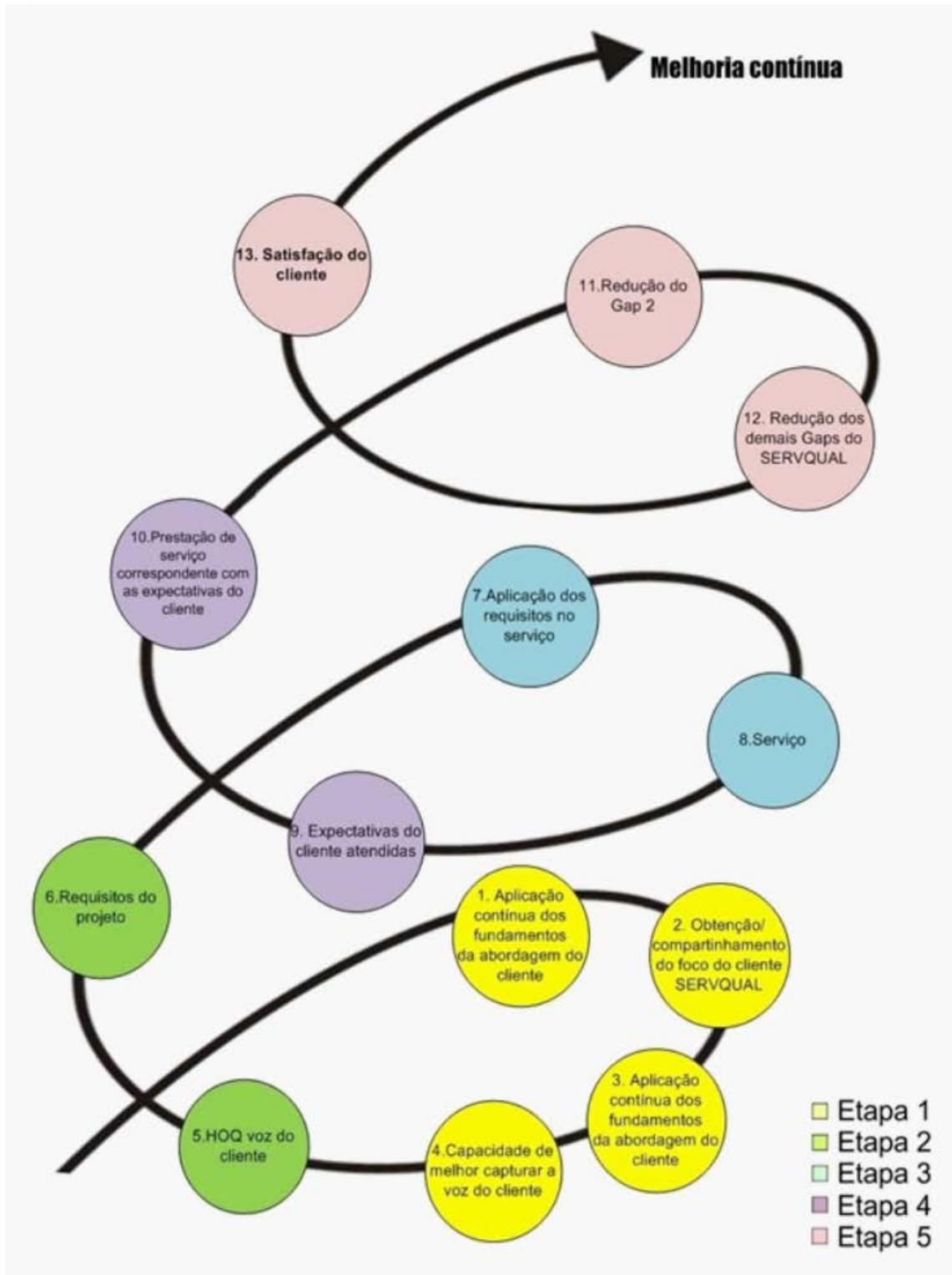
4 ABORDAGEM PROPOSTA PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DO HOTEL COM FOCO NO CLIENTE

A abordagem proposta possui 5 etapas e 13 fases conforme é mostrada na Figura 1. A abordagem foi projetada com base na literatura atual com foco no cliente de academia de ginástica de hotel. Acredita-se na gestão da hospitalidade como a capacidade de identificar e antecipar as necessidades dos hóspedes. Nesta indústria, é interessante ver a capacidade de uma academia de ginástica como um sistema, para o desenvolvimento de políticas, estratégias e serviços e a estruturação de todos os processos de atendimento de forma eficiente e efetiva através de suas operações. Esta abordagem proposta integra SERVQUAL e QUESC com foco no cliente. SER-

VQUAL e QUESC são a entrada para desenvolver um nível adequado de serviço com base na visão do cliente. Os cinco passos são descritos abaixo.

Etapa 1 - A primeira etapa consiste nas seguintes fases: I. Obter o básico da abordagem do cliente (Lewis, 1989) II. Foco no cliente (Bitner, 1990, Cronin e Taylor, 1992, Kim e Kim, 1995); III. Aplicação da abordagem do cliente (Parasuraman et al., 1985); IV. Capacidade de melhorar e capturar a voz do cliente convidado (Bouranta et al., 2009; Pelit et al., 2011). Essas fases são o primeiro ciclo da abordagem estrutural mostrada na Figura 1. O primeiro passo é aplicar a escala SERVQUAL. O questionário SERVQUAL original foi adaptado para avaliar as expectativas do cliente em relação ao serviço prestado com a visão de foco do cliente (Smith, 2009). Este questionário tem 33 perguntas, derivadas das 22 perguntas originais do SERVQUAL e 11 perguntas com base no modelo QUESC para melhor compreender as necessidades dos clientes, a fim de fornecer medidas específicas do serviço, deve identificar qual dimensão irá satisfazer mais o cliente. Cada dimensão do serviço percebido é medida usando uma escala Likert de cinco pontos: "Quanto você concorda ou discorda com essas declarações?" Esta escala pode ser rotulada como: 1 – discordo totalmente - 5 concordo totalmente.

Figura 1 - Estrutura Proposta Com Foco No Cliente



A satisfação do cliente é calculada da seguinte forma: expectativa > satisfação, pode criar lacunas iguais ou superiores a -1. Para reduzir um viés potencial resultante de respostas incorretas ao usar o questionário SERVQUAL, cada pergunta foi solicitada várias vezes para que o cliente responda corretamente na primeira vez. Este primeiro passo destina-se a compreender os tipos de clientes convidados e os serviços prestados. O instrumento SERVQUAL tem a capacidade de capturar a voz do cliente. As informações obtidas nesta fase determinarão a direção estratégica da organização.

Passo 2 – Esta etapa consiste nas seguintes fases mostradas na Figura 1: V-HOQ (Quality House) - voz do cliente (Prentice, 2013) e VI- Requisitos do projeto (Buttle, 1996; Carman, 1990; Kumar et al., 2008). Este passo começa com a informação coletada no passo anterior. Esses dados identificaram a ordem de importância das dimensões de qualidade em relação às expectativas dos clientes do serviço prestado por uma academia de ginástica. O HOQ é dividido em duas etapas: (i) verificar como o cliente imagina um serviço ideal - os requisitos do serviço são complexos, não é simplesmente atender às necessidades expressas do cliente, porque alguns clientes têm necessidades não expressadas, não possuem um conjunto adequado prioridade. Esses aspectos não justificam a alocação de recursos para o que precisa ser feito para desenvolver o gerenciamento de qualidade. O outro estágio é (ii) a avaliação

da percepção do serviço oferecido - a informação coletada pelo questionário SERVQUAL pode ajudar os gerentes a diagnosticar onde a melhoria do desempenho pode ser direcionada. As maiores lacunas negativas combinadas com uma avaliação de onde as expectativas são altas e tornam mais fácil priorizar o desempenho aprimorado da academia de ginástica. Da mesma forma, se os escores do gap em alguns aspectos do serviço são positivos, o que implica expectativas não é apenas para ser cumprido, mas excedido. Isso permite que os gerentes analisem se há potencial para re-implantação de recursos em recursos para melhorar o desempenho do serviço.

Etapa 3 – Esta etapa é formada pelas fases: VII- Aplicação dos requisitos no serviço (Pechlander e Volgger, 2012); VII-Serviço (Parasuraman et al., 1988; Cronin e Taylor, 1992). Nesta fase, o gerente precisa entender os requisitos obtidos do etapa anterior. O gerente deve corrigir alguns erros dos requisitos considerados para satisfação do cliente para confirmar o que a empresa deve incluir nos serviços da academia de ginástica. As falhas resultantes desta etapa podem causar viés ou erros nas etapas subsequentes. Este procedimento relaciona-se para reduzir e eliminar o gap 2 do SERVQUAL, essa gap está associado as percepções gerenciais e as especificações do serviço. Esses fatores derivam de uma visão diferente entre percepções gerenciais do que os clientes esperam e as especificações ou requisitos do serviço. O resultado desta lacuna pode ser: um com-

promisso e interesse de gerenciamento inadequados, padronização inadequada de tarefas, percepção errada de viabilidade - quando a empresa não consegue realmente atender aos requisitos do cliente e a ausência de configuração de metas para especificar em detalhes o que é necessário em relação ao cliente necessidades.

Etapa 4 – Esta etapa corresponde ao uso da informação na etapa 3 e é composta das fases: VIII- Atender às expectativas dos clientes (Maxham e Netemeyer, 2002) e X- Prestação de serviços como expectativas do cliente (Parasuraman et al., 1988, Cronin e Taylor, 1992; Pechlander e Volgger, 2012), como mostrado na Figura 1. Nesta etapa o gerente deve construir a matriz de relacionamento. Mas, as vozes dos clientes são diversas; Há uma variedade de necessidades diferentes. Uma técnica para fazer isso é usar a matriz que define as necessidades ou requisitos do cliente e traduzi-las em estratégias específicas. A academia de ginástica entende o que o cliente precisa, depois de ser resumido no planejamento de serviços ideais. A academia de ginástica do hotel pode alienar seus recursos internos e sua capacidade de fornecer um serviço de qualidade de acordo com as percepções de seus clientes. Para alcançar a qualidade do serviço, a estratégia deve identificar duas dimensões diferentes de acordo com Stepanovich e Mueller (2002): o ambiente externo se concentra em seus principais objetivos e usar seus recursos, capacidades e estratégias de forma eficiente; E o ambiente interno se concentra em seus funcionários

para combinar estratégias funcionais. Para Hill e Cuthbertson (2011), esses relacionamentos alteram o impacto no desempenho do negócio. O gerente do hotel deve determinar as ações e áreas necessárias para obter valores de objetivos de negócios.

Etapa 5 – A última etapa é composta por três fases: XI- Redução do Gap 2, XII- Redução dos outros Gaps do SERVQUAL e XIII- Planejamento de satisfação do cliente (Buttle, 1996; Kumar et al., 2008; Ladhari, 2009). Para reduzir o Gap2, o gerente deve confrontar as especificações do serviço e a entrega do serviço para elaborar um planejamento de satisfação do cliente e minimizar a ambigüidade e o conflito do papel, o desempenho do empregado, o sistema inadequado de controle de supervisão, a falta de controle percebido, a falta de trabalho em equipe e comunicação ascendente inadequada. Isso influencia outros gaps do SERVQUAL para avaliar o nível de excelência da qualidade do serviço e para permitir a satisfação do cliente com o serviço prestado (Gray et al., 2000). Os três gaps importantes, mais associadas aos clientes externos, são Gap1 - As expectativas dos clientes em relação às percepções da gerência, Gap5 - A diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções sobre o serviço entregue e Gap4 - A diferença entre as expectativas dos clientes e as percepções dos funcionários, porque eles têm uma relação direta com os clientes.

Essas lacunas são analisadas para reduzir a ambigüidade gerencial, de acordo com a visão do cliente. No final destas aná-

lises, a academia de ginástica deve fazer um planejamento de satisfação do cliente. Este é o processo de pensar e organizar procedimentos internos da empresa para satisfazer e exceder os requisitos do cliente. Depois de identificar os itens desejados pelos clientes, será possível determinar os requisitos internos para atender às suas necessidades no planejamento de satisfação do cliente convidado.

Este fator de gerenciamento é composto por instalações tangíveis e equipamentos modernos, que inclui: equipamentos de treinamento e ferramentas usadas para oferecer tratamentos de beleza. Este fator teve uma influência direta da competência técnica dos funcionários da academia de ginástica, incluindo exercícios de treinamento, coaching de clientes e fornecimento de tratamentos corretamente. O ambiente interno refere-se a uma colaboração harmoniosa entre funcionários e clientes (Karatepe, 2011). O treinamento é o processo de aprimoramento das habilidades, capacidades e conhecimento dos funcionários para fazer um serviço de academia de ginástica particular. Também são implementados mecanismos internos formais para reforçar o conhecimento dos funcionários sobre normas e procedimentos de trabalho para os funcionários de academia de ginástica em todas as fases (Herstein e Jaffe, 2008). A boa liderança refere-se à capacidade do gerente de motivar e incentivar seus funcionários. A estrutura proposta indica:

1. Estratégias de melhoria do cli-

ente com base nos elementos de serviço identificados usando SERVQUAL e QUESC como ferramenta de qualidade analítica;

2. Planos de ação para diferentes requisitos que exigem atenção gerencial e acompanhamento obtidos pelo Gap 2.

5 A APLICAÇÃO DA ABORDAGEM PROPOSTA

5.1 Descrição da amostra

O questionário é composto por duas partes. A primeira parte usou escalas nominais para coletar informações básicas sobre os entrevistados, enquanto a segunda parte foi composta pelas construções teóricas de SERVQUAL e QUESC para medir a percepção dos entrevistados quanto ao uso contínuo de serviços de academia de ginástica. Todas as 33 questões foram originalmente adotadas na pesquisa anterior, enquanto que algumas revisões apropriadas foram aplicadas para que a medida corresponda ao contexto da pesquisa. A medida de cada construção teórica consistiu em questionários múltiplos utilizando uma escala de Likert de 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

As entrevistas foram realizadas de forma conversacional e um conjunto fixo de perguntas foram usadas com base nos modelos SERVQUAL e QUESC. Primeiro, os pesquisadores obtiveram aprovação do gerente da academia de

ginástica porque as entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas. Algumas empresas aceitaram o convite e outras não por algum motivo como: não interessado, sem tempo, e assim por diante. A pesquisa do cliente foi feita em dois meses. O estudo envolveu 20 academias de ginásticas do hotel bem sucedidos e 206 clientes desses hotéis.

Estas academias de ginástica dos hotéis oferecem diferentes tipos de serviço: sessões de treinamento de força e exercícios de yoga, levantamento de peso, ginástica, salto, pitch, spinning, boxe e jiu-jitsu. A missão é assegurar o bem-estar e um tempo de entretenimento para seus clientes através do exercício físico. Esses hotéis solicitaram uma atualização das instalações do ginásio durante a permanência dos convidados, ajudando o cliente a fazer seus exercícios de treinamento, exercício ou cardio-programa.

5.2 Identificação do Perfil dos Clientes

De acordo com os dados obtidos dos 206 entrevistados, 50,27% são do sexo masculino e 49,73% são do sexo feminino. Esta amostra tem uma idade média de 26,6 anos, 77% tem entre 21 e 25 anos, o público jovem tem uma maior prevalência entre os entrevistados e, por essa razão, a academia está concentrada neste grupo.

Os motivos para ir à academia são: controle de peso, razões estéticas, aptidão física, socialização, saúde e outros. Entre esses principais objetivos, os entrevistados

buscam os serviços oferecidos pela academia: saúde (46%) e razões estéticas (29%), controle de peso (25%). Destes, 64% dos clientes usaram os mesmos serviços em outras empresas hoteleiras e 36% nunca usaram os mesmos serviços. Os principais motivos para a escolha das instalações de fitness do hotel são: a localização é bem conhecida pelo hóspede ou perto do alojamento (35,28%) e a variedade de equipamentos e instalações de academia (28,13%) foram os principais motivos para ir a academia de ginástica do hotel. Quanto à intensidade (61%), o cliente permanece na academia para fazer seus exercícios entre 1 e 2 horas por visita, 33% dos entrevistados permanecem dentro de 1 hora. Finalmente, o tempo de pré-exercício é: noite (58%), tarde (16%), manhã (26%).

A maioria do público que usa a academia de ginástica dos hotéis, são os próprios clientes, no entanto, os moradores da região também podem usar o espaço da academia, após o pagamento mensal pelo uso do serviço. Estes dois tipos de consumidores, têm características semelhantes que são o uso de equipamentos para a qualidade de vida ou manutenção ou perda de peso. Eles precisam de dispositivos com a supervisão de um profissional na área de atividade física, para melhor desempenho na academia. Neste trabalho, o público pesquisado que usa as academias do hotel eram os próprios clientes do hotel.

5.3 Aplicação da ferramenta SERVQUAL com os clientes

A terceira parte do questionário tem 33 itens para avaliar a percepção e a

expectativa da academia ou serviço apto oferecido pelos hotéis. A informação do gap geral foi obtido a partir da aplicação da escala SERVQUAL, realizada com 206 clientes. Os dados segmentados por idade foram divididos em quatro categorias: 15-20 anos, 21-25 anos, 26-30 anos e acima de 30 anos. O Anexo 1 mostra os dados gerais divididos por idades, obtidos a partir da aplicação do SERVQUAL.

A dimensão confiabilidade representa a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e precisa, tem o valor de gap maior e negativo (-0,9) do que as demais dimensões de qualidade. Foram identificadas três discrepâncias ou gaps importantes relacionadas às percepções gerenciais da qualidade do serviço de fitness/academia do hotel e tarefas associadas à entrega do serviço de fitness do cliente:

- A garantia é o conhecimento e a cortesia dos funcionários (formadores) e sua capacidade de transmitir confiança para o cliente. Um gap de (-0.6325) foi encontrada e revelou um comprometimento inadequado com a qualidade do serviço, padronização inadequada de tarefas ou ausência de ajuste de metas.
- A QUESC corresponde à discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções sobre o serviço prestado. Neste estudo, esse gap tem o valor de

(-0.784). A autoridade das expectativas dos clientes é influenciada pela extensão das necessidades pessoais e experiências de serviço passado.

- A presteza mostra a discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções dos funcionários, o resultado foi (-0.665). É a disposição dos funcionários para ajudar o hóspede, fornecendo serviços rápidos e oportunos. Este é o resultado das diferenças na compreensão das expectativas dos clientes por provedores de serviços de linha de linha na academia do hotel.

Os clientes foram agrupados em segmentação por idade e objetivo prosseguido com o serviço da academia de ginástica, a fim de obter uma compreensão mais detalhada sobre os pontos de convergência e divergência de acordo com cada segmento especificado. A segmentação dividida por gênero mostra que não houve diferença significativa entre as respostas dos homens e das mulheres, pois a porcentagem de ocorrência era bem igual.

A maior diferença nas expectativas foi observada na categoria de 21-25 anos ou 77% da amostra: 8 (-0.89) - Instrutores ou funcionários estão envolvidos e comprometidos com a qualidade e para melhorar os serviços (-1.22) - Segurança de acidente e emergência medidas 32 (-1,2) - Programas inovadores para estimular o

exercício dos clientes, 31 (-0,98) - Os problemas do cliente são resolvidos rapidamente, - Segurança de pertences pessoais em armários e 33 (-1,36) - estacionamento seguro.

Com relação aos motivos da escolha da academia de ginástica do hotel, três objetivos principais foram identificados para usar as instalações do hotel de acordo com a amostra de dados: saúde, razões estéticas e controle de peso. Esses objetivos foram utilizados para a análise SERVQUAL apresentada no Anexo 2. Mas, primeiro, é necessário entender o significado de cada um, conforme descrito abaixo:

- Razões estéticas e controle de peso: o papel fundamental dos serviços de academia de ginástica é ajudar os clientes a continuar seu trabalho fora do status físico, longe de sua casa e sua academia. É uma mudança física, refere-se aos vários objetivos estéticos dos clientes em termos de aparência corporal, por exemplo: obter corpo mais magro, massa muscular e força aprimoradas, pele mais suave ou geralmente têm um aspecto mais saudável.
- Saúde: Muitos clientes usam a academia de ginástica do hotel para melhorar seu estado mental e físico através de programas específicos (como yoga, meditação, colesterol e programas de diabetes). Refere-se aos objetivos de vários clientes

em termos de alívio de dores. Os benefícios incluem a sensação interna de harmonia, felicidade, calma, relaxamento mental, auto-realização, iluminação e atendimento.

O objetivo de "Controle de peso" foi encontrado nos gaps nos itens: 8 (-0,895), 12 (-0,985), 14 (-0,845), 16 (-0,865), 28 (-0,86), 29 (-0,895), 30 (-1,005), 31 (-1,41), 32 (-1,75) e 33 (-1,88). Para os objetivos de "razões estéticas", os itens que apresentaram gaps maiores que -1 foram: 24 (-1,32), 31 (-1,41), 32 (-1,525), 33 (-1,605). Finalmente, o objetivo "Saúde" apresenta grandes gaps nesses itens: 24 (-2,182), 30 (-0,9825), 31 (-1,2825), 32 (-1,509), 33 (-1,4755).

A ferramenta SERVQUAL foi aplicada também com a gerência da academia estudada a fim de obter o conhecimento a respeito da percepção sobre o serviço oferecido e sobre a percepção da gerência quanto às expectativas do cliente. Na avaliação das expectativas e da percepção da gerência com o serviço oferecido, é possível observar que os itens que obtiveram os maiores gaps são: 4, 11, 21, 23, 24, 27, 30 e 33. Assim, para oferecer uma academia ideal para seus clientes, a gerência poderia focar primeiramente nestes itens que obtiveram gap > -1. Entretanto, o ponto de vista do cliente é fundamental para oferecer um serviço que venha a satisfazê-lo. Sendo assim, faz-se necessário comparar as informações obtidas com a gerência com aquelas obtidas junto aos clientes da empresa. Entre os itens de maiores gaps

para a gerencia, quatro lacunas têm visão negativa divulgada para o cliente: 30- Programas de inovação para incentivar clientes, 31 - Medidas de segurança contra acidentes e procedimentos de emergência, 32 - Segurança de pertencimento pessoal em armários e 33 - estacionamento seguro.

5.4 Importância das dimensões da qualidade para a gerência

A segunda parte do questionário foi aplicada ao gerente do hotel para conhecer a importância de cada dimensão de qualidade e depois fez uma comparação de sua visão de gestão com a visão dos clientes. Deve-se notar que o gerente considera todas as dimensões de igual importância para os clientes, já que uma pontuação máxima para cada dimensão foi atribuída. Os clientes perguntaram sobre a importância da dimensão segurança e, segundo, a dimensão confiabilidade e a dimensão tangível foi considerada a menos importante.

Os gerentes dos hotéis poderiam se beneficiar com a adoção de uma visão sistemática de suas organizações. A estrutura apresentada neste estudo pode ser uma base para projetar o que seus serviços reais devem levar em consideração as dimensões de qualidade especificadas aqui. Esses dados também podem ser usados para tomar decisões sobre as prioridades dos clientes. Nesse sentido, observou-se que a dimensão tangível afetou duas grandes dimensões: segurança e confiabili-

dade. É importante considerar, no nível básico, uma das cinco dimensões ainda afetadas por restrições de tempo e custo. Essas restrições podem determinar a escolha de qual hotel o cliente receberá o uso da academia de ginástica: (I) confiança física em padrões, higiene, preço (ii) social - identificando o tipo de estabelecimento e status, atenção pessoal aos hóspedes convidados.

6 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE DOS RESULTADOS

Uma análise estatística do paradigma de desconfirmação definida por Lewis e Booms (1983) também foi conduzida para determinar o desvio padrão com 33 itens no questionário. A distância euclidiana quadrada e a soma das afirmativas para todos os grupos que mostraram uma correlação entre a pontuação afirmativa e os pontos totais do instrumento, de acordo com o teste de Spearman (r_s), nas escalas de expectativa e percepção. O coeficiente r_s varia de -1 (correlação negativa perfeita) a +1 (uma correlação positiva perfeita) e pode se relacionar direta ou inversamente. Se r_s for zero, isso significa que não há correlação. Para calcular esse coeficiente, as posições que os valores das variáveis têm, em ordem ascendente ou descendente, são levadas em consideração, como mostrado na Equação 1:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad (1)$$

Onde:

r_s = coeficiente de correlação de Spearman;

6 = constante;

d_i = diferença entre as posições relativas dos dois recursos;

n = número de observações (tamanho da amostra).

Com um valor de $r_s = -0.597$ nos resultados significa que não há força de associação entre duas variáveis (Expectativas e Percepções), onde o valor negativo significa a associação monotônica, as variáveis diminuem em valor em conjunto.

Um teste de hipóteses é uma inferência estatística que determina quais os resultados de um estudo levaria a uma rejeição da hipótese nula em um nível de significância pré-especificado (α) de 95%. A região crítica de um teste de hipóteses (h_0) é o conjunto de todos os resultados que tornam a hipótese nula rejeitada em favor da hipótese alternativa (h). Neste estudo, a amostra é derivada da distribuição t Student. A Tabela 1 mostra os resultados do método de inferência estatística.

Tabela 1 – Teste de Hipóteses para uma Distribuição t Student

ANOVA	
Hipóteses	
$h_0 = 0,0$ – Há satisfação no serviço	
$h < 0,0$ – Não há satisfação no serviço	
P valor=	0.580649
$g/$	5
Nível de significância (α)	95%
Valor de probabilidade	Menor que 0.25
Resultado: Rejeitar h_0	

O p valor (0,5806) é inferior ao nível de significância de 95% exigido ou a amostra de dados está localizada na região crítica da análise estatística, caso em que a hipótese nula é rejeitada. Pode-se aceitar a hipótese alternativa que confirma que os clientes não têm satisfação na amostragem dos serviços da academia de ginástica.

Outra análise realizada é a estatística

de blocos (Tabela 2), é a organização de unidades experimentais em grupos ou blocos que são semelhantes entre si. Neste estudo, o número de 40 questionários foi dividido em cinco blocos, aplicando o questionário cinco vezes em diferentes períodos. Esta análise reduz as fontes de variabilidade e, portanto, leva a maior precisão (Aschbacher, 1971).

Tabela 2 – Estatística de bloco

ANOVA Blocks				
Hipoteses				
h ₀ – O conjunto de propriedades da amostra são semelhantes				
h – O conjunto de propriedades da amostra são diferentes				
Fonte de variação	Soma dos quadrados (SQ)	gl	Quadrado médio (MQ)	f
Entre tratamentos	SQ _{treat.} =18.55	32	QM _{treat.} = 0.579	QM _{treat.} / QM _{error} = 7.1
Entre Blocos	SQ _{bloc} = 3.77	4	QM _{bloc.} = 0.943	
Dentro (error)	SQ _{error} = 10.51	128	QM _{error} = 0.0821	
Valor total	SQ _{total} =32.82	164		

O estudo adotou o valor "α" de 0,05, o que significa o valor de 95% de confiança. O valor crítico desta amostra é 1.031, com 32 graus de liberdade (gl) no numerador e 128 no denominador. O valor f é 7.1, é obtido a partir da divisão dos quadrados médios entre tratamentos e entre blocos. O valor de f é maior do que o valor crítico e, portanto, os dados da amostra estão dentro da região crítica. Desta maneira o teste sugere aceitar h₀, provando que não há diferença estatística entre os blocos de amostra coletados, em termos de percepção e expectativa do cliente.

Outro teste que pode ser feito é analisar a associação quando a probabilidade variável de um evento é alterada dependendo da outra variável. Esta análise é feita pelo teste Qui-Quadrado da independência. Este teste irá confirmar se uma variável de dimensão-qualidade pode influenciar o outro. Você pode alterar o resultado final do estudo da aplicação do questionário SERVQUAL e QUESC. Sabe-se que dois eventos são independentes se e somente se a probabilidade conjunta de interseção é igual ao produto da probabilidade de cada evento. Este teste verifica

que as cinco variáveis qualitativas têm influência mútua. Com base em uma amostra de 206 observações, esta é organizada na tabela de contingência correspondente às cinco dimensões de qualidade. A estatística de teste é uma medida da distância entre as frequências observadas esperada pela seguinte Equação 2.

$$Q^2 = \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^C \left[\frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \right],$$

com gl = (L-1) (C-1) (2)

Onde:

O_{ij} é a frequência observada.

E_{ij} é a frequência esperada.

É necessário subtrair a frequência esperada da frequência observada para encontrar a diferença entre as duas variáveis (também chamado de valor residual). Uma pesquisa de opinião, com uma amostra aleatória simples de 206 clientes da academia de ginastica, classificou a qualidade em cinco dimensões. Para facilitar a contagem de frequências em cinco dimensões, o valor médio de Gap foi adotado, quando o resultado mostra que a Frequência do Gap > Gap Average significa que o cli-

ente está satisfeito e quando a Frequência do Gap < Gap Average significa que o desempenho não era como esperado por o

cliente (este comportamento de qualidade de serviço deve ser evitado no futuro). Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Tabela de contingência

Dimensões	Gap Médio	Frequência do Gap > Gap Médio	Frequência do Gap < Gap Médio
1- Tangibilidade	-0.4575	0.8	0.2
2- Confiabilidade	-0.9	0.4	0.6
3- Presteza	-0.665	0.4	0.6
4- Garantia	-0.6325	0.4	0.6
5- Empatia	-0.31	0.8	0.2
6- QUESC	-0.784	0.4	0.6

O valor de q^2 foi calculado pelo seguinte procedimento:

$q^2 < \quad =$ Aceitar h_0 (As variáveis são independentes)

$q^2 \geq \quad =$ Rejeitar h_0 (As variáveis não são independentes, existe associação entre elas)

Nesta amostra, q^2 tem o valor de 16.496 e gl de 5. Por convenção, foi adotado o ponto de corte ou o nível significativo (α) para um p-valor de 0,05, foi obtido um valor de 11,07 para o χ^2 . Como observado o $q^2 > \quad$, o teste rejeitou o h_0 , a associação entre eles existe, uma vez que o cliente analisou a qualidade do serviço como um fenômeno global. Cada dimensão pode influenciar outro para criar a percepção sobre a experiência de serviço para o cliente.

Uma vantagem particular do SERVQUAL é a discussão dos gapse entre as fraquezas de um serviço de academia de ginástica e o potencial de priorizar questões de gerenciamento. É necessário medir a percepção do cliente para adaptar as ações nas descobertas sobre esses gaps. Para apreciar plenamente os benefícios do uso do SERVQUAL, as

pesquisas devem ser administradas repetidamente (por exemplo, todos os anos) regularmente, pelas seguintes razões:

- Permitir comparações anuais dos gaps no serviço;
- Compreender o mercado por meio do benchmarking;
- Determinar como as melhorias no serviço afetaram as necessidades dos clientes da academia de ginástica ao longo do tempo;
- Determinar a eficácia das iniciativas de desenvolvimento e aprimoramento de serviços que abordam as principais dimensões do serviço ou priorizam os requisitos do serviço.

6.1 Comparação entre a expectativa dos clientes com a expectativa da gerência

As expectativas do serviço de qualidade às vezes correspondem ou estão alinhadas com o que a administração acredita. A escala SERVQUAL é útil para

ajudar os gerentes a manter a empresa nesta premissa. Nesse sentido, observou-se que em 12 itens, a expectativa do cliente são iguais às expectativas de gerenciamento hoteleiro, em 2 itens, a expectativas do cliente são maiores do que as expectativas de gerenciamento e para 21 itens, as expectativas dos clientes são inferiores às expectativas de Gerenciamento. Para esse cenário, é precisa ter um relacionamento mais próximo com os clientes para obter foco.

É importante notar que o sistema de medição é uma ferramenta importante para promover a qualidade, mas alguns clientes convidados não têm a motivação para responder corretamente quando solicitado. A academia de ginástica do hotel deve ser adequado para chamar a atenção do cliente, por exemplo: uma atmosfera de fitness emocionante, exercícios personalizados, suporte para redes de clientes após a academia e outros.

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

De acordo com Jerônimo e Medeiros (2014), muitos atributos são importantes na visão do cliente. Caso contrário, o gerente não deveria aplicar grandes esforços para melhorar o serviço e assim aumentar a satisfação do cliente (Ellis, 1999; Zhang e Law, 2013; Chang, 2013). De acordo com esta visão, observou-se que em 21 itens a percepção do cliente é igual à percepção da gerência, em 3 itens a percepção do clientes é maior que a percepção da gerência e em 11 itens a percepção do cliente é menor do que a percepção da gerência. Isso ocorre porque

a percepção de serviço refere-se à avaliação dos atributos que já estão sendo oferecidos pelo centro de fitness do hotel.

7 CONCLUSÃO

Este artigo constrói uma nova metodologia para a medição da qualidade do serviço prestado por academias de ginásticas em hotel. A importância principal da metodologia é o foco do cliente, no qual é possível identificar seu perfil e preferência, ou seja, identificar os atributos de qualidade na posição certa de acordo com a visão dos clientes (Yoon et al., 2001).

A academia de ginástica em hotel exibe um conjunto complexo de fatores e influências, que podem ser traduzidos ou refletidos de forma holística por dimensões de qualidade. Essas dimensões podem ser aplicadas como atributos, como gerenciamento operacional, controle financeiro, marketing, acesso à informação e foco no cliente; mantendo-se atualizado com as mudanças do mercado, pessoas empregadas, planejamento futuro, tecnologia e inovação. O objetivo desta pesquisa foi empreender o modelo proposto de foco no cliente para fornecer uma nova maneira de pensar no gerenciamento de academias de ginástica em hotéis. O excelente serviço ao cliente é crítico para atrair visitantes e construir uma visão positiva e respeitada para a marca do hotel.

A gestão do foco do cliente está incluída a concentrar a atenção na medição da qualidade do cliente. A necessidade dessa metodologia é fortemente suportada pela falta de estudos conclusivos sobre métodos de medição de qualidade, pois se relacionam

com a academia de ginástica. Também aborda as lacunas entre expectativas e percepções do serviço de academia de ginástica e as dimensões importantes dos fatores que mais influenciam o desempenho organizacional. Nesse sentido, o quadro apresentado aqui fornece informações valiosas sobre os recursos que são cruciais para a criação de qualidade para os hotéis. Nesse sentido, os clientes sempre procuram atualizar e personalizar espaços de academia de ginástica que compartilhem a idéia de obter benefícios em sua saúde e estética.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Coordenação para o Melhoramento do Pessoal de Ensino Superior (CAPES) e da Fundação para Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE), entidades governamentais brasileiras que promovem desenvolvimento científico e tecnológico.

REFERÊNCIAS

- Aschbacher, M. (1971). "On collineation groups of symmetric block designs". *Journal of Combinatorial Theory, Series A*, 11(3), pp. 272–281.
- Athanasopoulou, P. (2008). "Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services", *Managing Service Quality*, 18(5), pp. 479 – 495.
- Hill, A., Cuthbertson, R. (2011). "Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organizations", *International Journal of Operations & Production Management*, 31(9), pp. 991 – 1021.
- Babakus, E., Boller, G. (1992). "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, 24(3), pp. 253-68.
- Baker, D., Crompton, J. (2000). "Quality, satisfaction and behavioural intentions", *Annals of Tourism Research*, 27(3), pp. 785-804.
- Bitner, M., Hubbert, A. (1994). "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: the customer's voice", in: Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service quality: new directions in theory and practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 72-94.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml, V. (1993). "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions", *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 7-27.
- Bouranta, N., Chitiris, L., Paravantis, J. (2009), "The relationship between internal and external service quality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), pp. 275 – 293.
- Brida, J. G., Moreno-Izquierdo L., Zapata-Aguirre, S., (2016), "Customer perception of service quality: The role of Information and Communication Technologies (ICTs) at airport functional areas", *Tourism Management Perspectives*, 20, pp. 209-216.
- Buttle, F. (1996), "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 8-32.
- Carman, J. (1990). "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, 66(1), pp. 33-55.
- Chang, C. (2013). "How reputation creates loyalty in the restaurant sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4) pp. 536 – 557.
- Chang, K., Chelladurai P. (2003). "System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality", *Service Industry Journal*, 23(5), pp. 65-83.

- Chelladurai, P., Scott, F., Haywood-Farmer, J. (1987). "Dimensions of fitness services: development of a model". *Journal of Sport Management*, 1, pp. 159-172.
- Cronin, J., Taylor, S., (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality", *Journal of Marketing*, 58, pp. 125-31.
- Ellis, A. P. (1999). "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), pp. 326 – 339.
- Evans, J. R., Lindsay, W. M. (1993). "The management and control of quality". 2nd ed. West Publishing Company.
- Falcão, L. M. A. A., Jerônimo, T. B., Melo, F. J. C., Aquino, J. T., Medeiros, D. D.. (2017), "Using the SERVQUAL model to assess small service quality and customer satisfaction". *Brazilian Journal Of Operations and Production Management*, 14, pp. 82-88.
- Gray, B., Matear, S., Matheson, P. (2000). "Improving the performance of hospitality firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(3), pp. 149 – 155.
- Herstein, R., Jaffe, E. (2008), "Sport hospitality as a business strategy", *Journal of Business Strategy*, 29(6), pp. 36 – 43.
- Jerônimo, T., Medeiros, D. (2014). "Measuring quality service: The use of a SERVPERF scale as an input for ELECTRE TRI multicriteria model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(6), pp. 652 – 664.
- Karatepe, O. M. (2011), "Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burn-out? A study in the city of Ankara, Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), pp. 44-65.
- Kim, D. & Kim, S. (1995). "QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea". *Journal of Sport Management*, 9(2), pp. 208-220.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). "*Principles of marketing*". Englewood Cliffs, N.J.; Singapore, Prentice Hall, 7th ed..
- Kumar, V., Smart, P., Maddern, H., Maull, R. (2008). "Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: the role of BPM", *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), pp.176 – 187.
- Ladhari, R. (2009). "A review of twenty years of SERVQUAL research". *International Journal of Quality and Service Science*. 1(2), pp. 172-198.
- Lam, T., Wong, A., Yeung, S. (1997), "Measuring service quality in clubs: an application of the SERVQUAL instrument", *Journal of Hospitality Marketing*, 4(1), pp. 7-14.
- Lasten, E. F., Curtis, C., Upchurch, R. S., Dammers, C., (2014), "Measurement of traveler expectations versus service gaps – The case of general aviation services in Aruba", *Tourism Management Perspectives*, 12, pp. 68-70.
- Lewis, B. (1989), "Quality in service sector – a review", *International Journal of Brand Marketing*, 7(5), pp. 4-12.
- Lovelock, C., Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Maxham, J., Netemeyer, R. (2002), "Modelling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, 78, pp. 239-52.
- McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. (2004). *Sport and Leisure Operations Management*, Thomson Learning, London.
- Moon, K. S., Kim, M., Ko, Y. J., Cannoughton, D. P., Hak, J. (2011). The influence of consumer's event quality perception on destination image. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(3), pp.287-303.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., Berry, L. (1988). "A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.

- Parasuraman, A., Zeithalm, V., Berry, L. (1985). "A conceptual model of services quality and its implication for future research". *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50.
- Pechlaner, H., Volgger, M. (2012). "How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), pp. 925 – 945.
- Pelit, E., Öztürk, Y., Arslantürk, Y. (2011), "The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), pp. 784 – 802.
- Prentice, C. (2013). "Service quality perceptions and customer loyalty in casinos", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), pp. 1-21.
- Said, O. A. E., Fathy, E. A., (2015), "Assessing university students' satisfaction with on-campus cafeteria services", *Tourism Management Perspectives*, 16, pp. 318-324.
- Santos R. R., Melo, F. J. C. M., Claudino, C. N. Q., Medeiros, D. D. (2017), "Model For Formulating Competitive strategy: the supplementary health sector case". *Benchmarking* (Bradford), 24, pp. 219-243.
- Southern, G. (1999). "A systems approach to performance measurement in hospitality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), pp. 366 – 376.
- Stepanovich, P., Mueller, J. (2002), "Mapping strategic consensus", *Journal of Business and Management*, 8(2), pp. 147-64.
- US Bureau of Labor Statistics (2012). "Occupational Employment Statistics", available at: <http://www.bls.gov/lpc/> (accessed 10 November 2015). – See more at: <http://www.bls.gov/ooh/personal-care-and-service/fitness-trainers-and-instructors.htm>
- Wong, A., Fong, V. (2012). "Development and validation of the casino service quality scale: CASERV". *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), pp. 209-217.
- Yin, R. K. (2013). "Case study research: Design and methods". (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoon, M., Beatty, S., Suh, J. (2001), "The effect of work climate on the critical employee and customer outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), pp. 500-20.
- Zhang, Z., Law, Z. R. (2013). "Regional effects on customer satisfaction with restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), pp. 705 – 722.

Dados dos Autores

Natália de Almeida Ferraz

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Professora da Universidade Federal de Alagoas (UFAL). E-mail: nati.ferraz@gmail.com.

Fagner José Coutinho de Melo

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: fagnercouthomelo@gmail.com.

Taciana de Barros Jerônimo

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Graduada em Administração pela Universidade de Pernambuco. Professora da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: taciana.barros@gmail.com.

André Philippi Gonzaga de Albuquerque

Engenheiro de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). E-mail: andre_philippi@hotmail.com.

Denise Dumke de Medeiros

Docteur em Engenharia de Produção pelo Institut National Polytechnique de Grenoble. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: medeirosdd@gmail.com.

ANEXO 1

			P	E	G				
15 a 20 anos	Tangibilidade	1	4,3	4,6	-0,3	21 a 25 anos	P	E	G
		2	4,3	4,7	-0,4		3,8	4,8	-1,0
		3	4,1	3,9	0,2		4,0	4,8	-0,8
		4	4,3	4,3	0,0		3,9	4,1	-0,2
	Confiabilidade	5	4,2	4,7	-0,5		3,6	4,5	-0,9
		6	4,1	3,8	0,3		3,6	4,8	-1,2
		7	4,4	3,9	0,5		3,8	4,2	-0,4
		8	4,2	4,6	-0,4		4,0	4,1	-0,2
		9	3,8	4,7	-0,9		3,5	4,6	-1,1
	Presteza	10	4,6	4,9	-0,3		3,7	4,6	-0,9
		11	4,2	4,8	-0,6		3,8	4,6	-0,8
		12	4,3	4,8	-0,5		3,7	4,4	-0,7
		13	3,6	4,1	-0,5		3,6	4,5	-0,9
	Garantia	14	4,3	4,9	-0,6		4,2	4,4	-0,2
		15	3,1	3,1	0,0		3,8	4,7	-0,9
		16	3,9	4,7	-0,8		3,3	3,8	-0,5
		17	3,7	3,1	0,6		3,7	4,4	-0,7
	Empatia	18	3,5	4,1	-0,6		3,2	3,4	-0,2
		19	4,4	4,7	-0,3		3,5	4,2	-0,7
		20	4,0	2,6	1,4		3,7	4,4	-0,7
		21	3,4	3,4	0,0		4,0	3,3	0,7
		22	4,2	4,1	0,1		3,3	3,9	-0,7
	Modelo QUESC	23	2,6	3,8	-1,2		3,8	4,3	-0,5
		24	1,6	3,5	-1,9		2,5	3,6	-1,1
		25	4,0	3,3	0,7		1,7	4,0	-2,4
		26	4,1	4,4	-0,3		3,9	4,1	-0,2
		27	2,5	3,4	-0,9		3,9	4,4	-0,5
		28	3,3	4,3	-1,0		3,4	3,8	-0,4
		29	3,1	4,6	-1,5		3,6	4,6	-1,0
		30	2,5	3,6	-1,1		3,7	4,7	-1,0
		31	2,8	4,5	-1,7		3,2	4,0	-0,9
		32	2,6	5,0	-2,4		3,4	4,5	-1,1
		33	2,7	4,9	-2,2		2,6	4,6	-2,0

			P	E	G				P	E	G
26 a 30 anos	Tangibilidade	1	3,9	4,8	-0,9	Acima dos 30 anos	4,0	4,0	0,0		
		2	4,0	4,8	-0,8		3,9	3,9	0,0		
		3	4,0	3,9	0,0		4,1	4,0	0,1		
		4	3,8	4,3	-0,5		4,1	4,3	-0,1		
	Confiabilidade	5	3,8	4,6	-0,9		4,1	4,1	0,0		
		6	3,9	4,1	-0,2		4,1	4,0	0,1		
		7	4,1	3,9	0,2		4,1	3,7	0,4		
		8	3,8	4,5	-0,8		4,0	4,4	-0,4		
		9	3,7	4,2	-0,5		3,4	4,3	-0,9		
	Presteza	10	4,1	4,6	-0,6		4,4	4,7	-0,3		
		11	3,9	4,6	-0,7		4,0	4,4	-0,4		
		12	3,8	4,9	-1,0		4,0	4,4	-0,4		
		13	4,1	4,6	-0,6		4,0	4,3	-0,3		
	Garantia	14	4,0	4,8	-0,8		3,7	4,7	-1,0		
		15	3,4	3,7	-0,4		3,7	3,7	0,0		
		16	3,8	4,1	-0,4		3,9	4,4	-0,6		
		17	3,3	3,4	-0,1		3,3	3,6	-0,3		
	Empatia	18	3,7	4,2	-0,5		3,9	4,1	-0,3		
		19	3,9	4,2	-0,3		4,1	4,4	-0,3		
		20	4,0	3,8	0,2		4,3	3,1	1,1		
		21	3,4	3,9	-0,5		4,0	4,0	0,0		
		22	3,9	4,3	-0,4		4,0	4,4	-0,4		
	Modelo QUESC	23	2,6	3,7	-1,1		3,1	3,6	-0,4		
		24	1,8	3,6	-1,9		2,7	4,1	-1,4		
		25	3,9	3,9	0,0		3,9	4,0	-0,1		
		26	4,0	4,5	-0,5		3,9	4,4	-0,6		
		27	3,2	3,8	-0,6		3,0	3,4	-0,4		
		28	3,6	4,6	-1,0		4,0	4,1	-0,1		
		29	3,6	4,5	-0,9		4,6	4,4	0,1		
		30	3,1	3,6	-0,6		3,7	4,3	-0,6		
		31	3,3	4,9	-1,5		3,7	4,6	-0,9		
		32	2,8	4,8	-2,0		2,9	4,6	-1,7		
		33	2,8	4,6	-1,9		3,1	4,4	-1,3		

ANEXO 2

		Controle de Peso			Razões Estéticas			SAÚDE		
		P	E	G	P	E	G	P	E	G
Tangibilidade	1	3,80	4,40	-0,60	3,95	4,80	-0,85	3,63	4,63	-1,00
	2	3,90	4,50	-0,60	3,95	4,65	-0,70	3,75	4,75	-1,00
	3	4,00	4,20	-0,20	3,85	4,15	-0,30	3,63	4,00	-0,38
	4	3,90	4,50	-0,60	3,60	4,40	-0,80	3,25	4,25	-1,00
Confiabilidade	5	3,80	4,50	-0,70	3,85	4,75	-0,90	3,38	4,88	-1,50
	6	4,00	4,10	-0,10	3,75	4,00	-0,25	3,75	3,88	-0,13
	7	3,60	3,40	0,20	4,00	4,15	-0,15	3,75	4,25	-0,50
	8	3,60	4,50	-0,90	3,65	4,60	-0,95	3,13	4,25	-1,13
	9	3,40	4,60	-1,20	3,70	4,30	-0,60	3,63	4,63	-1,00
Presteza	10	4,10	4,70	-0,60	4,00	4,65	-0,65	3,63	4,50	-0,88
	11	3,60	4,50	-0,90	3,95	4,60	-0,65	3,38	4,00	-0,63
	12	3,60	4,80	-1,20	3,85	4,65	-0,80	3,25	4,38	-1,13
	13	3,80	4,50	-0,70	3,95	4,30	-0,35	3,88	4,50	-0,63
Garantia	14	3,70	4,70	-1,00	4,20	4,85	-0,65	3,13	4,75	-1,63
	15	3,20	3,20	0,00	3,30	3,60	-0,30	3,25	3,88	-0,63
	16	3,70	4,50	-0,80	3,60	4,30	-0,70	3,75	4,50	-0,75
	17	2,70	3,40	-0,70	3,30	3,20	0,10	3,25	3,38	-0,13
Empatia	18	3,40	4,00	-0,60	3,65	4,15	-0,50	3,50	4,25	-0,75
	19	3,90	4,70	-0,80	3,80	4,40	-0,60	3,50	4,25	-0,75
	20	4,00	3,30	0,70	3,90	3,40	0,50	3,88	3,25	0,63
	21	3,40	3,90	-0,50	3,40	3,80	-0,40	3,00	3,75	-0,75
	22	3,70	4,40	-0,70	3,85	4,20	-0,35	3,75	4,25	-0,50
Modelo QUESC	23	3,20	3,80	-0,60	2,25	3,35	-1,10	2,63	4,25	-1,63
	24	2,20	3,90	-1,70	1,65	3,65	-2,00	2,00	4,63	-2,63
	25	3,80	4,00	-0,20	3,95	3,85	0,10	3,88	3,63	0,25
	26	3,70	4,40	-0,70	4,05	4,65	-0,60	3,63	4,13	-0,50
	27	3,50	4,20	-0,70	3,15	3,50	-0,35	3,00	3,25	-0,25
	28	3,50	4,50	-1,00	3,60	4,40	-0,80	3,25	4,50	-1,25
	29	3,60	4,60	-1,00	3,65	4,35	-0,70	3,13	4,75	-1,63
	30	3,30	4,30	-1,00	2,90	3,45	-0,55	3,13	4,00	-0,88
	31	3,40	4,70	-1,30	3,20	4,50	-1,30	3,00	4,75	-1,75
	32	2,50	4,80	-2,30	2,85	4,70	-1,85	2,63	4,75	-2,13
	33	2,20	4,60	-2,40	2,80	4,65	-1,85	2,63	4,63	-2,00