

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BODYCONCEPT – REDE
DE FRANCHISING DE CLÍNICAS DE ESTÉTICA

ANA RITA TEIXEIRA DA COSTA CORDEIRO

OUTUBRO - 2016

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BODYCONCEPT – REDE
DE FRANCHISING DE CLÍNICAS DE ESTÉTICA**

ANA RITA TEIXEIRA DA COSTA CORDEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

OUTUBRO - 2016

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado tem como principal objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa BodyConcept, uma rede de *franchising* de clínicas de estética que atua no mercado há 11 anos. Este plano tem como unidade de análise o conjunto de clínicas BodyConcept existentes, onde a rede atua com uniformização de políticas e diretrizes definidas pelo Master franchisador. Através deste plano, foi feito um diagnóstico empresarial da empresa, aferindo a qualidade do serviço prestado às clientes, de modo a definir objetivos de marketing e, posteriormente estratégias e táticas ao nível do marketing mix – 7 P's.

A metodologia utilizada neste projeto denomina-se *Action Research* e permite desenvolver um trabalho de pesquisa estando em contacto com a atividade da empresa, e ao mesmo tempo elaborando o trabalho de recolha de dados primários e secundários.

Com o intuito de aferir a qualidade de serviço prestado foi aplicado aos clientes um inquérito baseado no modelo de SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) no período entre 8 e 28 de Setembro de 2016. A par disso foi realizada uma entrevista semiestruturada de carácter informal à Responsável de Marketing, bem como diversas entrevistas informais à Responsável de Marketing e Responsável Operacional.

Através dos procedimentos referidos anteriormente concluiu-se que, de um modo geral, os clientes demonstraram níveis de satisfação bastante positivos, sendo que é fulcral uma forte aposta na formação das colaboradoras e acompanhamento da satisfação da cliente face às expectativas (realização de *follow ups* contínuos durante todo o processo de tratamento).

Para este plano de marketing, a estratégia formulada irá assentar de forma intensiva a nível da comunicação, sobretudo em marketing digital. Todas as táticas propostas visam o contínuo crescimento da marca, com forte enfoque na qualidade.

Palavras-Chave: Saúde e Bem-Estar, Estética, Plano de Marketing, Serviços, 7 P's, Qualidade de Serviço, *Action Research*

Abstract

The main purpose of this Master Thesis is the development of a marketing plan for BodyConcept Company, which is a chain of franchising aesthetic clinics operating in the market for eleven years. This plan analyses the set of existing BodyConcept clinics where the network operates according to a standardization of policies and guidelines defined by the franchising Master. The plan provides an analysis of the Company business, assessing the quality of the services provided to customers, in order to establish marketing goals and afterwards, define marketing mix strategies and tactics – 7P's.

The methodology used in this project is called action research, which allows the development of a research practical work while staying in touch with the Company and at the same time developing the primary and secondary data collection.

In order to assess the quality of the services provided to customers, it was applied a SERVQUAL based survey from Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988), since the 8th of September until the 28th of September of 2016. Alongside this, there was an informal semi-structured interview with the Marketing Executive, as well as several informal interviews with the Marketing Executive and the Operating Officer.

These procedures express that, in general, customers showed quite good satisfaction levels and it is crucial to develop a strong commitment to employee training and ongoing follow-ups to customer satisfaction and prospects during the entire treatment process.

The strategy undertaken for this marketing plan will be settled through communication, with digital marketing tools. The tactics proposed by this plan strive for a continuous and sustained growth, with a strong focus on quality.

Keywords: Health and Wellness, Aesthetics, Marketing Plan, Services, 7 P's, Service Quality, Action Research

Agradecimentos

À Professora Cristina Batista, um enorme obrigado por todo o apoio e motivação, por todos os ensinamentos e conselhos, por toda a disponibilidade ao longo deste projeto.

Aos meus pais pois sem eles nada disto seria possível. Um obrigado do tamanho do mundo não chega para lhes agradecer tudo o que têm feito por mim.

Ao meu namorado, Carlos Leonardo, por toda a força e apoio que sempre me deu. Obrigada por nunca me deixares desistir, por toda a paciência ao longo deste percurso e por estares sempre do meu lado.

À BodyConcept, em especial à Sandra D., Sandra C. e Cláudia Oliveira por toda a disponibilidade e contributo para este projeto.

À Marlene, Margarida, Pedro e Carneiro por todo o apoio durante todo o Mestrado que frequentamos juntos.

À Sofia por toda a ajuda e disponibilidade sempre demonstrada para a realização deste projeto.

A todos os meus amigos e família que sempre me acompanharam ao longo deste percurso e sempre me apoiaram.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 1 |
| 2. Revisão de Literatura | 3 |
| 2.1. Marketing | 3 |
| 2.2. Planeamento de Marketing | 4 |
| 2.2.1. <i>Modelos de Planeamento de Marketing</i> | 5 |
| 2.3. Marketing de Serviços | 6 |
| 2.3.1 <i>Características Diferenciadoras dos Serviços</i> | 7 |
| 2.3.2 <i>Implicações no Marketing-Mix</i> | 8 |
| 2.4. Qualidade de Serviço | 9 |
| 2.4.1 <i>Avaliação da qualidade de serviço: Modelo SERVQUAL</i> | 10 |
| 3. Quadro de Referência | 11 |
| 4. Metodologia | 12 |
| 4.1. Tipo de Estudo | 12 |
| 4.2. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados | 12 |
| 4.3. Limitações do estudo | 14 |
| 5. Plano de Marketing | 15 |
| 5.1. Missão e Valores | 15 |
| 5.2. Auditoria de Marketing | 15 |
| 5.2.1. <i>Análise Externa</i> | 15 |
| 5.2.2. <i>Análise Interna</i> | 21 |
| 5.3 Análise SWOT | 28 |
| 5.4 Pressupostos | 28 |
| 5.5 Objetivos e Estratégias de Marketing | 29 |
| 5.5.1 <i>Objetivos de Marketing</i> | 29 |
| 5.5.2 <i>Posicionamento, Segmentação e Targeting</i> | 29 |

| | |
|--|----|
| 5.5.3 <i>Direção do Plano de Marketing - Estratégias</i> | 30 |
| 5.6 Estratégias e Táticas de Marketing Mix | 30 |
| 5.7 Planeamento, Orçamentação, Implementação e Controlo | 33 |
| 5.7.1 <i>Planeamento e Calendarização</i> | 33 |
| 5.7.2 <i>Implementação e Controlo</i> | 34 |
| 5.7.3 <i>Orçamentação</i> | 34 |
| 6. Conclusões | 35 |
| Referências Bibliográficas | 37 |
| ANEXOS | 40 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Quadro de Referências | 11 |
| Figura 2 - Análise da Concorrência | 19 |
| Figura 3 - Análise SWOT | 28 |
| Figura 4 - Marketing Mix | 32 |
| Figura 5 – Calendarização | 34 |

1. Introdução

O presente projeto final de Mestrado tem como principal objetivo o desenvolvimento de um Plano de Marketing para a empresa BodyConcept, uma rede de *franchising* de clínicas de estética, que integra o sector dos serviços, mais especificamente na área da saúde e bem-estar (estética).

A realização de um bom plano de marketing deve, segundo McDonald (2008), incidir sobre duas fases cruciais: 1) primeiramente, deve elaborar-se um plano estratégico, envolvendo todos os níveis de gestão da empresa, e que irá permitir saber um conjunto de respostas estratégicas adequadas à análise ao ambiente externo da empresa (prevê-se que este processo tenha a duração de cerca de 3 a 5 anos); 2) após todo o desenvolvimento e implementação do plano estratégico, é necessário desenvolver o plano tático, que é realizado num horizonte temporal não superior a um ano, sendo apresentado um maior nível de detalhe, onde são definidas todas as ações a serem tomadas.

Em Portugal, a relevância económica do sector dos serviços tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Segundo dados estatísticos, cerca de 68,12% da população ativa empregada trabalha neste sector de atividade (PORDATA, 2016). O seu elevado peso em Portugal fez com que este sector contribui-se, até ao 2º trimestre de 2015, com cerca de 76,70% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) (AICEP, 2015).

A empresa BodyConcept é uma empresa de *franchising* 100% Portuguesa, que atua no mercado nacional e internacional desde 2005. As clínicas de estéticas localizam-se em diferentes países, tais como, Portugal, Brasil, Cabo Verde e Polónia, e já existem mais de 100 unidades franchisadas. Segundo um estudo realizado pela Marktest (2015), cerca de 20,20% das mulheres residentes em Portugal com idade igual ou superior a 15 anos, dizem ter frequentando clínicas de estética no decorrer do ano anterior. Desta forma, torna-se relevante o desenvolvimento de um Plano de Marketing para que possamos rever e reformular a estratégia desta empresa para que seja possível assegurar o contínuo sucesso que caracteriza a BodyConcept. Por se tratar de uma rede de *franchising*, o Plano de Marketing é feito pela empresa detentora da marca, tendo em conta todas as clínicas a nível nacional. Desta forma, os franchisados não têm que ter qualquer preocupação com este aspeto.

De forma a elaborar este projeto, foram definidas quatro questões de investigação: 1) Qual o diagnóstico empresarial da empresa Bodyconcept; 2) Quais as potenciais vantagens competitivas da empresa Bodyconcept; 3) Quais as questões de Marketing Mix operacional para o ano 2017; 4) Quais os procedimentos a ter para melhorar a performance da empresa garantindo a qualidade do serviço prestado.

Para a realização deste Plano de Marketing, a metodologia utilizada será o *Action Research*. Saunders, Lewis, & Thornhill (2009) afirmam que esta estratégia tem um grande foco na mudança, em que todos os trabalhadores devem colaborar com quem realiza o processo de pesquisa.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos distintos. Numa primeira fase (Capítulo 1) é apresentada a Introdução, onde é abordada a relevância do tema a estudar, um breve enquadramento do sector e empresa, o objetivo principal bem como as questões de investigação inerentes. No capítulo 2 é feita a revisão da literatura, onde se abordam os principais conceitos chave para a elaboração do plano. Este capítulo é crucial para a definição do quadro de referência, apresentada no capítulo 3. A metodologia do trabalho é discutida no capítulo 4. Após estes capítulos, é elaborado o 5 onde é desenvolvido o Plano de Marketing para a Bodyconcept. Finalmente, no último capítulo são apresentadas as conclusões finais, bem como limitações e recomendações.

2. Revisão de Literatura

Ao desenvolver este trabalho de projeto pretende-se desenvolver um Plano de Marketing para a rede de clínicas de estética BodyConcept. Desta forma, é crucial um estudo prévio sobre os conceitos mais relevantes subjacentes à temática do projeto, tais como: Marketing, Planeamento de Marketing, Marketing de Serviços e Qualidade de Serviço.

2.1. Marketing

A definição de marketing tem sido discutida há muitos anos por diversos autores. Gilligan & Wilson (2009, p.3) citaram uma definição de marketing usada há muito tempo pela *The Chartered Institute of Marketing*, como sendo “o processo de gestão para identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma rentável.”

Para Westwood (2006, p.4), o marketing pode ser definido como "a descoberta do que é que os clientes querem, combinando produtos de uma empresa para satisfazer essas exigências, gerando lucro para a empresa nesse processo". Para este autor, o marketing envolve três vertentes distintas: 1) as capacidades da empresa; 2) os requisitos dos clientes; e, finalmente, 3) a envolvimento de marketing.

Kotler & Armstrong (2012, p.5) descrevem o marketing como “um processo pelo qual as empresas criam valor para os consumidores e constroem relações sólidas com os mesmos para que, em retorno, consigam capturar valor dos consumidores.". Desta forma, para os autores existem dois objetivos primordiais: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e fazer crescer os clientes atuais, proporcionando satisfação. Para Kotler & Armstrong (2012), o mais importante é sempre a satisfação das necessidades dos consumidores.

Após uma correta perceção da importância que o marketing tem no desenvolvimento e estratégia de uma empresa, é crucial entender como este pode ser implementado, ou seja, a realização de todo o seu planeamento e implementação.

2.2. Planeamento de Marketing

O planeamento de marketing é definido por Wood (2010, p.2) como “ o processo estruturado que leva a um coordenado conjunto de decisões e ações de marketing, para uma determinada empresa e durante um período específico, baseado: 1) numa análise da situação interna e externa atual, incluindo mercados e consumidores; 2) direções de marketing, objetivos, estratégias e programas para os públicos-alvo; 3) apoio através de serviço ao cliente e programas de marketing internos; e, finalmente, 4) a gestão das atividades de marketing através da implementação, avaliação e controlo.”.

Para McDonald (2008, p.8) “o objetivo do planeamento de marketing e o seu principal foco é identificar e criar vantagem competitiva.”. Assim, para este autor o planeamento de marketing é a aplicação dos recursos de marketing necessários para alcançar os objetivos pretendidos, estando este planeamento diretamente relacionado com os objetivos (o que é que se pretende alcançar) e as estratégias de marketing (como é que podemos alcançar os objetivos de marketing definidos). Desta forma, Westwood (2006, p.11) afirma que um plano de marketing deve estabelecer objetivos de marketing e respetivas estratégias para que estes possam ser alcançáveis. Estes objetivos de marketing devem ser sempre mensuráveis pois, caso isso não seja possível, não podem ser classificados como tal. Por outro lado, as estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing serão alcançados através dos 4 P's do marketing-mix: produto, preço, distribuição e promoção. (McDonald, 2008)

Segundo Westwood (2006, p.6), o planeamento de marketing “é usado para segmentar mercados, identificar posições de mercado, prever o tamanho do mercado e planear uma quota de mercado viável em cada segmento.”. Para este autor, o planeamento de marketing é um processo completamente interativo, do qual resulta o plano de marketing.

Segundo Blythe & Megicks (2010), o planeamento deve ser feito de forma a criar valor para os clientes, tendo sempre em consideração fatores como o ambiente externo, consumidores e concorrentes. No entanto, estes autores afirmam que “muitas empresas tendem a adotar um planeamento com uma visão baseada nos próprios recursos (uma perspetiva de dentro para fora) ao invés de uma visão baseada na natureza do mercado (uma perspetiva de fora para dentro), ou seja, em vez de se questionarem quais as necessidades do mercados e como estas podem ser colmatadas, as empresas verificam

quais os seus recursos e decidem o que pode ser alcançado com os seus pontos fortes e limitações.” (Blythe & Megicks, 2010, p.10) Desta forma, é crucial a existência de um equilíbrio entre estas duas situações, de modo a serem considerados os fatores internos e externos para determinar qual a melhor opção a apresentar ao mercado.

Wood (2010) salienta que o processo de planeamento de marketing deve iniciar-se bastante tempo antes de o plano ser implementado. O autor afirma também que um plano de marketing hoje em dia é mais importante que nunca, visto que existem cada vez mais fatores que tornam o mercado bastante volátil. Assim, um plano de marketing deve ser “específico e flexível para ajudar a estar preparado para o novo e o inesperado: uma crise económica, novos concorrentes, a evolução da tecnologia, novas leis, mudanças na regulamentação e outras mudanças que possam afetar o desempenho de marketing.” (Wood, 2010, p. 3) Desta forma, torna-se bastante importante uma monitorização constante do plano. (Blythe & Megicks, 2010)

No entanto, Kotler (2003, p.114) ressalva que “os planos de marketing não geram um dólar de lucro se não forem implementados.”. Desta forma, é necessário que os planos não fiquem apenas pelo papel, mas que sejam corretamente implementados e, posteriormente, avaliados e controlados para que sejam alcançados os objetivos pretendidos. (Wood, 2010)

2.2.1. Modelos de Planeamento de Marketing

De modo a elaborar um modelo adequado ao desenvolvimento deste Plano de Marketing, foram analisados e revistos vários autores e os seus respetivos modelos de execução de um planeamento de marketing, tais como: McDonald (2008); Wood (2010); Kotler & Armstrong (2012); e Westwood (2006) (Anexos 1 a 4).

Nestes quatro modelos, podemos encontrar uma linha orientadora comum: 1) Auditoria/ Análise da Situação de Marketing; 2) Análise SWOT; 3) Objetivos de Marketing; 4) Estratégias de Marketing; 5) Programas de Ação; 6) Orçamentação; 7) Implementação e Controlo; e finalmente, 8) Atualização.

No entanto, apesar de existirem várias semelhanças entre estes 4 modelos, McDonald (2008) e Westwood (2006) são os autores que estruturam os seus modelos de forma mais

idêntica, como uma espécie de guião, esquematizando as etapas que, para eles, descrevem o processo do planeamento de marketing. A primeira grande diferença prende-se com o facto de McDonald (2008) iniciar o com a definição da Missão da empresa, enquanto Westwood (2006) não faz qualquer referência a esse ponto, bem como, numa fase mais avançada, a identificação de planos alternativos que Westwood (2006) também não faz.

Kotler & Armstrong (2012) descrevem o processo de planeamento de marketing como se de um guião se tratasse, com a descrição detalhada dos seus conteúdos em todas as etapas. Estes autores são os únicos que iniciam o processo com um sumário executivo, onde apresentam um breve resumo do plano, com as principais metas e recomendações, de forma a ser avaliado rapidamente pela gestão de topo.

Wood (2010) esquematiza o processo de planeamento de uma forma cíclica, pois tal como ele afirma “o planeamento de marketing deve ser contínuo, e não um exercício que se faz uma vez por ano.” (Wood, 2010, p.4) Para esta autora, é crucial que, após localização do progresso e implementação de um plano de controlo, é necessário voltar a pesquisar e analisar a situação atual, pois “o ambiente de marketing é dinâmico e pode mudar a qualquer momento” (Wood, 2010, p.4) No processo de planeamento de marketing, Wood (2010), ao contrário dos outros autores, inclui uma etapa específica para planear a segmentação, o público-alvo e o posicionamento.

Embora existam algumas diferenças entre as várias estruturas apresentadas, é perceptível uma linha orientadora comum, que vai permitir a elaboração de um quadro de referência orientador para a realização do planeamento de marketing para a empresa BodyConcept.

2.3. Marketing de Serviços

Tendo em conta que a empresa em estudo atua no setor dos serviços, é crucial desenvolver pesquisas teóricas de forma a salientar alguns conceitos que devem ser tomados em consideração aquando do planeamento de marketing para empresas de serviços. Para Kotler & Keller (2012, p.356) um serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não relacionada a um produto concreto.” Grönroos (2006) afirma que não há uma única

e comum definição para serviços, no entanto, salienta que os serviços podem ser definidos como “processos que consistem numa série de atividades em que ocorrem interações entre o cliente e pessoas, bens e outros recursos físicos, sistemas e/ou infraestruturas que representam o fornecedor do serviço e, possivelmente, envolvendo outros clientes cujo objetivo é resolver os problemas dos clientes” (desenvolvido através de Grönroos, 2000:46, citado por Grönroos, 2006, p. 322). Para Grönroos (2006), aquilo que claramente distingue os serviços dos bens físicos é a sua natureza de processo: “Os serviços surgem em processos “abertos” onde os consumidores participam enquanto coprodutores e por isso podem ser diretamente influenciados pelo progresso destes processos” (Grönroos, 2006, p. 318).

De uma forma muito clara, Lovelock & Wirtz (2011, p.37) apresentam a sua definição de serviços como “atividades económicas oferecidas de uma parte a outra. Frequentemente temporários, são performances que trazem resultados esperados a recipientes, objetos, ou outros bens sobre as quais os detentores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes dos serviços esperam valor do acesso aos bens, trabalho e competências profissionais, instalações, redes e sistemas; mas eles geralmente não detêm a posse de qualquer um dos elementos físicos envolvidos”.

Kotler & Keller (2012, pp.356 e 357) apresentam cinco categorias de oferta de mercado, dependendo se o componente serviço é de maior ou menor grau na oferta global: “1) Bem tangível puro – um bem tangível, como um sabonete, pasta de dentes, com nenhum serviço a acompanhar; 2) Bem tangível acompanhado de serviços – um bem tangível, como um carro, computador ou telemóvel, acompanhado de um ou mais serviços; 3) Híbrido – uma oferta, como uma refeição num restaurante, com partes iguais de bens e serviços; 4) Serviços acompanhados por bens menores – um grande serviço, como viagens de avião, com outros bens a servirem de suporte, como *snacks* ou bebidas; 5) Serviço puro – um serviço completamente intangível, como *babysitting* ou uma massagem.”

2.3.1 Características Diferenciadoras dos Serviços

Para além da intangibilidade citada por Kotler & Keller (2012), existem outras três características que diferenciam os serviços dos produtos: inseparabilidade,

heterogeneidade e perecibilidade. Os autores Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1985) revelam que a diferença fulcral, citada universalmente, entre bens e serviços é a intangibilidade. Estes autores explicam que “como os serviços são performances, ao contrário dos objetos, estes não podem ser vistos, sentidos, experimentados ou tocados da mesma forma que os produtos podem ser.” (Zeithaml et al., 1985, p.33) Assim, um dos grandes desafios dos *marketeers* desta área consiste em transformarem aquilo que é intangível em benefícios concretos e experiências bem definidas, de forma a cativar os consumidores. (Kotler & Keller, 2012)

Os serviços são inseparáveis pois não é possível separar a produção do consumo, o que significa que “o produtor e o vendedor são a mesma entidade” (Upah, 1980: citado por Zeithaml et al., 1985, p.34) Ao contrário do que acontece com os produtos, os serviços primeiro são vendidos e só depois é que são produzidos e consumidos em simultâneo. No que diz respeito à heterogeneidade, a forma como o serviço é fornecido/prestado nunca é igual, “a qualidade e essência de um serviço pode variar de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia” (Zeithaml et al., 1985, p.34) A última característica que diferencia os serviços é a perecibilidade, ou seja, os serviços não podem ser armazenados.

Todas estas características diferenciadoras levam a que existam diversos problemas específicos inerentes a cada uma delas. Zeithaml et al. (1985) enumera as seguintes: 1) os serviços não podem ser armazenados; 2) não podem ser patenteados; 3) não são fáceis de comunicar; 4) os preços são difíceis de definir; 5) os consumidores estão envolvidos no processo de produção; 6) outros consumidores podem também estar envolvidos no processo de produção; 7) não são passíveis de produção massificada; 8) há dificuldade no controlo da qualidade do serviço bem como na sua standardização; 9) não podem ser inventariados.

2.3.2 *Implicações no Marketing-Mix*

No marketing dos serviços, devido às suas características distintivas, para além do marketing externo (entre a empresa e os clientes), que faz uso dos quatro P's, existem outros dois tipos de marketing, o marketing interno (entre empresa e funcionários) e o marketing interativo (entre funcionários e clientes) (Kotler & Armstrong, 2012)

Assim, devido às implicações destas particularidades dos serviços, é necessário desenvolver os quatro P's do marketing: 1) Produto; 2) Preço; 3) Distribuição; e 4) Promoção e associar outros três P's relacionados com a entrega do serviço e com a interface com o cliente: 1) Evidências Físicas, 2) Pessoas e 3) Processos. (Booms e Bitner, 1981, citado por Yelkur, 2000) Segundo Yelkur (2000), são estes três últimos P's que influenciam as expectativas dos consumidores, e que têm uma influência fulcral na fidelização de clientes e captação de novos.

Como os serviços, ao contrário dos produtos, são intangíveis, os consumidores criam as suas expectativas através das evidências físicas que encontram no local onde o serviço vai ser prestado: decoração, instalações, *design*, conforto, mobílias, etc. Desta forma, é muito importante que os *marketeers* estejam focados em criar pistas tangíveis, ou seja evidências físicas do serviço, para estabelecer uma boa imagem da empresa e influenciar as expectativas dos consumidores. (Yelkur, 2000)

No que diz respeito às pessoas que participam no serviço, quer sejam funcionários ou outros consumidores que possam participar no processo de produção, também fornecem elementos que influenciam as expectativas dos consumidores. A forma cuidada como se vestem, o aspeto cuidado das fardas utilizadas, bem como aspetos verbais e não-verbais são fulcrais para influenciar o nível geral de satisfação dos consumidores. A formação dos funcionários é, também, um fator que influencia a qualidade do serviço que é prestado, por isso é muito importante que se aposte neste ponto. (Yelkur, 2000)

Os processos de um serviço dizem respeito à forma como o serviço em si é entregue/prestado. Os comportamentos e atitudes associados ao processo influenciam como a performance do serviço é percebido pelos consumidores. (Yelkur, 2000)

2.4. Qualidade de Serviço

Devido às particularidades que os serviços apresentam, a forma como é definida a qualidade num serviço é completamente diferente de quando se trata de um produto. Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985) afirmam que a avaliação da qualidade de um serviço é muito mais difícil de ser feita, pois quando se trata de um produto existem aspetos tangíveis que num serviço não é possível de encontrar. Por isso Lovelock &

Wright (1999), realçam que a interação que existente entre consumidores e colaboradores é um dos pontos que mais influência a percepção dos consumidores relativamente à qualidade de serviço.

Para Lewis e Booms (1983, citado por Parasuraman et al., 1985, p.42), a qualidade de serviço “é uma medida que reflete se o nível do serviço prestado corresponde às expectativas dos clientes.” Para estes autores, prestar um serviço de qualidade significa que é necessário estar em conformidade com as expectativas dos clientes. A forma como os consumidores avaliam a qualidade de um serviço depende das suas expectativas e, posteriormente, das suas percepções finais. (Grönroos, 1982, citado por Parasuraman et al., 1985)

2.4.1 Avaliação da qualidade de serviço: Modelo SERVQUAL

De forma a avaliar o processo de percepção da qualidade de serviço, Parasuraman et al. (1985) definiram, inicialmente, 10 determinantes fulcrais: fiabilidade, responsabilidade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento e compreensão do cliente, e finalmente, aspetos tangíveis. Estas 10 dimensões foram utilizadas como estrutura base para o desenvolvimento dos itens que compõem a escala do modelo de SERVQUAL.

Após reformulação, o modelo passou a contar apenas com cinco dimensões, em que três delas são exatamente três das determinantes anteriormente referidas - aspetos tangíveis (instalações, equipamentos e aparência dos colaboradores); fiabilidade (capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e com precisão); e responsabilidade (disponibilidade para ajudar os clientes e fornecer um serviço imediato), e duas delas são combinações das restantes – garantia (conhecimento e cortesia dos colaboradores e capacidade de transmitir confiança e segurança) e empatia (cuidado e atenção individualizados oferecidos aos seus consumidores). (Parasuraman et al., 1988)

3. Quadro de Referência

De acordo com a Revisão de Literatura apresentada bem como as diferentes estruturas de modelos de planeamento descritos anteriormente, foi definido um modelo orientador que irá servir de referência para o desenvolvimento de um plano de marketing direcionado para a empresa Bodyconcept. Para a construção deste quadro de referência, é importante referir os autores Parasuraman et al. (1988), pois o modelo SERVQUAL a utilizar é fulcral para a aferição da qualidade de serviço, ponto fundamental neste estudo. Yelkur (2000) é de igual modo importante, pois tratando-se a BodyConcept de uma empresa de serviços, é imprescindível contar com os 3 P's – Pessoas, Processos e Evidências Físicas. Neste modelo são apresentados os diversos pontos e etapas a seguir para que se consiga atingir o principal objetivo deste projeto.

| <i>Autores</i> | <i>Estrutura para o Plano de Marketing</i> | |
|--|--|---|
| McDonald (2008) | Missão e Valores | |
| McDonald (2008), Kotler e Armstrong (2012), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) | Análise Externa | |
| | Análise Macro -> Fatores PEST <ul style="list-style-type: none"> ○ Político-Legais ○ Económicos ○ Sociais ○ Tecnológicos | Análise Micro: <ul style="list-style-type: none"> ○ Análise do mercado ○ Análise da concorrência ○ Análise dos consumidores – Modelo SERVQUAL |
| Wood (2010), McDonald (2008) | Análise Interna <ul style="list-style-type: none"> ○ História ○ Recursos Humanos ○ Recursos Financeiros ○ Recursos de Informação | <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos Fornecedores ○ Variáveis do Marketing Mix – Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Processos e Evidência Física |
| Westwood (2006), Kotler e Armstrong (2012), McDonald (2008) | Análise SWOT | |
| Westwood (2006), McDonald (2008) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças | |
| Westwood (2006), McDonald (2008) | Pressupostos | |
| McDonald (2008), Wood (2010) | Objetivos e Estratégias de Marketing | |
| Kotler e Armstrong (2012), Yelkur (2000), Wood (2010), Westwood (2006) | <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivos de Marketing ○ Posicionamento, Segmentação e <i>Targeting</i> ○ Direção do Plano de Marketing | |
| | Estratégias do Marketing Mix – 7 P's: <ul style="list-style-type: none"> ○ Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Processo e Pessoas | |
| Kotler e Armstrong (2012), McDonald (2008) | Programas de Acção | |
| Kotler e Armstrong (2012), McDonald (2008) | Cronograma e Orçamento | |
| Wood (2010) | Implementação e Controlo | |

Figura 1 - Quadro de Referências

4. Metodologia

4.1. Tipo de Estudo

Tendo em conta a natureza e objetivos de pesquisa formulados para este plano de marketing, foi desenvolvido um estudo que se enquadra num âmbito misto, combinando a pesquisa qualitativa (através de uma entrevista realizada à Direção de Marketing) e quantitativa (um questionário direcionado para clientes das clínicas BodyConcept), e que se caracteriza por uma abordagem descritiva. Segundo Saunders et al. (2009) esta abordagem é caracterizada pela necessidade de se compreender toda a envolvente do fenómeno em estudo e sobre o qual se deseja fazer recolha de dados.

Para este plano de marketing, a estratégia de investigação a utilizar para a realização do estudo em causa é o *Action Research*. De uma forma muito sucinta Coghlan e Brannick (2005; citados por Saunders et al., 2009, p.147), descrevem esta estratégia como “pesquisa em ação, em vez de pesquisa sobre ação”. Esta estratégia pressupõe uma natureza interativa, onde são identificados eventuais problemas bem como o desenvolvimento das respetivas soluções de acordo com o contexto em que a organização se encontra. No que se refere ao horizonte temporal deste estudo, pode afirma-se que é um estudo *cross-sectional*, ou seja, um estudo onde os dados são recolhidos (uma amostra do total da população) apenas num determinado momento. (Saunders et al., 2009)

4.2. Amostragem e Métodos de Recolha de Dados

A realização deste estudo contou com uma amostragem não probabilística, pois não é possível conhecer a probabilidade de cada caso que é selecionado, por conveniência. Este tipo de amostragem é considerado de conveniência pois os indivíduos que respondem ao questionário “são selecionados porque se encontram no lugar certo no momento certo” (Malhotra & Birks, 2007, p.411) Estes autores referem também que este tipo de recolha de dados é bastante acessível e podem transmitir boas estimativas das características da população. Desta forma, podemos considerar como parte integrante da amostra deste estudo: Administração, Responsável de Marketing, Departamento de Marketing, Responsável Operacional e Cliente/Ex-clientes das clínicas de estética Bodyconcept.

Os métodos de recolha de dados utilizados neste estudo foram: inquéritos, entrevistas semiestruturadas de carácter informal, entrevistas informais, observação participante e dados secundários.

Assim, com intuito de avaliar a qualidade de serviço prestado nas clínicas Bodyconcept, foi aplicado um inquérito (Anexo 5) com base nas estruturas e escalas apresentadas na literatura revista. O modelo aplicado seguiu as diretrizes do modelo SERVQUAL propostas por Parasuraman et al. (1988), tendo em conta os 22 itens que se dividem nas cinco principais dimensões citadas pelos autores: tangíveis, fiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia. No inquérito os 22 itens foram aplicados na 2ª questão e dividiram-se da seguinte forma: tangíveis – itens 1 a 4, fiabilidade – itens 5 a 9, responsabilidade – itens 10 a 13, garantia – itens 14 a 17 e empatia – itens 18 a 22. Para além destes itens, foram considerados outros 4 itens relacionados com a localização e preços dos serviços prestados. O inquérito apresenta também outras questões sobre a satisfação dos serviços prestados, a satisfação com os resultados obtidos, a relação qualidade/preço, como classificam de uma forma generalizada a qualidade de serviço e se recomendariam os serviços da Bodyconcept. Aos inquiridos foi também questionado se já tinha realizado tratamentos de estética noutras clínicas e em quais, e também se conheciam a página de Facebook e Instagram. O inquérito foi disponibilizado através da rede social Facebook (página oficial da marca – BodyConcept Portugal, bem como páginas oficiais de diversos franchisados da marca) e enviado através de *emailing* para a base de dados disponível das clínicas Bodyconcept, após a realização de um pré-teste que foi feito a 10 clientes, de modo a obter uma amostra que abrangesse todo o país. O inquérito esteve disponível de 8 de Setembro a 28 de Setembro de 2016 e foram obtidas 174 respostas, tendo sido consideradas respostas válidas 102.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada de caráter informal à Responsável de Marketing, devido à necessidade de compreender todo o processo e informações da empresa relacionadas tanto com a envolvente externa como interna. Ao longo de todos os meses foram também realizadas diversas entrevistas informais, cerca de 25, tanto com a responsável de Marketing como com a responsável Operacional, de forma a recolher informação mais detalhada sobre alguns aspetos relacionados com a envolvente da empresa. No que diz respeito à observação participante, esta decorreu durante todo o processo do *action research*, tendo maior enfoque durante os meses de Agosto e Setembro

de 2016. É importante referir que a autora deste projeto de mestrado é colaboradora da empresa Bodyconcept, exercendo funções de Assistente Financeira, tendo assim acesso privilegiado a dados primários e secundários.

Relativamente aos dados secundários utilizados para a auditoria de marketing, as principais fontes de pesquisa foram: PORDATA, Banco de Portugal, AICEP Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), ANACOM, AEP (Associação Empresarial de Portugal) e INE (Instituto Nacional de Estatística). Para além destas fontes, foram também utilizados *sites* de jornais para a Análise Macro e documentos internos da empresa para a Análise Micro e Análise Interna.

4.3. Limitações do estudo

A realização deste estudo encontrou algumas limitações importantes de referir. Primeiramente, o inquérito, segundo o modelo SERVQUAL, é demasiado longo pelo que muitos dos inquéritos não foram terminados e, conseqüentemente, não puderam ser utilizados no estudo. O tempo reduzido e a impossibilidade de fazer inquéritos presenciais foram outros dois motivos pelo qual não foi possível fazer uma análise mais aprofundada.

5. Plano de Marketing

5.1. Missão e Valores

A missão da empresa BodyConcept prende-se com:

“Despertar o melhor de cada cliente, trabalhando para o seu bem-estar, melhoria da autoimagem e saúde, de forma segura e eficaz e com recurso à mais recente tecnologia e recursos humanos especializados.”

Quanto aos valores que caracterizam esta empresa, podem enumerar-se os seguintes: Ética, Profissionalismo, Qualidade, Inovação e Satisfação de clientes e profissionais.

5.2. Auditoria de Marketing

5.2.1. Análise Externa

I. Análise Macro – Fatores PEST

Para analisar a envolvente macroeconómica da empresa Bodyconcept, são considerados os fatores PEST: Político-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos.

Fatores Político-Legais

Em Portugal, relativamente aos aspetos políticos, o que mais afeta os serviços de uma forma geral são as constantes reestruturações do governo, que provocam instabilidade nos mercados, bem como em toda a população. A instabilidade governamental fomenta o receio de investir, sobretudo neste tipo de serviços relacionados com a Beleza e Bem-Estar. De 2011 a 2014, a *Troika* instalou-se em Portugal, e o país sofreu uma grande crise de instabilidade com a inserção de novas medidas tais como: aumento de encargos fiscais, diminuição de subsídios, etc. Dois anos após a saída da *Troika*, Portugal é um país ainda em recuperação moderada, e que ainda se encontra bastante longe de estabilizar.

Os centros de estética tratam-se de um sector de atividade que está diretamente relacionado com a saúde e bem-estar dos indivíduos pelo que são necessárias fortes normas de segurança e higiene. A ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) é a entidade fiscalizadora que assegura a verificação das licenças de funcionamento, a confirmação da conformidade dos equipamentos, a correta afixação dos

preços, bem como o levantamento das queixas registadas no Livro de Reclamações, que é obrigatório em estabelecimentos que prestem serviços ao público.

Com a entrada em vigor do RJACSR – Regime Jurídico de Acesso e Exercício de Atividade de Comércio, Serviços e Restauração, no dia 1 de Março de 2015, para abertura desta atividade deixou de ser necessário a autorização das Câmaras Municipais ou a entrega de uma declaração prévia de abertura de estabelecimentos, caso o local tenha licença de utilização para serviços e não serem necessárias obras sujeitas a controlo por parte da Câmara Municipal, pode instalar-se e iniciar atividade.

Fatores Económicos

Em Portugal o sector dos serviços tem um peso bastante elevado correspondendo a 75,8% do VAB e onde se encontra empregada 68,1% da população.(AICEP, 2016) Segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística), a economia registou um aumento do Produto Interno Bruto (PIB), em 2015, de cerca de 1,5 pontos percentuais, e prevê-se um crescimento médio anual de 1,3% em 2016 e de 1,6% em 2017. No que diz respeito à balança de Bens e Serviços, o valor do PIB em 2016 irá registar uma variação positiva de 1,6 pontos percentuais, enquanto em 2017 a variação será de 1,3%. (Banco de Portugal, 2016) No primeiro trimestre de 2016, a procura interna aumentou devido ao aumento do consumo privado, derivado do aumento do rendimento disponível da população. Este aumento de rendimento justifica-se pelo crescimento do emprego, aumento do salário mínimo nacional e por todas as medidas anunciadas de reposição de rendimentos incluídas no Orçamento de Estado 2016. (Banco de Portugal, 2016)

Relativamente à taxa de desemprego, em 2015 registava 12,4% da população ativa e em 2016 prevê-se que este valor diminua em cerca de 0,8 pontos percentuais. As previsões registadas para 2017 apontam para que a tendência continue a descer, mais precisamente para os 10,7% da população ativa. (AICEP, 2016)

Fatores Socioculturais

Portugal é constituído por cerca de 10,4 milhões de habitantes, sendo que cerca de 50% é considerada população ativa. A população do sexo feminino é de 52,6%, em que cerca de 64% tem idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos.

A crise que se instalou no país e a falta de oportunidades no mercado de trabalho levou a que a taxa de desemprego chegasse a valores bastante altos, fator fulcral para que a população começasse a emigrar. Em 2014 cerca de 50 mil habitantes optaram por emigrar de forma permanente, ou seja, por mais de um ano. Os valores mais altos registam-se em indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos, contribuindo para que a população se torna-se mais envelhecida.(PORDATA, 2015)

No que diz respeito a estética e beleza, os portugueses estão cada vez mais preocupados com a sua imagem e forma física. Este é um setor onde existe um grande dinamismo, fazendo com que seja um dos poucos que resiste aos efeitos da retração económica que se tem vivido em Portugal.

Fatores Tecnológicos

A envolvente tecnológica está cada vez mais desenvolvida e presente na vida da sociedade mundial. Hoje em dia, o acesso à Internet torna-se cada vez mais fácil, o que permite um contato mais direto entre o prestador de serviço e o cliente final. Os consumidores têm hoje a sua vida facilitada aquando da procura de informação sobre qualquer que seja o tema.

Desta forma, a faixa empresarial reconhece que uma das formas mais poderosas de comunicar com os seus clientes é através das redes sociais. Estas novas tecnologias de informação são fulcrais para o desenvolvimento estratégico de uma empresa pois perante tanta competitividade e mudanças constantes é necessário estar em contacto com o cliente em “tempo real”. O número de utilizadores das redes sociais cresce de ano para ano, sendo que em 2015, já 54,8% da população portuguesa usava redes sociais. (Observador, 2016) As principais redes sociais utilizadas são o Facebook, o Twitter e o Instagram. O uso massivo de *smartphones* (cerca de 68% da população) contribuiu para este aumento de utilização das redes sociais. Segundo a ANACOM (2016), 84% das pessoas que usam *smartphone*, têm internet móvel.

Assim, cada vez mais as empresas utilizam as redes sociais para a sua comunicação e atividades de marketing, de forma a atingir um público bastante alargado num relativo curto espaço de tempo. A utilização destas tecnologias de informação dá uma grande visibilidade às empresas a um custo consideravelmente inferior.

II. Análise Micro

Análise de Mercado

Em Portugal o mercado da estética é classificado economicamente como parte integrante do subsector da atividade económica “Institutos de Beleza” (CAE 96022), sendo que o sector principal é o “Outros serviços (inclui cabeleireiros, institutos de beleza, termalismo, etc.)”. Segundo a Associação Empresarial de Portugal (2016), existem num total cerca de 1880 empresas nacionais neste subsector, e é em Lisboa que se regista o maior número de empresas (cerca de 35%), seguindo-se o Porto com um valor de 17 pontos percentuais. Este subsector emprega cerca de 3250 pessoas e o seu volume de vendas ascende os 67.900.000€, sendo o segundo que conta com o maior número de empresas no sector (cerca de 18%).

Análise da Concorrência

Para uma correta análise Microambiental, é necessário desenvolver uma análise concorrencial que vai permitir a identificação dos diversos concorrentes diretos e indiretos da rede de clínicas de estética BodyConcept. Esta análise foi baseada sobretudo no modelo de negócio, preço e localização. Desta forma, são definidos seis principais concorrentes diretos: BodyScience, Well’s Estética, Clínicas Persona, Cellulem Block, Centros Único e OpenCel. Na figura 2 encontram-se descritas as forças e fraquezas de casa um deles.

| | BodyScience | Well’s Estética | Clínicas Persona | Cellulem Block | Centros Único | OpenCel |
|-----------------------------------|---|---|--|--|--|---|
| Ano de Abertura | 2004 | 2011 | 1992 | 2004 | 2009 | 2010 |
| Nº de clínicas em Portugal | 5 | 17 | 10 | 3 | 11 | 9 |
| Espaço Geográfico | Lojas de rua | Loja inseridas nas Well’s – Continente | Lojas de rua | 2 Loja de Rua e 1 de Centro Comercial | Centros Comerciais | Lojas de rua |
| Localização | Braga, Guimarães, Porto, Póvoa do Varzim e Lisboa | Gaia, Maia, Matosinhos, Coimbra, Covilhã, Leiria, Amadora, Cacém, Cascais, Benfica (Colombo), Oeiras, Telheiras, Évora, Quarteira, Seixal, Madeira (S. Martinho) e Açores (Ponta Delgada) | Caldas da Rainha, Coimbra, Espinho, Gondomar, Maia, Penafiel, Porto, Portela de Sacavém, Setúbal e Vila Real | Braga, Lisboa – Amoreiras e Lisboa – Infante Santo | Forum Coimbra, Nova Arcada – Braga, Almada Forum, Colombo, Atrium Saldanha, CascaisShopping, Alegro Alfragide, Forum Sintra, Alameda Shop&Spot – Porto, Parque | Quarteira, Portalegre, Amora, Castelo Branco, Coimbra, Figueira da Foz, Guarda, Porto, Bragança |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|--|
| | | | | | Nascente – Rio Tinto, Mar Shopping - Matosinhos | |
| Preço em comparação com a BC | Preços mais elevados | Preços semelhantes | Preços mais elevados | Preços semelhantes | Preços mais elevados | Preços mais baixos |
| Forças | -Experiência e conhecimento – colaboradores que foram franchisados da Persona -Qualidade de equipamentos -Forte aposta no MKT Digital | - Grupo Sonae -Clínicas operadas pelo Grupo Sorisa -Instalações -Notoriedade da marca Well's -Imagem das colaboradoras | -Notoriedade da marca -Qualidade dos equipamentos -Atendimento -Imagens das colaboradoras | -Experiência de 20 anos no mercado | -Localização (foco em centros comerciais) -Instalações -Imagem das colaboradoras -Tratamentos médico-estéticos (resultados mais rápidos) -Aroma característico e reconhecido | -Preços baixos |
| Fraquezas | -Foco no norte do país, apenas 1 clínica em Lisboa -Atendimento comercial -Não tem linha de cosméticos própria | - Não há foco das colaboradoras numa só função – todas fazem tudo -Não tem presença nas redes sociais | -Pouco investimento em marketing -Atendimento – vertente comercial | -Poucas clínicas a nível nacional -Pouco investimento em marketing -Website pouco apelativo | -Atendimento comercial -Demasiado foco nos médico-estéticos - Não há foco das colaboradoras numa só função – todas fazem tudo -Pouca interação nas redes sociais | -Atendimento -Pouca qualidade dos equipamentos -Pouca formação dos profissionais -Instalações -Website |

Figura 2 - Análise da Concorrência

No que diz respeito a concorrentes indiretos, podemos identificar os ginásios, todos os estabelecimentos que promovem o emagrecimento (Nutribalance, LEV, etc), produtos de emagrecimento e anticelulíticos (Dieta EasySlim, entre outros).

Análise dos consumidores e do SERVQUAL

A rede de clínicas Bodyconcept é frequentada numa grande maioria por clientes do sexo feminino pois apesar dos homens também já darem uma grande importância à aparência, a estética ainda não é um método muito recorrido pelos indivíduos deste sexo. Através do inquérito realizado, foi possível constatar que a amostra é constituída por 95% de clientes do sexo feminino, contrapondo os 5% do sexo masculino (Anexo 7). A faixa etária entre os 36 e 45 anos é a que predomina neste estudo, registando 41,2 pontos percentuais. Logo de seguida, com 28,4% da amostra, encontra-se a faixa etária dos 26 aos 35 anos (Anexo 7). De um modo geral, pode afirmar-se que, da amostra recolhida, a grande maioria dos clientes das clínicas BC têm idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos.

Do total da amostra de 102 inquiridos, cerca de 70% têm como área de residência Lisboa, seguindo-se Braga com 9% (Anexo 7). No que diz respeito ao rendimento mensal líquido, a maioria dos respondentes refere receber entre 751€-1000€ (30,4%) no entanto, com uma percentagem muito próxima, 28,4%, segue-se a classe dos rendimentos entre 500€ e 750€ (Anexo 7). É de igual forma importante referir que 26,5% da amostra conheceu a Bodyconcept através de Ofertas de Experimentação, seguindo-se os Folhetos e Facebook (com a mesma percentagem cada um: 15,7%) e a Recomendação de Amiga(o), com 14,7% (Anexo 9)

Com intuito de avaliar a qualidade de serviço prestado pela rede de clínicas BodyConcept foi elaborada uma questão segundo as diretrizes do Modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman et al (1988), onde numa escala de 1 a 7, em que 1 corresponde a Discordo Totalmente e 7 a Concordo Totalmente, os inquiridos avaliavam, conforme a sua concordância, os diferentes itens das 5 dimensões: tangíveis, fiabilidade, responsabilidade, garantia e empatia. Os resultados obtidos foram: Tangíveis – 5,98; Fiabilidade – 5,81; Responsabilidade – 5,71; Garantia – 5,74; e Empatia – 5,91 (Anexo 8). Desta forma pode verificar-se que os valores apresentados foram bastante positivos no que confere à qualidade de serviço prestado pelas clínicas BC. A dimensão que apresenta um valor mais baixo é a Responsabilidade, no entanto os valores apresentados nas 5 dimensões estão muito próximos. Relativamente à localização, foram colocadas duas questões distintas, uma que pretendia perceber se as clínicas eram de fácil acesso e outra para verificar se estavam bem localizadas (Anexo 9). Neste ponto os clientes mostraram-se bastante satisfeitos em ambos os casos, registando valores de 6,14 e 6,15, respetivamente. No que diz respeito à satisfação com os serviços prestados, numa escala de 1 a 7 em que 1 – Muito Baixa e 7 – Muito Alta, os clientes demonstraram-se satisfeitos (5,55), no entanto a satisfação com os resultados obtidos registou um valor ligeiramente menor (5,05) (Anexo 9).

Numa escala de 1 a 7, em que 1 – Péssima e 7 – Excelente, a avaliação geral da qualidade dos serviços prestados foi satisfatória, sendo registada uma média de 5,47, bem como a relação qualidade/preço, em que a média foi de 5,01 (Anexo 9). Finalmente, os inquiridos foram questionados se recomendariam os serviços da Bodyconcept e, numa escala de 1 (Nunca) a 7 (Sempre), o valor médio foi de 5,49 (Anexo 9).

5.2.2. *Análise Interna*

História

A rede de clínicas de estética BodyConcept foi fundada em 2005 quando três amigos, Alexandre Lourenço, Sandra Castanheira e Susana Martins, decidiram criar em Portugal uma nova forma de olhar para os cuidados de saúde e beleza. Na altura, esta era uma área de mercado pouco desenvolvida e pouco acessível, pelo que decidiram apostar num novo conceito de estética com qualidade, resultados e ao qual a maioria das mulheres tivesse acesso. Abriam a primeira clínica em Carnaxide, e após os bons resultados obtidos, a rede começou a crescer, em sistema de *franchising*, e, hoje em dia, já contam com mais de 40 unidades de norte a sul do país. No entanto, não é só em Portugal que a marca está representada, existem duas clínicas no Brasil, duas na Polónia e uma em Cabo Verde.

Recursos Humanos/Pessoas

A empresa BodyConcept (Master – sede) conta com um total de 20 funcionários distribuídos por Administração e 4 Departamentos: Financeiro, Marketing, Operacional e Expansão. Todos os funcionários da empresa têm formação superior o que lhe confere elevada qualidade, que se repercute nos ótimos resultados da rede obtidos de ano para ano. No que diz respeito às funcionárias de cada clínica, estas são selecionadas por cada franchisado e, posteriormente, frequentam a Formação oficial da Bodyconcept. Esta formação é obrigatória pois é fulcral que os serviços sejam sempre prestados segundo as diretrizes da marca. É importante referir que no fim da formação, as colaboradoras são sujeitas a uma avaliação de forma a perceber se podem exercer corretamente as funções nas clínicas. A empresa aposta também em formações externas ao longo do ano, tanto para os franchisados como para as colaboradoras. Existem, em média, 5 colaboradoras por clínica, com as seguintes funções: Gerente, Consultoras/Comerciais e Esteticistas. Relativamente ao serviço prestado pelas colaboradoras, é importante dar cada vez mais importância à questão da formação e consistência dos conhecimentos de cada colaboradora.

Recursos Financeiros

A Bodyconcept tem vindo a registar resultados cada vez melhores de ano para ano. A empresa recebe mensalmente dos franchisados valores relativos a Royalties, Taxa de

Publicidade e Sistema de Faturação. Os valores recebidos referentes a taxas de publicidade são exclusivamente investidos no Plano de Marketing. Devido ao crescimento da rede, e de forma a conseguir dar resposta e apoio aos franchisados, o investimento na contratação de recursos humanos aumentou substancialmente. Desta forma, a maior fonte de despesa da empresa é exatamente com os gastos com o pessoal. No que diz respeito à rede, a faturação média mensal tem vindo a aumentar de ano para ano e, tal como acontece com o Master, a maior fonte de despesa são os recursos humanos.

Recursos Informação

No que diz respeito a recursos de informação, a empresa dispõe de um questionário de satisfação de clientes, desenvolvido pelo Departamento Operacional, para que todas as clínicas possam recolher opiniões dos seus clientes. O Master aconselha a que estes questionários sejam feitos de 6 em 6 meses, caso a equipa seja coesa e sólida, no entanto, se existir muita rotatividade de equipas ou um decréscimo da faturação sem razão aparente, 1 vez por mês. A informação também é recolhida através de observação/contacto direto por duas vias: feedback dos funcionários e feedback dos clientes. O dos clientes pode ser recolhido através de conversas formais ou informais diretamente com os funcionários ou através de comentários e avaliações que são efetuadas nas redes sociais (Facebook oficial e facebook's oficiais das clínicas). De um modo geral, todos esses feedbacks são transmitidos ao Master durante os dias em que as supervisoras operacionais fazem follow-up a cada uma das clínicas ou nas reuniões gerais que são realizadas de 2 em 2 meses. Todas essas informações são muito importantes pois possibilitam perceber quais as opiniões dos clientes e quais são os aspetos em que é necessário dar mais enfoque para melhorar.

Recursos Fornecedores

Sendo esta empresa uma rede de *franchising*, uma grande maioria das coisas que os franchisados necessitam são compradas diretamente ao Master, pois a empresa negocia diretamente com os fornecedores, conseguindo preços bastante mais acessíveis. Desta forma, existe uma grande diversidade de fornecedores:

- Fornecedores de Equipamentos;
- Fornecedor dos Produtos de Cosmética da marca BC;

- Fornecedor de Equipamentos e Consumíveis;
- Fornecedores de Assistência Técnica;
- Entre outros

No entanto, existem alguns consumíveis e componentes que podem ser comprados diretamente pelos franchisados aos fornecedores autorizados pela BodyConcept.

Produto

O produto oferecido pela BodyConcept pode ser dividido em cinco áreas: Ginásio da Estética, Tratamentos de Corpo (Intensivos), Tratamentos de Rosto (Intensivos), Serviços de Beleza e Nutrição. O Ginásio da Estética é um conceito único, detido pela marca BodyConcept, onde as clientes podem fazer 2 tratamentos de corpo e 1 de rosto durante 1 hora, podem optar pela modalidade Programa Mensal (em que podem ir 2 vezes por semana) ou então pela opção Livre-trânsito. Os tratamentos que podem ser feitos são: crioterapia, crioterapia facial, electroestimulação, *lifting* facial, máscaras faciais, pressoterapia, termolipólise e termoterapia. Relativamente aos tratamentos de corpo intensivos, estes são realizados em gabinete por uma esteticista, e podem dividir-se em: bodywave, mesoterapia, radiofrequência de corpo, massagem anticelulítica, modelante e reafirmante, drenagem linfática manual, endomassagem, lipo stop, cavitação e microdermabrasão de corpo. Os tratamentos de rosto são compostos por: peeling ultrassónico, radiofrequência de rosto e microdermabrasão de rosto. A BodyConcept apresenta também diversos serviços de beleza: permanente e pintura de pestanas, massagens (relaxamento, chocolate, velas e ouro), maquilhagem, manicure e pédicure, depilação a cera, limpeza de pele ultrassónica, esfoliação corporal, cabeleireiro e bronzeamento instantâneo. De modo a que as clientes obtenham melhores resultados, a BodyConcept disponibiliza também consultas de nutrição, bem como uma parceria com a Dieta de 3 Passos. Os tratamentos intensivos são vendidos em packs (10, 15 ou 20 sessões), no entanto existem também 3 packs que combinam o Ginásio da Estética e tratamentos intensivos – Plano Extreme Concept: Silver, Pearl e Gold. A BodyConcept tem uma linha de cosméticos próprios, que inclui tanto produtos de uso interno como produtos de venda ao público.

Preço

Na BodyConcept a estratégia de preço utilizada foca-se na aplicação de um preço médio, acessível à maior parte das mulheres, aliado sempre a uma qualidade de serviço média/alta. Existe uma tabela de preços fixa, onde os preços são definidos tendo em conta todos os custos e despesas inerentes aos tratamentos (fixos e variáveis), bem como fatores legais, como por exemplo o IVA. O preço definido tem sempre em conta o valor que o cliente está disposto a pagar e o preço estabelecido pela concorrência direta. Os preços estabelecidos para frequentar o Ginásio da Estética variam entre os 38€ e os 72€ mensais, consoante seja o plano que seja estabelecido e os dias escolhidos pelas clientes. No que se referente aos tratamentos personalizados, nos de corpo os preços oscilam entre os 30€ e os 37€ por sessão, enquanto nos de rosto os valores estão entre os 33€ e os 40€ por sessão. Nos serviços de beleza existe uma panóplia imensa de serviços pelo que os preços são bastante diversificados, podendo ir dos 10€ aos 100€. Relativamente às consultas de nutrição, a primeira tem um valor de 35€, e os seguintes 25€. Caso seja uma consulta da Dieta de 3 Passos, o valor é de 7,5€ por consulta. No que diz respeito à linha de cosméticos BodyConcept, os preços variam entre os 12€ e os 30€. Durante todo o ano existem promoções para todos os serviços, que são alteradas de 2 em 2 meses, e que têm em conta os seguintes fatores: sazonalidade, concorrência e posicionamento da marca. A par disso, durante o ano existem as “Campanhas Flash”, em que num determinado dia existe uma promoção específica, por exemplo: na compra de um pack de tratamentos, por mais 1€, recebe a dobrar. A empresa aposta também em campanhas feitas pontualmente: Festas Temáticas (Halloween, Festa Reentré, entre outras), Campanha de Aniversário da clínica (descontos especiais nesses dias) e Campanha Aniversário Cliente (descontos para a cliente em questão). Existem também descontos associados a clientes *Corporate* em que anualmente são estabelecidos descontos a atribuir sobre o preço fixo de tabela.

Comunicação

Ao nível da comunicação, a BodyConcept está presente nos seguintes *media online*: Facebook, Instagram e Website. O Facebook é a principal rede social utilizada para chegar aos clientes da BC, sendo feitas publicações diárias sobre conteúdo que estão relacionados com a marca ou com o seu posicionamento no mercado. O Instagram é utilizado para o mesmo efeito, no entanto conta com menos publicações que o Facebook. Recentemente a empresa também apostou na utilização de Google Adwords e anúncios

Facebook de forma a aumentar a visibilidade *online* da marca. A nível de *mass media* está presente em rádio (M80) e Revistas (VIP e Nova Gente). A marca comunica também através de material de comunicação impresso – distribuição de folhetos em pontos estratégicos – com a campanha em vigor. Esses folhetos mudam de 2 em 2 meses, pois é a duração de cada campanha. A nível externo, são também realizadas ações de marketing promocionais em dias temáticos (Dia da Mãe, Dia da Mulher, entre outros), onde são distribuídos vales de oferta com a oferta standard (1 avaliação morfológica + 3 tratamentos de estética) para a angariação de novos clientes. A marca conta com material de *merchandising*: necessaires, moleskines, leques, garrafas de água de desporto, tapetes de rato, almofadas de praia, entre outros. A BodyConcept conta com parcerias e protocolos com diversas empresas de diferentes áreas. Estas servem para a angariação de novos clientes, onde são também disponibilizados vales de oferta standard, no entanto em casos que potenciem a notoriedade da marca, esta oferta pode ser revista e adaptada à realidade da empresa parceira. A associação a figuras públicas é importante para a marca e, por isso, todos os anos a marca escolhe uma embaixadora (podendo ser a mesma durante mais de 1 ano ou não) que dá a cara pela BodyConcept. Os clientes VIP são também uma forma que a BodyConcept utiliza para que possa ser associada a figuras públicas. A par de tudo isto, a empresa conta também com uma agência de comunicação que está responsável pela assessoria de imprensa.

Distribuição

As clínicas BodyConcept encontram-se espalhadas um pouco por todo o território nacional: Alfragide, Algés, Alverca, Amadora, Avenida da Liberdade, Barreiro, Beja, Benfica, Boavista, Braga, Carcavelos, Carnaxide, Carregado, Cascais, Coimbra, Chiado, Entroncamento, Espinho, Expo, Famalicão, Faro, Gaia, Gondomar, Jardins Parede, Leiria, Loures, Lumiar, Massamá, Mem Martins, Montijo, Odivelas, Oeiras, Portimão, Porto Marquês, Queluz, Santarém, Saldanha, Setúbal, Torres Novas, Telheiras e Viana Castelo. A localização das clínicas é sempre cuidadosamente selecionada: lojas de rua onde exista facilidade de estacionamento e que estejam junto de pontos de referência de cada localidade onde se encontram. A dimensão das clínicas varia entre os 80m² e os 140m². O horário das clínicas difere consoante o estabelecimento em questão, sendo que durante os dias de semana os horários compreendem-se entre as 8h e as 21h, ao sábado entre as 8h e as 18h (existindo algumas exceções que encerram ao sábado) e ao domingo

todas as clínicas se encontram encerradas, bem como aos feriados (Anexo 10). O escritório central da marca (Master) encontra-se em Lisboa, na Rua Tomás Ribeiro nº71 – 3º piso, e o seu horário de funcionamento é das 10h às 19h, de 2ª a 6ªfeira. Apesar do fornecimento do serviço ser feito diretamente com o cliente, existem outros canais de contacto com cliente, nomeadamente os canais de distribuição online: Facebook, Instagram e Website. As parcerias e protocolos que existem são também um canal de distribuição que confere algum retorno à rede, no entanto é importante personalizar as ofertas e adequar à necessidade de cada caso em concreto.

Processos

Na BodyConcept as marcações quer das avaliações morfológicas (1º etapa no percurso de uma cliente BC – Avaliação morfológica para traçar plano de tratamentos para atingir objetivos definidos) quer dos tratamentos (2ª etapa – plano de tratamentos em curso) podem ser feitos via telefone, presencialmente ou *online* através do website onde existe uma plataforma disponível para esse efeito (neste caso, a marcação está sempre sujeita a uma confirmação posterior por parte da clínica selecionada). Por se tratar de uma rede de franchising, a marca tem um método standard para o atendimento de clientes, para que exista uma uniformização de procedimentos. Para que possa existir essa uniformização, foram elaborados scripts detalhados para as diversas situações com todo o tipo de informação e que direção as colaboradoras devem seguir aquando do atendimento de uma cliente. De uma forma generalizada, existem duas possibilidades: 1ª – cliente desloca-se à clínica escolhida para fazer a avaliação morfológica e traçar plano de tratamentos; 2ª – cliente desloca-se à clínica para realizar os tratamentos já agendados. Desta forma, para uma melhor compreensão destes dois processos, foram desenvolvidos dois *blueprints* das duas situações referidas anteriormente (Anexos 11 e 12)

Evidência Física

As clínicas BodyConcept, apesar de diferirem todas a nível de tamanho umas das outras, todas elas têm espaços comuns: receção, sala (s) de avaliação, gabinetes, Ginásio da Estética, casa de banho e vestiário. Face ao facto de ser uma rede de *franchising*, a uniformização do espaço é outros dos aspetos importantes na consistência da marca. As clínicas têm um estilo *clean* e profissional, associando o branco que transmite eficácia, pureza e tecnologia, ao laranja da marca, uma cor mais feminina, quente e inovadora face

à imagem de estética “tradicional”. O aspeto acolhedor, confortável e feminino são traços característicos destas clínicas, de modo a transmitir leveza e profissionalismo. As clínicas contam também com montras e balcões de receção desenhadas pelo Master. Para uma melhor apresentação das profissionais da clínica, todas têm de usar farda, desde as gerentes até à esteticista. Visto que as colaboradoras estão em contacto direto com as clientes, uma boa apresentação é fundamental para transmitir uma imagem positiva e profissional tanto da empresa como do serviço que está a ser prestado. As gerentes e consultoras usam uma bata personalizada BodyConcept enquanto as esteticistas usam uma tshirt personalizada BC, calças brancas de farda e calçado branco (Anexo 13). Os cosméticos da marca estão exposta de forma visível a que todos os clientes possam ver mas não de uma forma muito apelativa. As tabelas de preços elaboradas de 2 em 2 meses (devido ao facto das campanhas promocionais serem alteradas bimestralmente) contêm sempre o logotipo da marca bem como os preços antes e depois de campanha. O logotipo está presente em todos os meios de divulgação da marca (Anexo 14).

5.3 Análise SWOT

Com base nas análises efetuadas anteriormente, apresenta-se no quadro abaixo a Análise SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats referente à empresa BodyConcept.

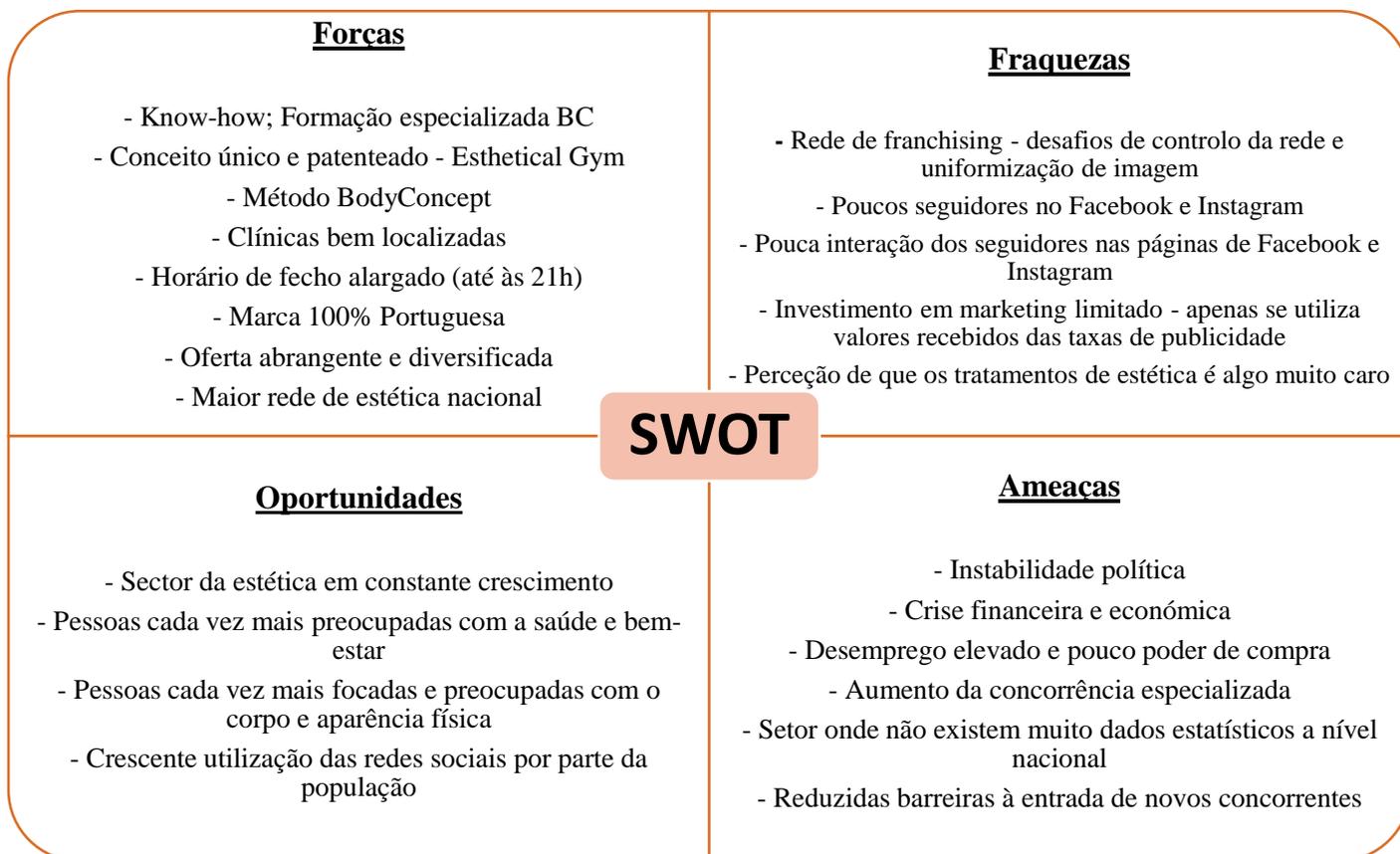


Figura 3 - Análise SWOT

5.4 Pressupostos

O sector da estética vai continuar a crescer de forma significativa pois existem cada vez mais mulheres a recorrerem à estética para atingir resultados e a forma física desejada. A constante preocupação com a aparência e boa forma física tem feito com que as mulheres procurem alternativas que as ajude a atingir os seus objetivos de uma forma mais rápida e eficaz.

5.5 Objetivos e Estratégias de Marketing

5.5.1 Objetivos de Marketing

- Aumentar em 20% a faturação média mensal da rede
- Aumentar em 30% do número de clientes por clínica
- Duplicar o número médio de renovações (para fidelizar os clientes)
- Aumentar em 50% o número de seguidores do Facebook e Instagram
- Aumentar a notoriedade da marca
- Criação de novas parcerias – com ofertas diferenciadoras e ajustadas à realidade da empresa parceira

5.5.2 Posicionamento, Segmentação e Targeting

Com a sua abrangência a nível nacional, a rede de clínicas de *franchising* BodyConcept pretende posicionar-se no mercado como uma marca que: 1) disponibiliza a maior oferta de tratamentos e serviços de estética, adequados à grande maioria das problemáticas corporais e faciais femininas, a preços acessíveis; 2) recorre a tecnologia de ponta e profissionais especializados para garantir uma elevada qualidade de serviço e satisfação dos clientes; 3) detém o conceito único de Ginásio da Estética. A qualidade, acessibilidade e inovação são três características que definem a marca.

Para a BodyConcept definem-se dois principais segmentos onde a marca se pretende posicionar: mulheres que se preocupam com a imagem, saúde e bem-estar e mulheres com um estilo de vida ativo. No que diz respeito ao seu target, este é composto por todas as mulheres, com idades compreendidas entre os 26 e os 55 anos, com grau de escolaridade ao nível do ensino superior, pertencentes a uma classe média e média/alta.

Apesar da forte concorrência existente, a BodyConcept apresenta alguns aspetos que lhe conferem diferenciação face ao mercado: 1) o conceito único e patenteado do Ginásio da Estética, que mais nenhuma clínica oferece; 2) o método Bodyconcept, ou seja, cinco etapas essenciais para a obter os resultados pretendidos: avaliação morfológica, compra de kit cliente, esfoliação corporal/facial, consulta de nutrição e realização de plano de tratamentos traçados; 3) forte e consistente acompanhamento do Departamento

Operacional às equipas e franchisados das diferentes clínicas – grande apoio e suporte à rede; 4) Formação especializada BodyConcept.

5.5.3 Direção do Plano de Marketing - Estratégias

De forma a apostar num crescimento sustentado da BodyConcept, as estratégias utilizadas serão ao nível da Penetração de Mercado, onde se aposta nos mesmos segmentos (mulheres que se preocupam com a imagem, saúde e bem-estar e mulheres com um estilo de vida ativo), com a mesma oferta de produto, levando ao aumento das vendas das clínicas. Desta forma, a imagem da marca irá ser reforçada, aumentando a sua notoriedade no mercado.

5.6 Estratégias e Táticas de Marketing Mix

A empresa BodyConcept, tal como já foi referido, é uma empresa de serviços pelo que o Marketing Mix a utilizar contém os 7P's. Assim, após toda a análise realizada, através de questionários a clientes, entrevistas, observação participante e dados secundários, é possível definir as táticas a implementar.

| Elemento do Marketing Mix | Táticas |
|---------------------------|--|
| Produto | Benefício: personalização da oferta 1. Introdução de uma nova linha de cosméticos BodyConcept: novas embalagens, produtos melhorados 2. Desenvolvimento de um plano específico/especial para clientes em pré e pós parto 3. Introdução de um modelo de análises para detetar intolerâncias alimentares a fim de ajudar a nutricionista aquando da elaboração do plano alimentar 4. Manter o elevado nível de qualidade na dimensão “tangíveis” |
| Preço | 1. Introdução de parceria com uma instituição de crédito (p.e.: Cofidis e Credibom) de forma a facilitar o pagamento faseado mensal consoante a disponibilidade financeira da cliente 2. Possibilidade de pagamento dos tratamentos no número de meses em que os mesmos se realizam 3. Sistema de descontos extra para clientes fidelizados (0-6 meses = 0%; 6-12 meses = 5%; 12-18 meses = 10%; 18 ou mais meses = 15%) – associado a implementação de cartão cliente 4. Pack desconto “Família”, p.e., mãe e filha compram cada uma um pacote de tratamentos e recebem 5% de desconto cada uma 5. Introdução de novos packs que combinem tratamentos intensivos com massagens específicas (p.e.: Pack 10 sessões – 5 intensivos + 5 massagens específicas) |

| | |
|---------------------|---|
| | <p>6.Desenvolver preços especiais para os clientes em dias específicos – Campanhas Flash: Dia da Mãe, Dia dos namorados, Dia da Família, etc.</p> <p>7.Continuação do desenvolvimento de Festas Temáticas (Carnaval, Halloween, Santo António) /Aniversário da Clínica/Aniversário da Cliente</p> |
| Distribuição | <p>1. Abertura de todas as clínicas ao sábado até, pelo menos, às 15h</p> <p>2. Elaboração de parcerias e protocolos com ofertas personalizadas consoante a ocasião ou necessidade.</p> |
| Comunicação | <p>1.Criação de uma <i>newsletter</i> (conteúdos: saúde, bem-estar, receitas, hábitos alimentares, entre outros) a ser enviada semanalmente para todos os clientes</p> <p>2.Maior interação <i>online</i> com os seguidores das redes sociais onde estão inseridos (p.e. realização de passatempos para ganhar tratamentos e serviços de beleza)</p> <p>3.Reforçar a presença nas redes sociais (Facebook e Instagram) – publicações de testemunhos reais com fotografias do “antes e depois”</p> <p>4.Reforçar o uso de Google Adwords e Anúncios de Facebook</p> <p>5.Aposta em <i>instagrammers</i> de influência para fazerem publicações ocasionais sobre a marca ou a realizar tratamentos</p> <p>6.Parceria com <i>bloggers</i> (Joana Carreira – <i>Sketchbook Six</i>; Maria Guedes – <i>Stylista</i>; Ana Bravo – Nutrição com Coração; Catarina Lopes – <i>Kcaloriesbycatalinalopes</i>) para divulgação da marca, lançamento de passatempos, entre outros</p> <p>7.Manter embaixadora da marca e novos Clientes VIP (p.e.: Diana Chaves, Cláudia Vieira, entre outros)</p> <p>8.Aposta numa nova agência de comunicação (abrir concurso para pedir propostas – Agência Nossa, Ogilvy, Havas)</p> <p>9.Elaboração de vídeos promocionais que visem dar a conhecer os tratamentos que se podem realizar nas clínicas</p> <p>10.Publicação dos vídeos nas redes sociais e <i>website</i></p> <p>11.Implementação de CRM (Customer Relationship Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo formulário de qualidade e satisfação do cliente • Criação de uma base de dados centralizada: cada clínica tem acesso à sua base de dados e o Master tem acesso a todas elas • Construção de uma base de dados contendo todos os parceiros da marca <p>12.Incremento das ações de rua com oferta de <i>merchandising</i></p> <p>13.Distribuição de folhetos em pontos estratégicos aquando da mudança de campanha</p> <p>14.Participação em eventos/feiras relacionadas com saúde, bem-estar, beleza, <i>lifestyle</i>, entre outros (Feira da Saúde 2017, Feira da Saúde, Estética e Bem-Estar, Viva Portimão – Feira de Desporto, Saúde e Bem-Estar, entre outros)</p> <p>15.Promover <i>workshops</i> de nutrição</p> <p>16.Patrocínios (p.e.: eventos de fitness como o “<i>Luso Fit Day</i>”)</p> <p>17.Promover ações de solidariedade tanto a nível interno como externo (p.e.: Ir ao IPO fazer uma ação de beleza com os pacientes; fazer recolha de alimentos nas clínicas e entregar ao</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| | <p>Banco Alimentar, fazer recolha nas clínicas de roupas/brinquedos para crianças e adolescentes (Ajuda de Berço; Refúgio Aboim Ascensão; entre outros)– incentivo através de desconto de 5% por cada doação, até um máximo de 30%)</p> <p>18.Elaboração do relatório de Responsabilidade Social</p> <p>19. Criação de um APP “MyBodyConcept” – onde cada cliente tem um login e pode realizar diversas opções: fazer pedidos de marcação; acumulação de pontos por cada compra feita que depois revertem em produtos; informações gerais sobre tratamentos, promoções/campanhas gerais em vigor; registo de todas as avaliações morfológicas realizadas a fim de conseguir acompanhar a evolução; dicas de nutrição e receitas; sistema de alerta de: tratamentos agendados, promoções/campanhas especiais num determinado dia; quando altera a campanha geral bimestral; etc.</p> |
| Evidências Físicas | <p>1.Novas fardas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente e consultora • Esteticista <p>2.Colocar música ambiente em todos os gabinetes e ginásio da estética: <i>playlist standard</i> para todas as clínicas</p> <p>3.Elaboração de novos <i>roll-ups</i> e balcões BodyConcept</p> <p>4.Livro de elogios – colocar de forma visível a que as clientes possam ver e preencher</p> <p>5.Disposição dos produtos da marca de forma mais apelativa</p> <p>6.Melhoramento dos vestiários</p> <p>7.Existir sempre mantas disponíveis caso alguma cliente fique com frio durante os tratamentos</p> |
| Processo | <p>1.Realização de reuniões semanais do franchisado com a equipa para reflexão do que correu bem/menos bem durante a semana e definir estratégias para cada colaboradora para a semana seguinte</p> <p>2.Criação de um sistema de <i>follow-up</i> a fazer aos clientes: ao longo dos tratamentos fazer uma verificação junto do cliente se os tratamentos/resultados estão a ir de encontro com as suas expectativas</p> <p>3. Criar um processo de análise que permita o franchisado verificar a qualidade do serviço prestado e satisfação dos clientes – criar novo questionário de qualidade e satisfação para aplicar aos clientes mensalmente</p> <p>4.Elaborar um processo de comunicação interna que permita a minimização de falhas na entrega do serviço e o aumento da qualidade do serviço prestado</p> |
| Pessoas | <p>1.Forte aposta na formação de todos os colaboradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o número de semanas da Formação BodyConcept • Formação de vendas para todas as novas colaboradoras • Formação ao nível de gestão do negócio para o franchisado • Formação ao nível comercial para franchisado, consultoras e gerentes <p>2.Aumentar o número de vezes que se treina os scripts</p> |

Figura 4 - Marketing Mix

5.7 Planeamento, Orçamentação, Implementação e Controlo

5.7.1 Planeamento e Calendarização

Na calendarização apresentada o horizonte temporal definido é de 1 ano e está organizado pelos 12 meses do ano para que se possa especificar em que mês é que serão implementadas as táticas definidas anteriormente. O plano terá o seu início a Janeiro de 2017. O quadro de calendarização está organizado por variável do Marketing Mix: Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Processos e Pessoas; sendo que as táticas estarão representadas pelo número a que correspondem na figura 4.

| Variável Mkt Mix | Tática | Área Resp. | 2017 | | | | | | | | | | | |
|------------------|--------|------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Produto | 1 | Oper | | | | | X | | | | | | | |
| | 2 | Oper | X | X | | | | | | | | | | |
| | 3 | Oper | | | | X | | | | | | | | |
| | 4 | Oper/Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Preço | 1 | Oper/Fin | | X | | | | | | | | | | |
| | 2 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Mkt | X | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Mkt | | | | | X | | | | | | | |
| | 5 | Oper | | | | X | | | | | | | | |
| | 6 | Mkt | | X | X | X | X | X | X | | | X | X | X |
| | 7 | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Distribuição | 1 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Comunicação | 1 | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2 | Mkt | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| | 3 | Mkt | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X |
| | 4 | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 5 | Mkt | | | | | | | | | X | X | X | X |
| | 6 | Mkt | X | | | | | X | | | X | | | X |
| | 7 | Mkt | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 8 | Mkt | X | | | | | | | | | | | |
| | 9 | Mkt | | X | | | | | | | | | | |
| | 10 | Mkt | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 11 | Mkt | | | X | | | | | | | | | |
| | 12 | Mkt | X | X | | | | | | | | X | X | X |
| | 13 | Mkt | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| | 14 | Mkt | | | X | | | | X | | | X | | |
| | 15 | Mkt | | | | | | X | | | | X | | |
| | 16 | Mkt | | | X | | | | | | | | | |
| | 17 | Mkt | | | | | X | | | | | | | X |
| | 18 | Mkt | | | | | | | | | | | | X |
| | 19 | Mkt | | | | | X | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ev. Físicas | 1 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Mkt | X | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Mkt | | | | | | X | | | | | | |
| | 4 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 5 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 6 | Oper | | | | | | | | X | | | | |
| | 7 | Mkt | X | | | | | | | | | | | |
| Processos | 1 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Oper | X | | | | | | | | | | | |
| Pessoas | 1 | Oper | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | 2 | Oper | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

Figura 5 – Calendarização

5.7.2 Implementação e Controlo

O controlo, avaliação e monitorização das estratégias e táticas do Marketing Mix aplicadas é crucial pois é a forma que permite medir os resultados bem como o seu impacto. Desta forma, o plano será controlado da seguinte forma: 1) Verificação mensal de seguidores de Facebook e Instagram; 2) Apuramento mensal da faturação das clínicas, volume de vendas e número de clientes; 3) Apuramento dos resultados obtidos no questionário da qualidade e satisfação de clientes; e 4) Apuramento do número de clientes fidelizados através dos cartões de cliente que vão ser introduzidos.

5.7.3 Orçamentação

O orçamento disponível para o Plano de Marketing desenvolvido tem por base os valores que cada um dos franchisados paga em Taxas de Publicidade mensalmente, por isso o total disponível é sempre um valor aproximado pois depende sempre do número de clínicas que possam abrir ou fechar. Os valores concretos não podem ser apresentados neste estudo (a pedido da empresa) por isso o orçamento será estipulado de forma percentual:

- Produto – 5%
- Preço – 5%
- Distribuição – 1%
- Comunicação – 60%
- Pessoas – 25%
- Processos – 2%
- Evidências Físicas – 2%

6. Conclusões

A BodyConcept é uma empresa que se encontra num sector em que há cada vez mais procura por estes serviços pois o desejo de um corpo perfeito aliado à beleza é cada vez mais acentuado devido à pressão da sociedade onde estamos inseridos. Esta empresa apresenta duas principais vantagens que lhe conferem diferenciação do mercado onde está inserida, o conceito de Ginásio da Estética que é patenteado, não existindo mais nenhuma clínica do mercado com o mesmo conceito, e o Método BodyConcept.

Assim, com a análise da situação da empresa, conseguiu concluir-se que as principais problemáticas, a nível externo, enfrentadas pela BodyConcept são: a reduzida barreira à entrada de novos concorrentes e o aumento de concorrentes bastantes especializados. Neste caso, é necessário estar em constante revisão e melhoramento do produto/serviço oferecido de forma a adaptar-se às exigências do mercado e dos clientes. Além dos aspetos externos, é fulcral ter em conta que a formação das colaboradoras é um aspeto chave na entrega do serviço para que todo o processo seja realizado uniformemente transmitindo confiança às clientes, de modo a refletir qualidade e a sua satisfação. O acompanhamento feito junto da cliente durante todo o processo de tratamentos é de igual modo importante para demonstrar uma maior preocupação em perceber se o serviço prestado está a ir de encontro às expectativas da cliente e quais são as suas opiniões em relação ao mesmo. A aplicação do modelo SERVQUAL foi bastante importante para ter uma perceção da perspectiva da cliente relativamente à BodyConcept e em que aspetos é que é necessário realizar melhorias.

O plano de marketing desenvolvido permite à empresa verificar quais os aspetos em que é necessário existir melhoramento, tendo sempre em conta o bem-estar da cliente e satisfação nos resultados. É também necessário que haja uma melhoria significativa nas escolhas realizadas a nível de Comunicação para que seja possível fazer face às ameaças externas que a empresa está exposta. O investimento mais alargado em Google Adwords, anúncios de Facebook e Instagram, a implementação de CRM e de uma aplicação móvel da marca são táticas que visam o aumento da visibilidade da marca. No que diz respeito à estratégia de Preço é necessário que se aposte em ações como um sistema de descontos para clientes fidelizados, campanhas em dias especiais, novos packs de tratamentos e possibilidade de pagamentos faseados ao longo da realização dos tratamentos.

Apesar da Formação BodyConcept especializada existente, é necessário que as colaboradoras frequentem a mesma durante um período mais alargado de forma a garantir que todos os procedimentos sejam realizados corretamente e uniformemente, bem como o treino de scripts ser aplicado mais vezes. A criação de um sistema de *follow up* contínuo durante os tratamentos com as clientes e a elaboração de um processo de comunicação interno (minimizando as falhas) vão permitir uma melhor performance da empresa garantindo uma qualidade de serviço superior.

De futuro é crucial que a BodyConcept reveja as estratégias de Marketing definidas através de uma nova auditoria de Marketing, percebendo as mutações que possam ter surgido no mercado e qual o impacto que este plano de ação teve, e posteriormente deve iniciar novamente o planeamento de Marketing. A elaboração de um Plano de Comunicação Integrado, que seja consistente com o plano desenvolvido, é a próxima etapa a realizar.

Referências Bibliográficas

- AICEP. (2015). Ficha do país. Retrieved July 15, 2016, from http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/informacao_portugal/ficha_pais_PT/
- AICEP. (2016). Ficha do País. Retrieved September 26, 2016, from <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>
- ANACOM. (2016). Evolução da penetração dos serviços de comunicações eletrónicas. Retrieved September 27, 2016, from <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=385346#.WADHnvkrLIV>
- Associação Empresarial de Portugal. (2016). Estudos Setoriais. Retrieved September 27, 2016, from <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/MOPEEstudos/EstudosSetoriais&Menu=MenuInfoEconomica>
- Banco de Portugal. (2016). Projeções para a economia portuguesa em 2016. Retrieved September 26, 2016, from https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf
- Blythe, J., & Megicks, P. (2010). *Marketing planning: strategy, environment and context* (1st Ed.). Edimburgo: Prentice Hall.
- Gilligan, C., & Wilson, R. M. S. (2009). *Strategic marketing planning* (2nd Ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know* (1st Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th Ed.). New Jersey: Pearson Education.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Tecnology, Strategy* (Global Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management* (2nd Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research* (3rd Ed.). Edimburgo: Prentice Hall.
- Marktest. (2015). Uma em cada cinco mulheres frequenta centro de estética. Retrieved July 15, 2016, from <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1e54.aspx>
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on marketing planning - Understanding Marketing Plans and Strategy* (3th Ed.). London e Philadelphia: Kogan Page.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- PORDATA. (2015). BI Portugal. Retrieved September 26, 2016, from <http://www.pordata.pt/Portugal>
- PORDATA. (2016). População empregada: total e por sector de actividade económica - Portugal. Retrieved July 15, 2016, from <http://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students. Business* (5th Ed.). Edimburgo: Pearson Education.
- Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd Ed.). London e Philadelphia: Kogan Page.
- Wood, M. B. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2nd Ed.). Edimburgo: Pearson Education.

Yelkur, R. (2000). Customer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Service Marketing*, 21(1), 105–115.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33–46.

ANEXOS

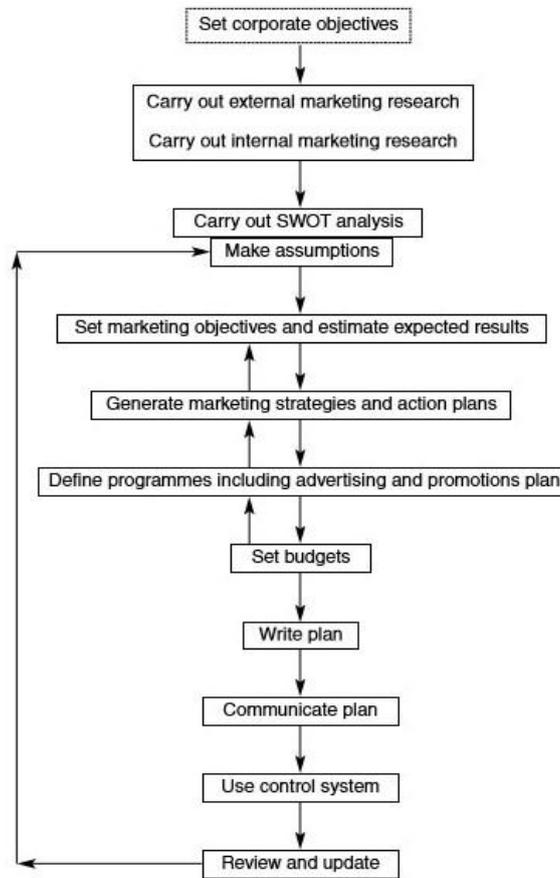
Anexo 1 – Conteúdos de um Plano de Marketing (Kotler & Armstrong, 2012, p.55)

| Section | Purpose |
|------------------------------------|--|
| Executive summary | Presents a brief summary of the main goals and recommendations of the plan for management review, helping top management find the plan's major points quickly. A table of contents should follow the executive summary. |
| Current marketing situation | Describes the target market and a company's position in it, including information about the market, product performance, competition, and distribution. This section includes the following: <ul style="list-style-type: none"> • A <i>market description</i> that defines the market and major segments and then reviews customer needs and factors in the marketing environment that may affect customer purchasing. • A <i>product review</i> that shows sales, prices, and gross margins of the major products in the product line. • A review of <i>competition</i> that identifies major competitors and assesses their market positions and strategies for product quality, pricing, distribution, and promotion. • A review of <i>distribution</i> that evaluates recent sales trends and other developments in major distribution channels. |
| Threats and opportunities analysis | Assesses major threats and opportunities that the product might face, helping management to anticipate important positive or negative developments that might have an impact on the firm and its strategies. |
| Objectives and issues | States the marketing objectives that the company would like to attain during the plan's term and discusses key issues that will affect their attainment. For example, if the goal is to achieve a 15 percent market share, this section looks at how this goal might be achieved. |
| Marketing strategy | Outlines the broad marketing logic by which the business unit hopes to create customer value and relationships and the specifics of target markets, positioning, and marketing expenditure levels. How will the company create value for customers in order to capture value from customers in return? This section also outlines specific strategies for each marketing mix element and explains how each responds to the threats, opportunities, and critical issues spelled out earlier in the plan. |
| Action programs | Spells out how marketing strategies will be turned into specific action programs that answer the following questions: <i>What</i> will be done? <i>When</i> will it be done? <i>Who</i> will do it? <i>How</i> much will it cost? |
| Budgets | Details a supporting marketing budget that is essentially a projected profit-and-loss statement. It shows expected revenues (forecasted number of units sold and the average net price) and expected costs of production, distribution, and marketing. The difference is the projected profit. Once approved by higher management, the budget becomes the basis for materials buying, production scheduling, personnel planning, and marketing operations. |
| Controls | Outlines the control that will be used to monitor progress and allow higher management to review implementation results and spot products that are not meeting their goals. It includes measures of return on marketing investment. |

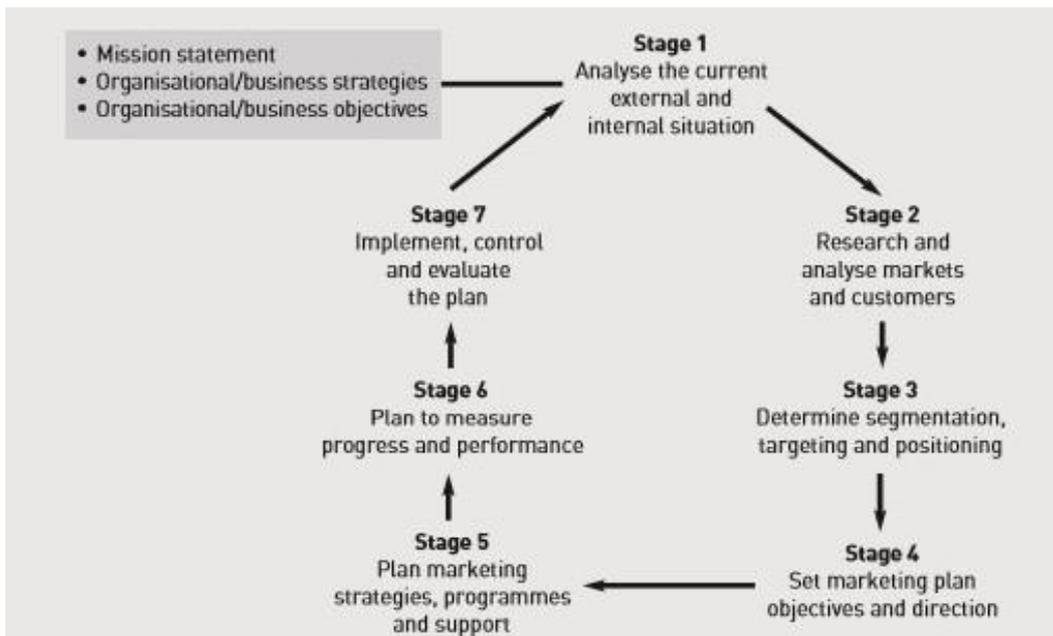
Anexo 2 – Os 10 passos do processo do planeamento de marketing estratégico (McDonald, 2008, p.39)



Anexo 3 – O processo de planeamento de Marketing (Westwood, 2006, p.8)



Anexo 4 – O processo de planeamento de Marketing (Wood, 2010, p.10)



Anexo 5 – Inquérito de Qualidade do Serviço aplicado aos clientes da BodyConcept, durante o mês de Setembro 2016 – Modelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988)

No âmbito de um **Trabalho Final de Mestrado em Marketing, do ISEG, Lisbon School of Economics and Management**, foi desenvolvido este questionário que tem como principal objetivo aferir a qualidade de serviço das clínicas de estética BodyConcept.

Todos os dados obtidos neste estudo serão anónimos e tratados em confidencialidade.

O questionário tem uma duração de 5 minutos, aproximadamente.

Agradecemos desde já a sua colaboração, que é muito importante para este projeto.

Ana Rita Cordeiro



1 - Classifique de 1 a 7 (em que 1 = Discordo Totalmente e 7=Concordo Totalmente) as seguintes frases, conforme a sua concordância:

- As colaboradoras da clínica tem uma aparência limpa, cuidada e profissional.
- As instalações têm um aspeto limpo.
- As instalações transmitem um ambiente profissional.
- As instalações têm a temperatura ideal.
- Os tratamentos são prestados de forma cuidada e profissional.
- Os tratamentos são prestados no tempo estipulado.
- Os tratamentos são prestados de forma correta.
- Se um cliente tem algum problema, as colaboradoras demonstram interesse em resolver.
- As colaboradoras informam sempre o cliente sobre o tipo de tratamentos que vão fazer e quais os passos a seguir.
- As colaboradoras estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.
- O comportamento das colaboradoras transmite confiança e profissionalismo aos clientes.
- Os tratamentos têm uma duração adequada.
- As colaboradoras nunca estão demasiado ocupadas para atender os pedidos dos clientes.
- As colaboradoras têm conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes.
- As colaboradoras demonstram conhecimento sobre as necessidades específicas de cada cliente.
- Os clientes sentem-se seguros durante os tratamentos.
- As colaboradoras estão seguras quando explicam um tratamento.
- As colaboradoras da clínica são simpáticas.
- As colaboradoras fazem um atendimento personalizado e adaptado às necessidades de cada cliente.
- As colaboradoras são prestáveis.
- As colaboradoras dão atenção individualizada a cada cliente.
- A clínica tem sempre como prioridade os melhores interesses do cliente.
- A localização da clínica é de fácil acesso.
- A clínica é bem localizada.
- Os preços dos serviços são justos face à qualidade.
- No geral, estou satisfeito com os preços dos serviços.

2 - Numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Muito Baixa e 7 = Muito Alta, classifique as seguintes frases em conformidade com a sua opinião.

___ A sua satisfação com os serviços prestados na clínica é:

___ A sua satisfação com os resultados obtidos após os tratamentos é:

3 - Numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Péssima e 7 = Excelente, classifique em conformidade com a sua opinião.

___ Como classifica, de forma geral, a Qualidade de Serviço prestado pela BodyConcept.

___ Como classifica a relação qualidade/preço oferecida pelas clínicas.

4 - Numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Nunca e 7 = Sempre, selecione em conformidade com a sua opinião.

___ Recomendaria os serviços da BodyConcept?

5 - Alguma vez realizou tratamentos de estética noutras clínicas?

- Sim
- Não

5.1 – Se sim, em qual/ais? _____

6 - Quais as sugestões que daria para melhorar o serviço/atendimento nas clínicas BodyConcept?

7 - Como conheceu a BodyConcept?

- Folheto
- Montra de Loja
- Revistas
- Emailing
- Facebook
- Pesquisa na Internet
- Instagram
- SMS
- Rádio
- Televisão
- Recomendação de amigo(a)
- Oferta de Experimentação
- Através da empresa onde trabalha
- Outro (os): _____

8 - Conhece a nossa página de Facebook e Instagram?

- Sim
- Não

9 - Comentários e sugestões gerais

10 - Idade

- Menos de 18 anos
- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

11 - Género

- Masculino
- Feminino

12 - Distrito de Residência

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Açores
- Madeira

13 - Ocupação

- Estudante
- Trabalhador/Estudante
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Desempregado
- Reformado

14 - Habilitações Literárias

- Ensino Básico – 9º ano
- Ensino Secundário – 12º ano
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

15 - Rendimento Mensal Líquido

- Menos de 500€
- 500€-750€
- 751€-1000€
- 1001€-1250€
- 1251€-1500€
- 1501€-1750€
- Mais de 2000€
- Não tenho rendimentos

Anexo 6 – Guião de Entrevista à Responsável de Marketing

- 1) Qual é a história da empresa?
- 2) Qual a missão, visão e valores da empresa?
- 3) Três adjetivos que caracterizam a empresa.
- 4) Quais são os concorrentes diretos e indiretos?
- 5) Como é que a empresa se posiciona no mercado?
- 6) Qual é o vosso público alvo?
- 7) Quais os aspetos diferenciadores da empresa face aos seus concorrentes?
- 8) Quais as estratégias utilizadas para captação de novos consumidores?
- 9) Quais as estratégias utilizadas para fidelizar os clientes?
- 10) Qual é o perfil dos clientes da Bodyconcept?
- 11) Qual é a estratégia de preços utilizada?
- 12) Como são definidos os preços?
- 13) Como são definidas as campanhas de promoções?
- 14) Qual a vossa estratégia de comunicação?
- 15) Quais os meios e canais de comunicação que são utilizados?
- 16) Qual o valor do orçamento que é alocado à Comunicação?
- 17) Qual é a imagem que caracteriza a empresa?
- 18) Quais os pontos fortes e fracos da marca?
- 19) Como são selecionados os colaboradores da BC? Qual o perfil “ideal” de um colaborador (diferentes tipos?) da BC?
- 20) Todos os colaboradores recebem formação?
- 21) Como é efetuado o processo de atendimento dos clientes? O que funciona melhor e pior – na sua opinião? O que poderia/ deveria ser melhorado?
- 22) Qual o conceito de espaço, design e estilo que caracterizam as clínicas BC? O que apraz mais aos clientes? O que poderia ser melhorado?

Anexo 7 – Resultados do Inquérito aplicado aos clientes – Sexo, Idade, Área de Residência e Rendimentos

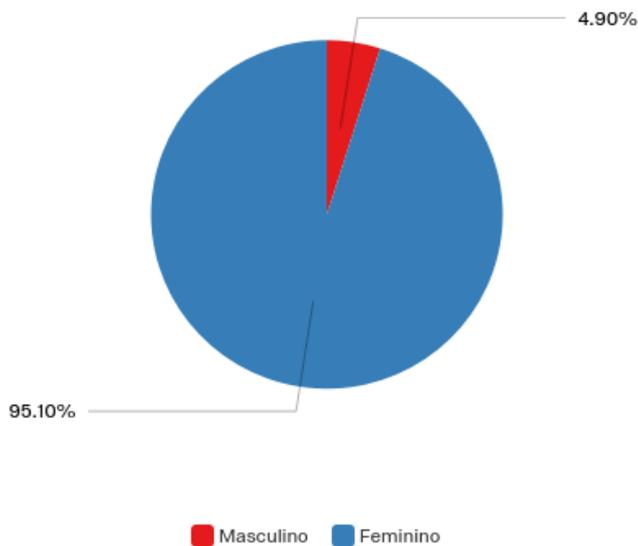


Gráfico 1 - Sexo

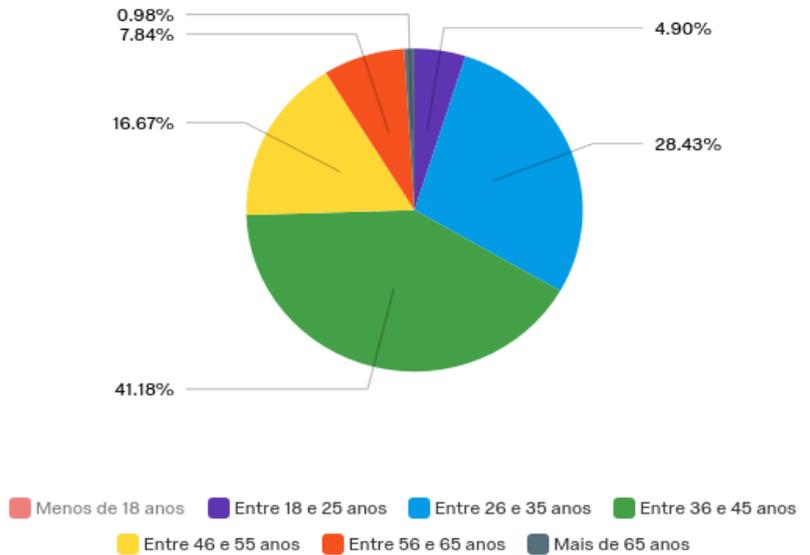


Gráfico 2 - Idade



Gráfico 3 – Área de Residência

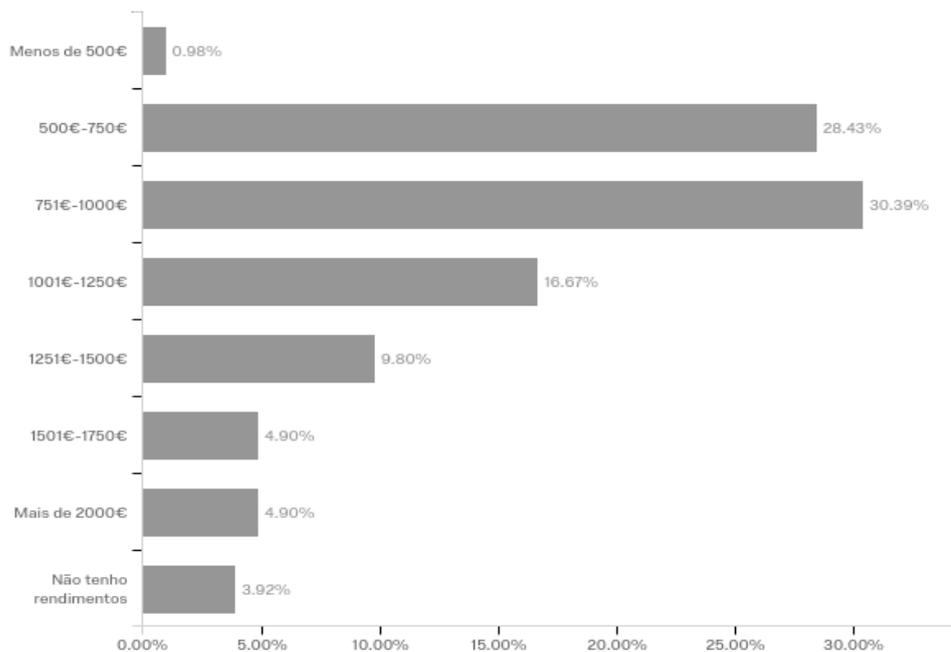


Gráfico 4 – Rendimento Líquido Mensal

Anexo 8 – Resultados do Inquérito aplicado aos clientes – Modelo SERVQUAL

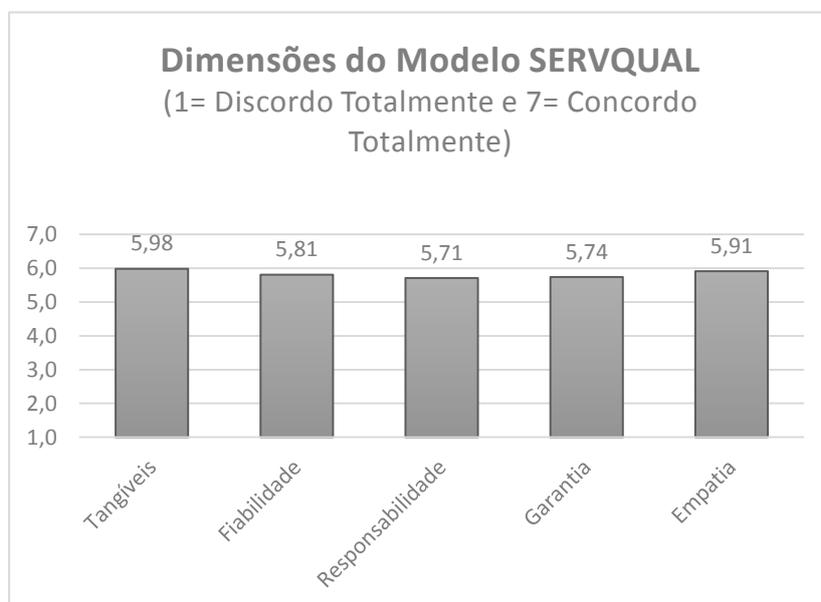


Gráfico 5 – Resultados das 5 dimensões do modelo SERVQUAL

| | | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|------------------|--|--------|--------|-------|---------------|
| Tangíveis | 1. As colaboradoras da clínica tem uma aparência limpa, cuidada e profissional | 3.0 | 7.0 | 6.24 | 1.1 |
| | 2. As instalações têm um aspeto limpo | 2.0 | 7.0 | 6.08 | 1.1 |
| | 3. As instalações transmitem um ambiente profissional | 2.0 | 7.0 | 5.96 | 1.1 |
| | 4. As instalações têm a temperatura ideal | 2.0 | 7.0 | 5.65 | 1.3 |
| Fiabilidade | 5. Os tratamentos são prestados de forma cuidada e profissional | 1.0 | 7.0 | 5.77 | 1.3 |
| | 6. Os tratamentos são prestados no tempo estipulado | 1.0 | 7.0 | 5.72 | 1.4 |
| | 7. Os tratamentos são prestados de forma correta | 1.0 | 7.0 | 5.67 | 1.4 |
| | 8. Se um cliente tem algum problema, as colaboradoras demonstram interesse em resolver | 1.0 | 7.0 | 5.99 | 1.3 |
| | 9. As colaboradoras informam sempre o cliente sobre o tipo de tratamentos que vão fazer e quais os passos a seguir | 1.0 | 7.0 | 5.89 | 1.3 |
| Responsabilidade | 10. As colaboradoras estão sempre disponíveis para ajudar os clientes | 1.0 | 7.0 | 5.95 | 1.2 |
| | 11. O comportamento das colaboradoras transmite confiança e profissionalismo aos clientes | 1.0 | 7.0 | 5.82 | 1.3 |
| | 12. Os tratamentos têm uma duração adequada | 1.0 | 7.0 | 5.57 | 1.4 |
| | 13. As colaboradoras nunca estão demasiado ocupadas para atender os pedidos dos clientes | 1.0 | 7.0 | 5.50 | 1.5 |
| Garantia | 14. As colaboradoras têm conhecimentos necessários para responder às questões dos clientes | 1.0 | 7.0 | 5.71 | 1.3 |
| | 15. As colaboradoras demonstram conhecimento sobre as necessidades específicas de cada cliente | 1.0 | 7.0 | 5.60 | 1.3 |
| | 16. Os clientes sentem-se seguros durante os tratamentos | 2.0 | 7.0 | 5.76 | 1.3 |
| | 17. As colaboradoras estão seguras quando explicam um tratamento | 1.0 | 7.0 | 5.89 | 1.3 |
| Empatia | 18. As colaboradoras da clínica são simpáticas | 1.0 | 7.0 | 6.14 | 1.2 |
| | 19. As colaboradoras fazem um atendimento personalizado e adaptado às necessidades de cada cliente | 1.0 | 7.0 | 5.79 | 1.4 |
| | 20. As colaboradoras são prestáveis | 1.0 | 7.0 | 6.04 | 1.3 |
| | 21. As colaboradoras dão atenção individualizada a cada cliente | 1.0 | 7.0 | 5.95 | 1.3 |
| | 22. A clínica tem sempre como prioridade os melhores interesses do cliente | 1.0 | 7.0 | 5.64 | 1.5 |

Tabela 1 – Análise dos 22 itens – Modelo SERVQUAL

Anexo 9 – Resultados do Inquérito aplicado aos clientes – Satisfação, Qualidade, Localização, Recomendação e Como conheceram a BodyConcept

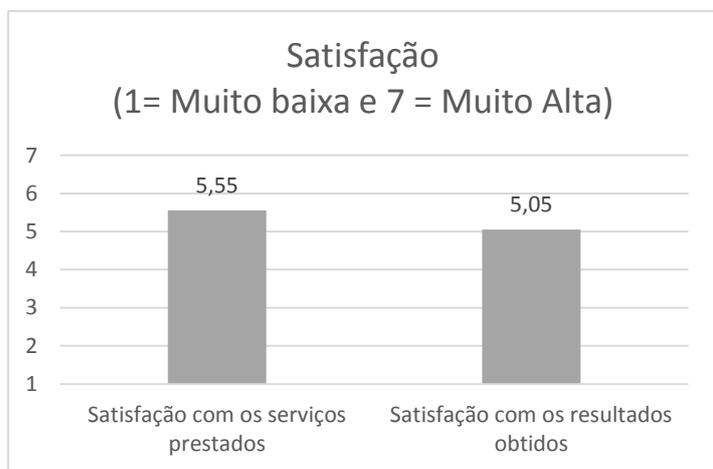


Gráfico 6 – Satisfação com serviços prestados/ resultados obtidos

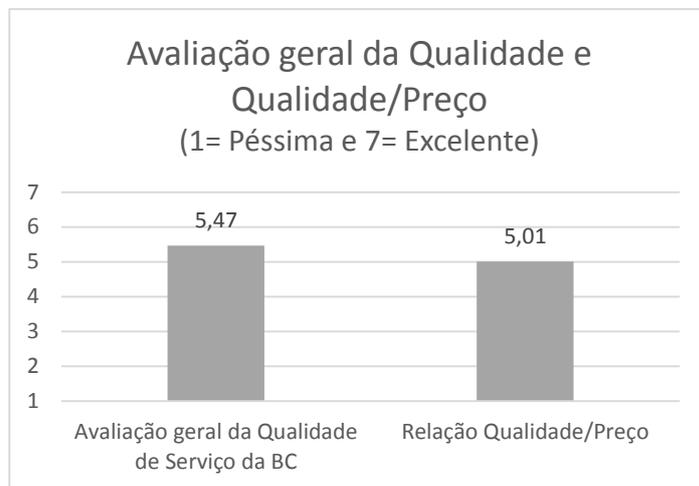


Gráfico 7 – Avaliação Geral da Qualidade e Relação Qualidade/Preço

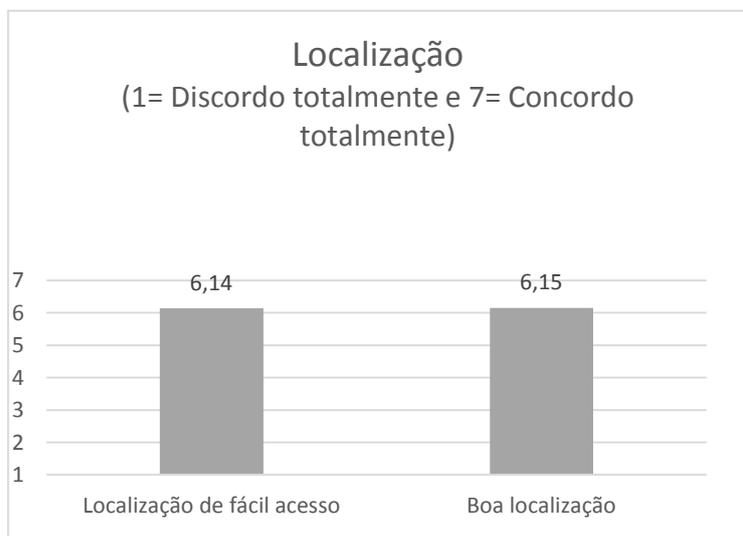


Gráfico 8 – Localização

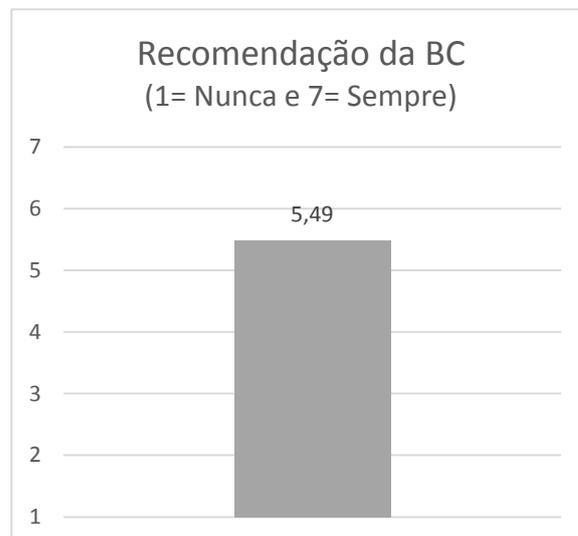


Gráfico 9 – Recomendação da BodyConcept

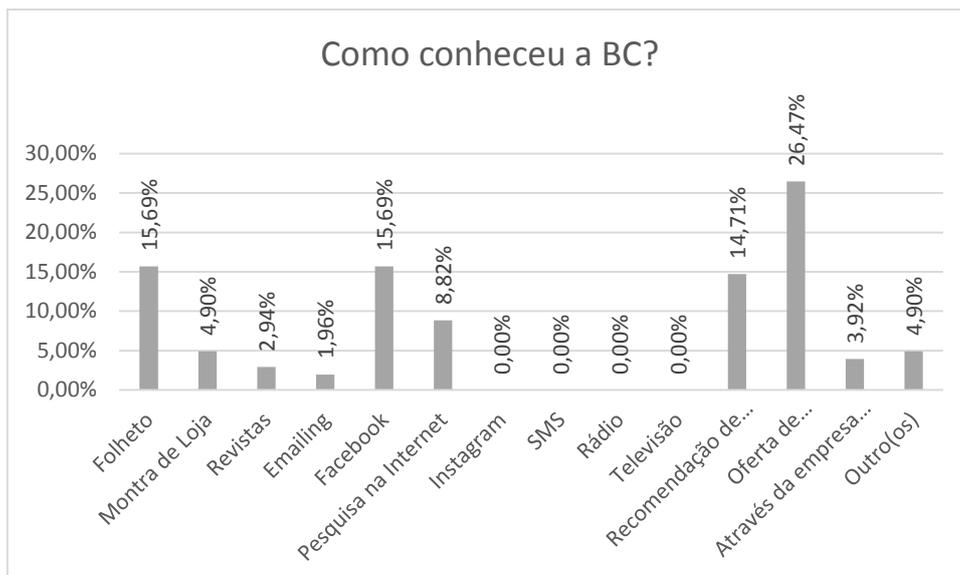
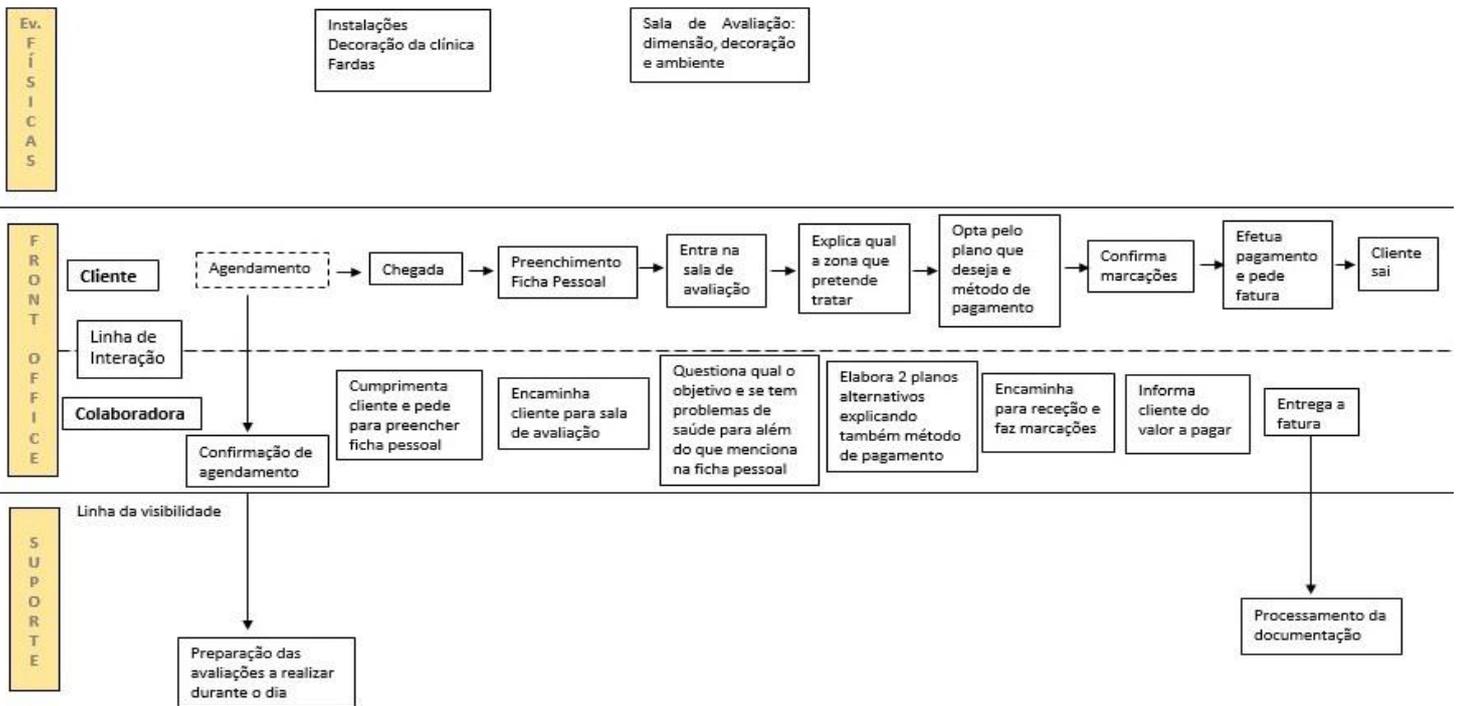


Gráfico 9 – Como conheceram a BodyConcept

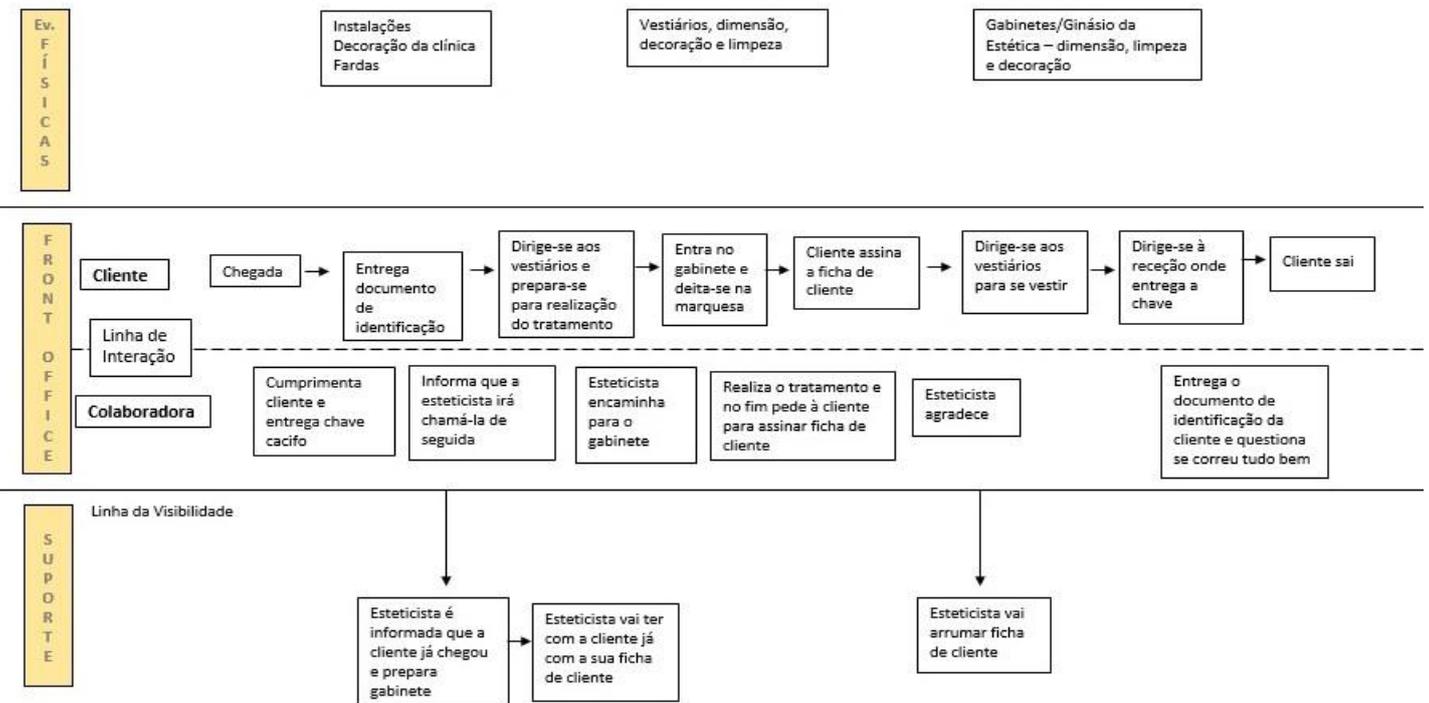
Anexo 10 – Tabela de Clínicas com Horários

| | Segunda a Sexta | Sábado |
|----------------|-----------------|--------------|
| Alfragide | 9h - 20h | 9h - 18h |
| Algés | 10h - 20h | 9h - 14h |
| Alverca | 9h - 21h | 9h - 15h |
| Amadora | 10h - 21h | 9h - 14h |
| Av Liberdade | 8h - 21h | Fechado |
| Barreiro | 9h - 21h | 9h - 18h |
| Beja | 9h - 20h | 9h - 14h |
| Benfica | 8h - 21h | 9h - 18h |
| Boavista | 8h - 21h | 9h - 14h |
| Braga | 8:30h - 21h | 8h - 18h |
| Carcavelos | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Camaxide | 10h - 21h | 9h - 14h |
| Carregado | 10h - 20h | 9h - 18h |
| Cascais | 9h - 20h | 9h - 14h |
| Coimbra | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Chiado | 9h - 20:30h | Fechado |
| Entroncamento | 9h - 20h | 9h - 16h |
| Espinho | 9h:30h - 21h | 9h - 14h |
| Expo | 8h - 21h | 9h - 16h |
| Famalicão | 10h - 20:30h | 10h - 18:30h |
| Faro | 10h - 20h | 9h - 14h |
| Gaia | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Gondomar | 9:30h - 21h | 9h - 18h |
| Jardins Parede | 9h - 20:30h | 9h - 14h |
| Leiria | 9h - 21h | 9h - 18h |
| Loures | 10h - 20:30h | 9h - 14h |
| Lumiar | 8h - 20h | 9h - 14h |
| Massamá | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Mem Martins | 8:30h - 21h | 9h - 18h |
| Montijo | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Odivelas | 11h - 20h | 9h - 13h |
| Oeiras | 10h - 21h | 9h - 14h |
| Parfimão | 10h - 20h | 9h - 14h |
| Porto Marquês | 9h - 21h | 9h - 14h |
| Queluz | 9h - 20:30h | 9h - 14h |
| Santarém | 9h - 20:30h | 9h - 13h |
| Saldanha | 10h - 21h | 9h - 14h |
| Selúbal | 9h - 20h | 9h - 16h |
| Torres Novas | 9h - 21h | 9h - 18h |
| Telheiras | 9h - 20h | 9h - 18h |
| Viana Castelo | 8h - 21h | 9h - 14h |

Anexo 11 – *Blueprint* do Serviço – 1ª visita da cliente à clínica



Anexo 12 – *Blueprint* do Serviço – Cliente a realizar tratamentos



Anexo 13 – Código de Vestuário - BodyConcept



Anexo 14 – Logótipo BodyConcept

