

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO
NO HEALTH CLUB BIORITMO

VERA MARISA DIAS PEDRAGOSA

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Abel Correia

Lisboa - 2006

"Comece por fazer o que é necessário, depois o que é possível e de repente estará a fazer o impossível".

São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Abel Correia, agradeço toda a motivação que me soube transmitir, as críticas e sugestões, que tanto me ensinaram, e o empenho e o interesse que desde a primeira hora colocou nesta orientação.

Ao Prof. Doutor Assis Lopes, os meus agradecimentos não só pela forma como coordenou o mestrado e a todos incentivou como também pela exigência e compreensão que sempre demonstrou.

Ao Mestre Orlando Fernandes, amigo e colega, os meus agradecimentos pela atenção e disponibilidade sempre presentes, não esquecendo que sem ele não teria tido a possibilidade de conhecer o meu orientador.

Ao Dr. Francisco de Azevedo por todo o apoio e ensinamentos que tão bem soube dar desde que tivemos oportunidade de nos conhecer melhor.

De uma forma muito carinhosa gostaria de agradecer à minha amiga, Sónia Costa, pela sua colaboração na revisão gramatical do presente trabalho, assim como por toda a motivação incutida que, apesar de ser à distância, muito ajudou nos momentos mais difíceis.

A toda a excelente equipa de colaboradores do Bioritmo, pela colaboração e pela compreensão relativamente à pouca disponibilidade de tempo. Um especial agradecimento à Inês Fialho, ao Paulo Costa, à Sara Pires, ao Pedro Azevedo e ao Rodrigo Deus pelo contributo e participação na recolha de dados.

Ao meu sócio e amigo, Rodrigo Deus, relativamente à pouca disponibilidade de tempo para a resolução de situações que na altura também eram urgentes.

Aos meus amigos, pela colaboração e compreensão do pouco tempo de convívio que sobrou para eles, especialmente à Marta e ao Tiaguinho.

À minha família que, apesar da distância, todos os dias, de uma forma muito calorosa, sempre me apoiou e sem o carinho dos quais o presente trabalho não seria possível. Para a minha mãe, pai, irmã, cunhado e sobrinhos, o meu afectuoso obrigado.

Para o meu companheiro, Pedro Azevedo, que sempre esteve presente nos momentos mais difíceis e que, com uma enorme compreensão e muita dedicação, sempre me apoiou e me tem acompanhado na concretização dos meus sonhos.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS 3
ÍNDICE GERAL 4
ÍNDICE DE FIGURAS 7
ÍNDICE DE TABELAS 9
RESUMO 11
ABSTRACT 13

INTRODUÇÃO 14

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA 15
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 17
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 19

1 – A GESTÃO EM HEALTH CLUBS 21

1.1. – O ENQUADRAMENTO 23
1.2. – OS SERVIÇOS 29
1.2.1. – O que é um serviço? 31
1.2.2. – Os serviços como sistema 34
1.2.3. – O triângulo de marketing e a ampliação do marketing-mix 37
1.2.4. – As características dos serviços 42
1.2.4.1. – Intangibilidade 43
1.2.4.2. – Heterogeneidade 45
1.2.4.3. – Inseparabilidade 47
1.2.4.4. – Perecibilidade 49
1.2.5. – A oferta de serviços 51
1.3. – A QUALIDADE NOS SERVIÇOS 54
1.3.1. – A problemática da qualidade 56
1.3.2. – O conceito da qualidade 58
1.3.3. – As dimensões da qualidade 62
1.4. – A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR 68
1.5. – A FIDELIZAÇÃO 74
1.5.1. – O marketing relacional 78

1.5.2. – A troca de valor – custos e benefícios *81*
1.5.3. – A diminuição da taxa de abandono *86*
SÍNTESE 90
2 – ESTUDO DO HEALTH CLUB BIORITMO 94
2.1. – INTRODUÇÃO 96
2.2. – METODOLOGIA 98
2.2.1. – Amostra *98*
2.2.2. – Recolha de dados *99*
2.2.3. – Tratamento de dados *101*
2.3. – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 103
2.3.1. – Caracterização dos inquiridos *103*
2.3.2. – Dimensões que contribuem para avaliar o grau de satisfação *106*
2.3.2.1. – A acessibilidade 107
2.3.2.1.1. – Os atributos da acessibilidade 107
2.3.2.2. – As instalações 110
2.3.2.2.1. – Os atributos das instalações 111
2.3.2.3. – A competência 116
2.3.2.3.1. – Os atributos da competência 116
2.3.2.4. – A simpatia 119
2.3.2.4.1. – Os atributos da simpatia 119
2.3.2.5. – A comunicação 121
2.3.2.5.1. – Os atributos da comunicação 121
2.3.2.6. – A fiabilidade 123
2.3.2.6.1. – Os atributos da fiabilidade 123
2.3.2.7. – A capacidade de resposta 124
2.3.2.7.1. – Os atributos da capacidade de resposta 124
2.3.2.8. – Os serviços administrativos 127
2.3.2.8.1. – Os atributos dos serviços administrativos 127
2.3.2.9. – Os serviços oferecidos 130
2.3.2.9.1. – Os atributos dos serviços oferecidos 130
2.3.3. – As dimensões que contribuem para a fidelização *132*
2.3.3.1. – A renovação e a recomendação 133
CONCLUSÕES 135

CONCLUSÕES 136

BIBLIOGRAFIA 144

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA 145

BIBLIOGRAFIA GERAL – NÃO REFERENCIADA 151

ANEXOS 155

QUESTIONÁRIO 156

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – FREQUÊNCIA (100 DIAS POR ANO) DOS PARTICIPANTES DE FITNESS NOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. 25
FIGURA 2 – PERFIL DO ALVO – REGIÕES 26
FIGURA 3 – PERFIL ALVO – IDADES 27
FIGURA 4 – PERFIL ALVO – CLASSES SOCIAIS 27
FIGURA 5 – EMPREGO CIVIL POR SECTOR: COMPARAÇÃO INTERNACIONAL, 1992 (%). 30
FIGURA 6 – ESCALA DE TANGIBILIDADE. 32
FIGURA 7 – SERVUCTION DA EMPRESA DE SERVIÇOS. 34
FIGURA 8 – TRÊS TIPOS DE MARKETING NO SECTOR DOS SERVIÇOS. 38
FIGURA 9 – TRIÂNGULO DE SERVIÇO. 39
FIGURA 10 – MARKETING-MIX DOS SERVIÇOS. 40
FIGURA 11 – PROCESSO DE MARKETING. 41
FIGURA 12 – SERVIÇOS SÃO DIFERENTES. 42
FIGURA 13 – CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS MAIS CITADAS 43
FIGURA 14 – SERVIÇOS DE BASE E PERIFÉRICOS 52
FIGURA 15 – ESCADA ESTRATÉGICA DAS ABORDAGENS DA QUALIDADE 55
FIGURA 16 – SISTEMA DE FABRICAÇÃO DE UM PRODUTO TANGÍVEL. 56
FIGURA 17 – ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DO SISTEMA DE SERVUCTION. 57
FIGURA 18 – MODELO DA QUALIDADE DO SERVIÇO. 64
FIGURA 19 – MODELO DA QUALIDADE PERCEBIDA DO SERVIÇO. 66
FIGURA 20 – DISTRIBUIÇÃO CONCEPTUAL DAS MEDIÇÕES DA SATISFAÇÃO. 72
FIGURA 21 – CICLO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES A LONGO PRAZO. 76
FIGURA 22 – MODELO DA RELAÇÃO SATISFAÇÃO/FIDELIZAÇÃO. 77
FIGURA 23 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO COM O CONSUMIDOR. 79
FIGURA 24 – MARKETING RELACIONAL – VISÃO ALARGADA DE MERCADO. 80
FIGURA 25 – DIFERENÇAS ENTRE O MARKETING DE TRANSACÇÃO E O MARKETING RELACIONAL. 80
FIGURA 26 – DETERMINANTES DA ENTREGA DE VALOR PARA O CONSUMIDOR. 82
FIGURA 27 – LÓGICA DA RETENÇÃO DO CONSUMIDOR E BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO. 85

FIGURA 28 – PIRÂMIDE DA FIDELIDADE..... 88

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – TOTAIS DA POPULAÇÃO 98
TABELA 2 – AMOSTRA ESTRATIFICADA POR SEXO E IDADE 99
TABELA 3 – FREQUÊNCIA SEMANAL 104
TABELA 4 – TEMPO DE INSCRIÇÃO 105
TABELA 5 – SÓCIOS QUE JÁ FREQUENTARAM OUTROS HEALTH CLUBS 106
TABELA 6 – GRAU DE SATISFAÇÃO – ACESSIBILIDADE 108
TABELA 7 – COMPARAÇÃO INTER CONCORRÊNCIA DA SATISFAÇÃO PELA ACESSIBILIDADE 109
TABELA 8 – GRAU DE SATISFAÇÃO – INSTALAÇÕES 111
TABELA 9 – COMPARAÇÃO INTER SEXO DA SATISFAÇÃO PERANTE AS INSTALAÇÕES 112
TABELA 10 – COMPARAÇÃO INTER CONCORRÊNCIA DA SATISFAÇÃO PERANTE AS INSTALAÇÕES 113
TABELA 11 – COMPARAÇÃO INTER IDADE DA SATISFAÇÃO PERANTE AS INSTALAÇÕES 114
TABELA 12 - GRAU DE SATISFAÇÃO – COMPETÊNCIA 116
TABELA 13 – COMPARAÇÃO INTER CONCORRÊNCIA DA SATISFAÇÃO PERANTE A COMPETÊNCIA 118
TABELA 14 – COMPARAÇÃO INTER IDADE DA SATISFAÇÃO PERANTE A COMPETÊNCIA 118
TABELA 15 – GRAU DE SATISFAÇÃO – SIMPATIA 119
TABELA 16 – COMPARAÇÃO INTER SEXO DA SATISFAÇÃO PERANTE A SIMPATIA 120
TABELA 17 – GRAU DE SATISFAÇÃO – COMUNICAÇÃO 122
TABELA 18 – GRAU DE SATISFAÇÃO – FIABILIDADE 123
TABELA 19 – GRAU DE SATISFAÇÃO – CAPACIDADE DE RESPOSTA 125
TABELA 20 – COMPARAÇÃO INTER CONCORRÊNCIA DA SATISFAÇÃO PERANTE A CAPACIDADE DE RESPOSTA 126
TABELA 21 – GRAU DE SATISFAÇÃO – SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS 127
TABELA 22 – COMPARAÇÃO INTER SEXO DA SATISFAÇÃO PERANTE OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS 128
TABELA 23 – COMPARAÇÃO INTER CONCORRÊNCIA DA SATISFAÇÃO PERANTE OS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS 129
TABELA 24 – GRAU DE SATISFAÇÃO – SERVIÇOS OFERECIDOS 130

TABELA 25 – COMPARAÇÃO INTER IDADE DA SATISFAÇÃO PERANTE OS SERVIÇOS OFERECIDOS 132
TABELA 26 – RENOVAÇÃO DA INSCRIÇÃO 133
TABELA 27 – RAZÕES PARA NÃO RENOVAREM A INSCRIÇÃO 133
TABELA 28 – RECOMENDAR O HEALTH CLUB 134

RESUMO

A proliferação de health clubs desencadeou uma forte concorrência, o que incentiva uma crescente exigência de mais e melhor qualidade numa sociedade onde a informação é constante. As equipas de gestão têm de ser formadas com profissionais capazes de definir e desenvolver estratégias no sentido de responderem com eficácia aos problemas que surgem nestes espaços, de forma a se aproximarem o mais possível das expectativas criadas pelos clientes.

Com esta investigação procurou-se identificar e compreender a existência de um processo de fidelização através do estudo de um caso real: Health Club Bioritmo. Neste contexto, procurámos investigar o padrão de relações que se estabelecem entre qualidade percebida, níveis de satisfação e fidelização de clientes em health clubs.

No primeiro capítulo de revisão bibliográfica, analisamos uma vertente da gestão em health clubs – a fidelização. O capítulo subdivide-se em cinco áreas, nomeadamente: o enquadramento, os serviços, a qualidade, a satisfação e a fidelização.

Na apresentação do caso de estudo, segundo capítulo, foram analisadas várias dimensões, revistas na revisão bibliográfica, para avaliar o nível de satisfação dos sócios, nomeadamente: acessibilidade; instalações; competência; simpatia; comunicação; fiabilidade; capacidade de resposta; serviços administrativos; serviços oferecidos. Seguidamente avaliámos a relação existente entre níveis de satisfação elevados e as variáveis da fidelização, se pretende renovar a inscrição e se recomenda o health club a um amigo. Tal como defende Gronroos (2000) apenas os clientes muito satisfeitos apresentam um elevado índice de voltar a comprar e produzem recomendações positivas a terceiros, funcionando como um reforço de marketing favorável à organização e indicando níveis seguros de fidelização.

As respostas obtidas através dos 222 inquéritos realizados aos sócios do Health Club Bioritmo permitiram identificar elevados níveis de satisfação o que, por sua vez,

provou a existência de níveis seguros de fidelização, tendo em atenção que 97,7% pretendem renovar a inscrição e 100% recomendam o health club a um amigo.

ABSTRACT

Presently, in the fitness market, the increase of the number of health clubs brought on a strong competition, enhancing the demand for higher and better quality in a society where information is now global. The management teams are constituted by professionals capable of planning and developing strategies meant to solve all sorts of problems which emerge in these facilities, aiming to meet the customers' expectations as much as possible.

With the investigation herein, we aimed to identify and comprehend the existence of a retention process through the study of a real case: Health Club Bioritmo. Within this perspective, we tried to investigate the relation pattern between the perceived quality, the levels of satisfaction and the retention of the customers in the health clubs.

In the first chapter of the bibliographic review, we analyse one aspect of the health club management – the customer retention. The chapter is subdivided into five areas, namely the framework, the services, the quality, the satisfaction and the customer retention.

In the presentation of this study, second chapter, several elements where analysed, reviewed in the bibliographic review, in order to assess the members' level of satisfaction, namely: accessibility, facilities, competence, friendliness, communication, reliability, response ability, managing services, amenities. Afterwards, we assessed the relation between the high satisfaction levels and the retention factors, if the member is liable to renovate the subscription and if he/she will recommend the health club to a friend. As defended by Gronroos (2000), only the very satisfied customers present a high level of re-buy and produce positive recommendations to others, acting as favourable reinforcement of marketing to the organisation and presenting safe levels of retention.

The attained answers, through the 222 inquiries conducted to the members of the Health Club Bioritmo, allowed identifying high levels of satisfaction which subsequently proved the existence of safe levels of retention, considering that 97.7% intend to renovate the subscription and 100% recommend the health club to a friend.

INTRODUÇÃO

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Os comportamentos associados à prática regular de actividade desportiva em ginásios/health clubs têm vindo a alterar-se com o decorrer dos tempos, à medida que os benefícios inerentes à prática se tornam visíveis numa sociedade onde o estilo de vida é caracterizado por indivíduos sedentários, debilitados e apressados. Os indivíduos procuram um idílio de paz e saúde, que lhes é oferecido pela prática de actividade desportiva nestes centros especializados.

A prática de actividade desportiva é presentemente valorizada em termos sociais, em termos de sucesso profissional, e valorizada ainda mais pelos seus potenciais benefícios para a saúde, existindo uma procura constante pela melhoria do nível de vida: saúde e bem-estar (wellness).

Os benefícios de uma prática regular de actividade desportiva traduzem-se fisicamente, registando-se uma melhoria no controlo de peso, na mobilidade articular, na resistência física, na densidade óssea, na força muscular e na pressão arterial. Também é claramente positiva a influência sobre a esfera psicossocial, com o aumento da auto-estima, diminuição da depressão, redução do isolamento social, aumento do bem-estar, melhoria da auto-imagem e alívio do stress (Saba, 2001).

Neste contexto, temos assistido nas sociedades modernas a uma proliferação e desenvolvimento do número de ginásios/health clubs bem como do número de indivíduos que habitualmente pretendem realizar actividade desportiva. A grande divulgação dos benefícios de uma prática regular acabou por originar um aumento da procura do produto (actividade desportiva) e, consequentemente, surgiu a necessidade de aumentar a oferta (ginásios/health clubs). A proliferação de ginásios/health clubs orientam as suas actividades de maneira a satisfazer as necessidades da procura.

A prática de actividade desportiva em centros especializados é a denominação por nós utilizada, ao longo do estudo, por considerarmos ser no momento a mais correcta, e tendo em atenção a definição de desporto considerada pelo Conselho da Europa, mas sendo

também usual a utilização de outros conceitos: actividade física e exercício físico (Saba, 2001 e Calmeiro e Matos, 2004).

Nesta perspectiva na "Carta Europeia do Desporto" aprovada pelos Ministros Europeus responsáveis pelo desporto reunidos pela 7.ª conferência nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 em Rhodes, o Conselho da Europa define desporto da seguinte maneira: "entende-se por "desporto" todas as formas de actividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção dos resultados na competição a todos os níveis."

Segundo Pires (2005) das definições apresentadas sobre desporto por vários autores, decorre que o desporto envolve exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia e táctica, princípios, objectivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, medição, tempo, espaço, beleza, medida, voluntarismo, morte, etc. O mesmo autor salienta o desporto como um jogo que acontece, um jogo institucionalizado, uma instituição social e uma categoria de envolvimento social.

Em termos espaciais os indivíduos podem praticar actividade desportiva em variadíssimos locais propícios à prática. Mas segundo Saba (2001) é notável no entanto o papel de destaque que os centros especializados – ginásios/health clubs – alcançam nos dias de hoje. Nunca na história foram observados em número tão grande, mesmo em termos proporcionais, locais destinados à prática desportiva. Como também, nunca se tinha observado como fenómeno de massa o entendimento da prática desportiva como meio de obtenção de bem-estar e qualidade de vida.

Os ginásios/healths clubs, para além de procurarem satisfazer as necessidades de mercado, surgem igualmente com uma excelente oportunidade de negócio, tendo em atenção o lucro que permitem alcançar. Paralelamente a esta obtenção de lucros, a concorrência tende a aumentar neste sector de actividade.

O maior mercado mundial na indústria do fitness é o dos Estados Unidos da América e é também considerado o local onde todas as actividades relacionadas com a área tiveram origem. Em Portugal verifica-se um acompanhamento desta indústria e na última década verificou-se o aparecimento de algumas cadeias de fitness como o grupo Solinca (Português) e o grupo HomesPlace (Britânico), dispersas geograficamente por todo o país.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A crescente concorrência neste domínio tem levado estes espaços a considerarem os seus praticantes como o bem mais precioso face à necessidade dos satisfazer e, assim fazer, face à concorrência. Neste sentido, a aposta de muitos health clubs centra-se em estratégias de fidelização, procurando oferecer serviços com elevada qualidade, de forma a obter elevados níveis de satisfação e procurando ter uma imagem forte perante o público-alvo, que se relevam excelentes estratégias de gestão.

Esquerre (2004) defende que conhecer as expectativas dos sócios é importante para que os health clubs atraiam novos sócios e retenham os actuais. Mas, não basta conhecer as expectativas o importante é saber superá-las. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) as percepções de um serviço de alta qualidade são formadas quando as expectativas do consumidor são atingidas ou excedidas.

O aumento dos health clubs leva a um aumento da concorrência, o que provoca uma reorganização e um aumento da qualidade dos serviços oferecidos por esses mesmos centros. A concorrência tende a originar equipas de gestão obrigatoriamente mais profissionais e capazes de definir e desenvolver estratégias no sentido de responder com eficácia aos problemas que surgem nestes espaços de forma a se aproximarem o mais possível das necessidades dos clientes, satisfazendo-as.

Existe a necessidade, por parte da gestão, de desenvolver a qualidade dos serviços oferecidos, de acordo com o conhecimento que vão adquirindo das necessidades actuais e futuras dos seus clientes, para assim poderem ir ao encontro das suas expectativas,

conseguindo gerar satisfação e, paralelamente, a fidelização dos seus clientes. A este propósito também Correia (2000) refere que a sociedade está cada vez mais exigente e a forma de satisfazer as suas expectativas e necessidades passará obrigatoriamente pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.

O objectivo estratégico principal de gestão dos health clubs passa assim efectivamente por um processo de fidelização que abranja a maioria dos clientes, partindo do princípio que existem sempre alguns clientes que são mais difíceis de fidelizar. Mas, para que esse objectivo seja concretizado, é necessário satisfazer os clientes (Parasuraman et al., 1985; Eiglier e Langeard, 1991; Kotler, 2000) e, de acordo com Gronroos (2000), para atingir esse objectivo não é suficiente que os clientes fiquem satisfeitos, mas sim muito satisfeitos, já que só com clientes muito satisfeitos se verificam elevados índices de fidelização.

A satisfação do cliente será uma reacção afecta a um serviço, é uma medida de curto prazo, i.e., a satisfação e a insatisfação derivam do encontro com o serviço real (experimentação) e da comparação desse encontro com aquilo que era esperado. Por vezes os desejos do consumidor podem nem sempre coincidir com a suposta qualidade (Cronin e Taylor, 1992).

A qualidade decorre de uma avaliação de longo prazo, de um desempenho que o cliente extrai e está disposto a pagar. Gronroos (2000) define a qualidade como "aquilo que o cliente deseja". Eiglier et al. (1991) acrescentam à definição de qualidade "aquilo que numa determinada situação satisfaz o cliente". O cliente é o ingrediente essencial para que a máquina de produção de serviços funcione com uma inovação paralela.

As organizações sem clientes não têm razões para existir, i.e., um health club pode ter instalações, equipamentos e até trabalhadores e, no entanto, se não tiver clientes que escolham entre os produtos e serviços possíveis, não tem justificação económica e social para existir. Os sócios de um health club são o seu principal activo e, como tal, de modo a garantir o seu sucesso, este deve saber como satisfazer as expectativas desses mesmos sócios, procurando oferecer a qualidade desejada, obtendo a longo prazo a fidelização.

O processo de fidelização permite, a longo prazo, uma diminuição dos custos operacionais, ao mesmo tempo que os clientes aumentam o número de compras e recomendam positivamente os serviços a terceiros, tal com defende Gronroos (2000). Mas, para que tal objectivo seja concretizável, cresce para a gestão dos health clubs o desafio de conceber uma oferta de serviços que possa ir ao encontro das necessidades reais e potenciais, permitindo que os sócios atinjam altos níveis de satisfação.

Associada a uma oferta de serviços, a inovação tem obrigatoriamente de adquirir um lugar de destaque e, segundo Vieira (2000), inovar exige não só dispor de uma ideia nova que possa responder melhor às expectativas e necessidades, como também, da concretização da oferta de um serviço que o efective. Não esquecendo o facto de que, associada à inovação de serviços, existe sempre a questão de estes serem facilmente copiados por outras empresas concorrentes (Kotler, 2000).

O objectivo do nosso estudo é identificar o processo de fidelização através do estudo de um caso real: o Health Club Bioritmo. Pretendemos investigar o padrão de relações que se estabelecem entre qualidade percebida, níveis de satisfação e fidelização de clientes nos health clubs.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O monografia divide-se em 3 partes distintas e interligadas entre si: revisão bibliográfica, estudo de um caso, conclusões, bibliografia (referenciada e geral) e anexos.

Na primeira parte, a revisão bibliográfica é composta por um capítulo – "A Gestão em Health Clubs" – de literatura científica ligada à área do conhecimento, onde são confrontados vários autores, de acordo com a temática em discussão. A revisão de literatura é constituída por cinco áreas interligadas entre si que nos permitem compreender o processo de fidelização como uma das técnicas de gestão, nomeadamente: o enquadramento, os serviços, a qualidade, a satisfação e a fidelização. Este capítulo serviu

de apoio ao enquadramento do nosso trabalho empírico orientado para o Health Club Bioritmo.

Apresentamos o nosso trabalho empírico, na segunda parte do estudo, onde foi analisado e discutido o processo de fidelização, através da verificação de níveis de satisfação dos sócios, em relação a determinadas dimensões apresentadas, aquando da revisão da literatura e adaptadas de acordo com o contexto. Relacionaram-se, ainda, as duas variáveis da fidelização, por vários autores considerados: se pretende reinscrever-se novamente e se recomenda positivamente o health club a um amigo, com os níveis de satisfação verificados. A amostra é constituída por 222 indivíduos, representando 41,73% da população, realizando-se uma amostra de 92 pessoas do sexo masculino e 130 pessoas do sexo feminino. Na análise dos dados recolhidos, utilizámos a versão 12.0 do SPSS, utilizando a estatística descritiva (média, desvio padrão e limites) e a estatística inferencial (anova one-way e t-student).

Na última parte do trabalho estão identificadas de forma objectiva as conclusões ao estudo, as referências bibliográficas que foram mencionadas ao longo de todo o trabalho e, paralelamente, apresentamos outras não referenciadas no trabalho mas de forte impacto no estudo em questão e, por último, nos anexos, damos a conhecer o questionário aplicado no Health Club Bioritmo.

1 – A GESTÃO EM HEALTH CLUBS

O presente capítulo está organizado em cinco partes distintas e interligadas entre si ao abordarmos uma vertente da gestão em health clubs: o processo de fidelização. Na primeira parte pretende-se, através de um enquadramento, definir alguns conceitos que servirão de base para os sub-capítulos posteriores. Na segunda parte apresentamos os elementos necessários à compreensão da temática dos serviços aplicando-os à realidade dos health clubs. Na terceira parte realiza-se uma revisão da literatura sobre a qualidade nos serviços, onde se pretende salientar a importância deste conceito no mercado de fitness. A satisfação do consumidor é revista na quarta parte do trabalho fazendo alusão às diferenças inerentes entre a qualidade e o nível de satisfação de um serviço. Na quinta, e última, parte aborda-se a fidelização, preocupando-nos em compreender o que poderá levar um sócio a fidelizar-se a determinado health club em detrimento da concorrência.

1.1. – O ENQUADRAMENTO

O mercado desportivo é muito vasto, uma vez que são muitos os segmentos de mercado que procura satisfazer. O nosso estudo preocupa-se com o segmento de mercado dos utilizadores dos serviços oferecidos pelos health clubs (mercado fitness), centros especializados privados com fins lucrativos.

O health club é um conceito que se tem vindo a popularizar em Portugal e diferencia-se dos ginásios não só pela a oferta de serviços associada como também pela dimensão dos espaços. Tal como refere Sacavém (2000) nos health clubs de grandes dimensões é habitual encontrar-se, no mínimo, duas áreas de 120 m2 para a prática de actividades de grupo e um espaço superior a 400 m2 para a prática de musculação/cardiovascular. Nos ginásios é frequente encontrar um estúdio, no mínimo, com 80 m2, assim como uma área de 135 m2 para a prática de musculação/cardiovascular.

De acordo com o Decreto – Lei n.º 385/99, de 28 de Setembro, entende-se por *"ginásio as salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática de culturismo, da musculação ou actividades afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção e recuperação física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou actividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infra-estruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades*."

Nos health clubs, a prática de actividade desportiva, por si só, não constitui a única oferta de serviços, tal como ocorre nos ginásios que se limitam à oferta da prática da actividade desportiva, sem serviços associados, devido à limitação das dimensões das instalações. Os serviços associados, tais como a estética, as massagens, as medicinas alternativas, os serviços de bar, o aluguer das instalações, a organização de eventos, a preparação individualizada (personal trainer), entre outros, adquirem peso aliando-se a um culto de actividade física, saúde, bem-estar e lazer (Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer, 1987).

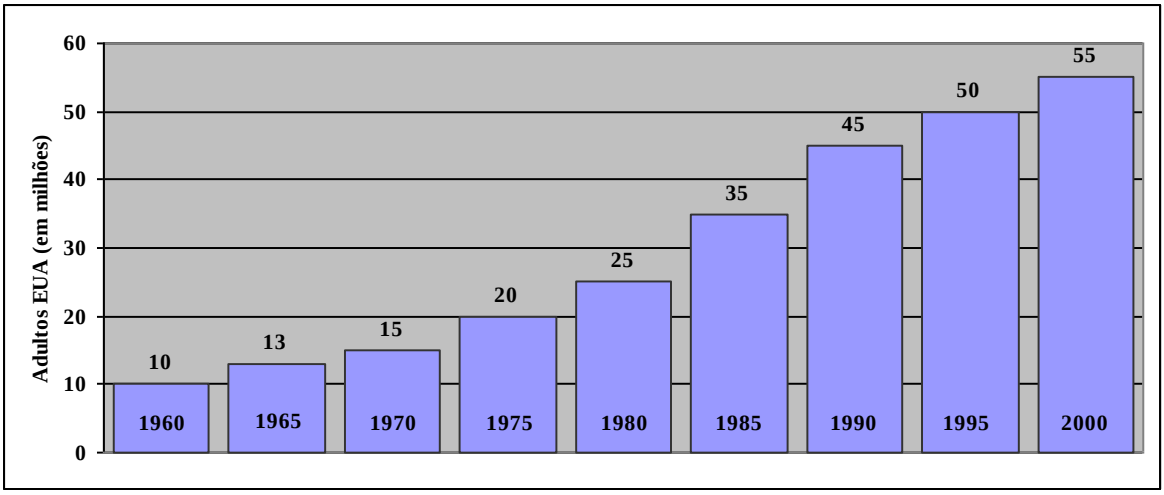
O termo fitness também ganhou espaço no nosso vocabulário, não apenas a nível científico como no que concerne à utilização quotidiana. A tradução portuguesa da palavra inglesa "fitness" é condição física. Condição física é um conjunto de atributos que as pessoas têm ou adquirem, relacionados com a capacidade de desempenhar actividades físicas (Casperson, Powell e Christenson, 1985 cit. Calmeiro e Matos, 2004).

A tendência actual é a introdução do conceito wellness (bem-estar), oferecendo serviços que proporcionam a fluidez da mente e do espírito, tais como, yoga, pilates, tai-chi. A introdução deste tipo de actividades designa-se por *mind and body*. Segundo Saba (2001) todos os profissionais que trabalham com o movimento humano não se podem apenas restringir à dimensão biológica-motora, devendo, sim, entendê-lo como uma forma da expressão da cultura do individuo que realiza actividade desportiva, humanizando-o.

No parecer do mesmo autor, a harmonia do comportamento, individual e colectivo, em cada actividade, em cada atitude, guiada por sentidos éticos, de saúde e felicidade, pode ser resumida num só conceito: bem-estar, wellness.

A explosão do fitness ocorreu nos EUA durante a última metade do século XX, o que provocou um crescimento acentuado nesta indústria, segundo Grantham, Patton, York e Winick (1998). Durante décadas, a participação em actividades desportivas, o número de sócios inscritos em health clubs e a expansão de centros de fitness aumentou exponencialmente. Segundo o mesmo autor, existem várias explicações para o início do movimento fitness, a sua explosão, o aparecimento da aeróbica nos anos 70. Tal situação originou o desenvolvimento de muitas instalações comerciais nos anos 80 para o desenvolvimento da aeróbica e actividades similares.

A figura que se segue apresenta a frequência de participantes de fitness desde os anos 60 até ano 2000 nos EUA. Tal como defendem Mullin, Hardy e Sutton (2000) apesar de se ter verificado uma explosão do fitness, a tendência verificada hoje em dia tende a não corresponder ao passado, apesar de se verificar uma elevada percentagem de população sedentária, i.e., o mercado do fitness não responde tão impulsivamente.



Fonte: Grantham et al. (1998)

Figura 1 – Frequência (100 dias por ano) dos participantes de fitness nos Estados Unidos da América.

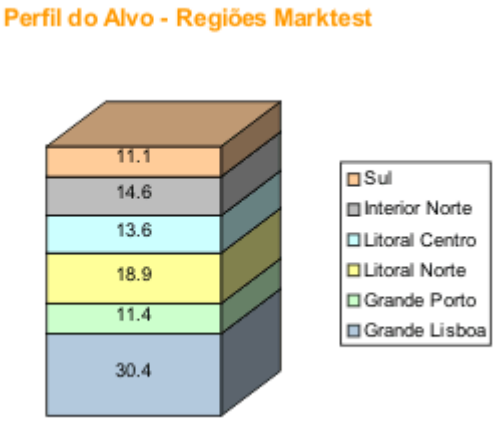
Como afirma Sacavém (2000) em Portugal, tem-se verificado nos últimos anos um crescimento acentuado do número de ginásios e health clubs. Por um lado, os consumidores estão mais atentos aos benefícios subjacentes à prática da actividade de fitness/wellness (boa forma/bem estar), por outro lado, os gestores/empresários começam a aproveitar esta nova oportunidade de mercado através da construção de ginásios/health clubs.

Para Dionísio, Antunes e Completo (1987) a grande divulgação dos benefícios de uma prática regular de actividade desportiva acabaram por originar uma moda: a procura do produto (actividade desportiva) aumentou, em consequência surgiu a necessidade de aumentar a oferta (ginásios/health clubs). Consideram que a proliferação de ginásios/health clubs que, de alguma forma orientam as suas actividades de maneira a satisfazer as necessidades da procura, deveu-se a uma simples moda.

Casinhas (2004) defende que em Portugal se assistiu, nos últimos cinco anos, a um grande investimento, por parte das empresas desportivas, em equipamento desportivo ergonómico e de alta tecnologia, e um investimento em sistemas informáticos que lhes potencia a angariação de novos clientes e a retenção dos já existentes.

Tal como verificou Sacavém (2000) o crescimento do mercado fitness em Portugal parece não ter sido, inicialmente, acompanhado pela prestação de um serviço de qualidade aos consumidores, defendendo que a fraca qualidade é responsável pelos elevados índices de rotatividade dos sócios em health clubs. Assistiu-se ao estabelecimento de uma elevada concorrência neste domínio, o que originou a necessidade de se estabelecerem equipas de gestão cada vez mais profissionais e capazes de definir estratégias no sentido de responderem com eficácia ao vasto leque de questões que um health club exige.

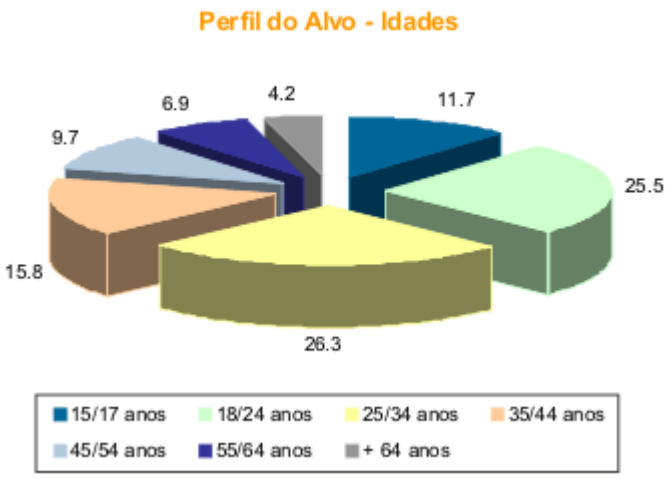
De acordo com a Marktest, numa análise efectuada sobre a localização dos frequentadores de health clubs (perfil do alvo), podemos concluir que os frequentadores deste tipo de estabelecimento se encontram essencialmente na região da grande Lisboa. A região sul é a que apresenta um menor número de frequentadores, tal como demonstra a figura seguinte.



Fonte: www.marktest.pt – "O Consumidor 2002 – Perfil de frequentadores de Health Clubs"

Figura 2 – Perfil do alvo – regiões.

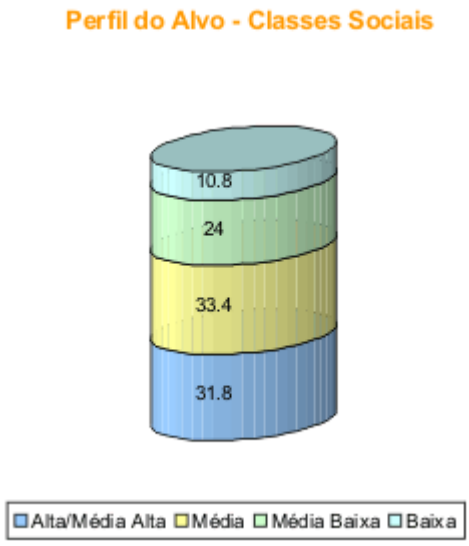
A faixa etária dos frequentadores situa-se predominantemente entre os 25 aos 34 anos (26,3%) e entre os 18 aos 24 anos (25,5%), o que confirma a tendência das camadas mais jovens para se preocuparem mais com o bem-estar e saúde, como é possível observar na figura seguinte.



Fonte: www.marktest.pt – "O Consumidor 2002 – Perfil de frequentadores de Health Clubs"

Figura 3 – Perfil alvo – idades.

Relativamente às classes sociais, a Marktest, conclui que a classe média, a classe média alta e a classe alta têm uma maior penetração neste sector de actividade, como observável na seguinte figura.



Fonte: www.marktest.pt – "O Consumidor 2002 – Perfil de frequentadores de Health Clubs"

Figura 4 – Perfil alvo – classes sociais.

As tendências actuais, culturais, sociais, económicas, sentidas pela nossa sociedade, requintam as necessidades dos consumidores a parâmetros de exigência que provocam uma concorrência desenfreada entre os health clubs. A competição tornou-se mais intensa e a diferenciação entre bens e serviços concorrentes é mínima, o que tem levado a que muitos health clubs se concentrem no chamado marketing de "conquista", cujas técnicas típicas são oferecer descontos e reduções de preço e desenvolver promoções para encorajar novos negócios. Segundo Hoffman e Bateson (2003) os resultados deste tipo de estratégia são melhor sucedidos a curto prazo, pela falta de fidelidade à marca, do que a longo prazo.

Assim, sem clientes não existe empresa. Na mesma linha de pensamento, tal equivale a dizer que, um health club pode ter instalações, equipamentos e até trabalhadores e, no entanto, se não tiver clientes que escolham entre os produtos e serviços possíveis, não tem justificação económica e social para existir. São os clientes que justificam a existência de um health club, que pagam os trabalhadores, que remuneram os investimentos nela efectuados e permitem a sua sobrevivência a longo prazo. Os sócios dos health clubs são o principal activo de uma empresa.

1.2. – OS SERVIÇOS

Inicialmente o trabalho para acumular conhecimentos sobre o marketing de serviços foi lento. Até 1970 o marketing de serviços não era estudado pelo campo académico. Hoffman et al. (2003) apontam como principal motivo para este lento crescimento na comunidade académica o facto de que muitos pensadores do marketing não achavam diferença significativa entre o marketing de bens e o marketing de serviços.

McDonald e Payne (1996) também justificam que o marketing profissional não teve uma longa história na indústria dos serviços, verificando-se um robusto crescimento a partir de 1970. Rust e Oliver (1994) abordam o tema considerando também que, apenas recentemente, a partir de 1970, o marketing de serviços adquiriu peso na economia mundial. Esta realização verificou-se através da literatura crescente na área da satisfação dos consumidores, qualidade do serviço, serviço ao consumidor, serviços de marketing e no número de empresas que começaram a repensar o seu relacionamento com os consumidores. Apenas em 1980 surgem os primeiros investigadores que definem a fronteira da qualidade.

Cobra e Azward (1987) acrescentam que o marketing de serviços começa a ser reconhecido e aceite como uma disciplina de marketing devido ao crescimento do sector de serviços em diversos países do mundo, o que tem provocado um crescimento da literatura especializada nos últimos anos.

A filosofia de marketing, segundo Pires (1993), é indispensável na gestão empresarial para a sobrevivência e sucesso de qualquer negócio, sendo aplicáveis os princípios básicos de gestão de marketing a qualquer actividade, lucrativa ou não, industrial, bens de grande consumo ou serviços.

A razão porque se começou a falar de marketing de serviços deve-se ao facto de os serviços terem características próprias que exigem de um gestor de uma empresa de serviços tarefas específicas não comuns aos bens (Pires, 1993).

McDonald et al. (1996) enfatizam a ideia, segundo alguns observadores, de uma "segunda revolução industrial". As pessoas passaram a gastar consideráveis quantias em viagens, em entretenimento e lazer, em serviços postais e de comunicação, em restaurantes, em desporto, em cuidados de saúde e beleza, ao que o sector dos serviços respondeu e responde criando perspectivas de negócio e trabalho, tendo um impacto na economia no seu todo. A figura seguinte fornece a evolução do sector dos serviços a nível internacional.

	Serviços	Indústria	Agricultura
Reino Unido	70,7	27,1	2,3
Austrália	70,1	23,8	5,2
Áustria	57,4	35,6	7,1
Bélgica	69,7	27,7	2,6
Canada	73,1	22,7	4,4
Dinamarca	67,6	27,4	5,2
Finlândia	63,5	27,9	8,6
França	65,8	28,8	5,2
Alemanha	58,5	38,3	3,1
República da Irlanda	57,3	28,9	13,8
Itália	59,6	32,2	8,2
Japão	59,0	34,6	6,4
Holanda	71,4	24,6	4,0
Noruega	70,9	55,3	11,6
Portugal	55,3	33,2	11,6
Espanha	55,7	32,4	10,1
Suécia	70,1	26,5	3,3
Suiça	60,6	33,9	5,6
Estados Unidos	72,5	24,6	2,9

Fonte: McDonald et al. (1996)

Figura 5 – Emprego civil por sector: comparação internacional, 1992 (%).

Portugal é cada vez mais um país de serviços. Defendendo esta afirmação, Pinto (2003) descreve através de dados estatísticos (Anuário Estatístico de Portugal, 2000) que as organizações de turismo, transportes de pessoas e bens, animação, restauração, desporto, hotelaria, banca e seguros, saúde, ensino, limpeza, serviços jurídicos, consultoria, telecomunicações, comércio por grosso e a retalho, serviços imobiliários, serviços sociais e

administração pública, contribuem em 66% para o VAB e são responsáveis por mais de 52% do emprego, em Portugal. Na Europa dos 15 os serviços representavam em média, em 1999, 66% da população activa.

1.2.1. – O que é um serviço?

A importância de estudar e desenvolver o instrumento de gestão, o marketing, assumiu uma importância fulcral, tendo em atenção as reestruturações das organizações orientadas para o mercado, sendo o propósito das empresas servir as necessidades dos clientes. A ferramenta marketing de serviços já adquiriu um estatuto que lhe permite gerir o mercado dos serviços e os seus mercados associados.

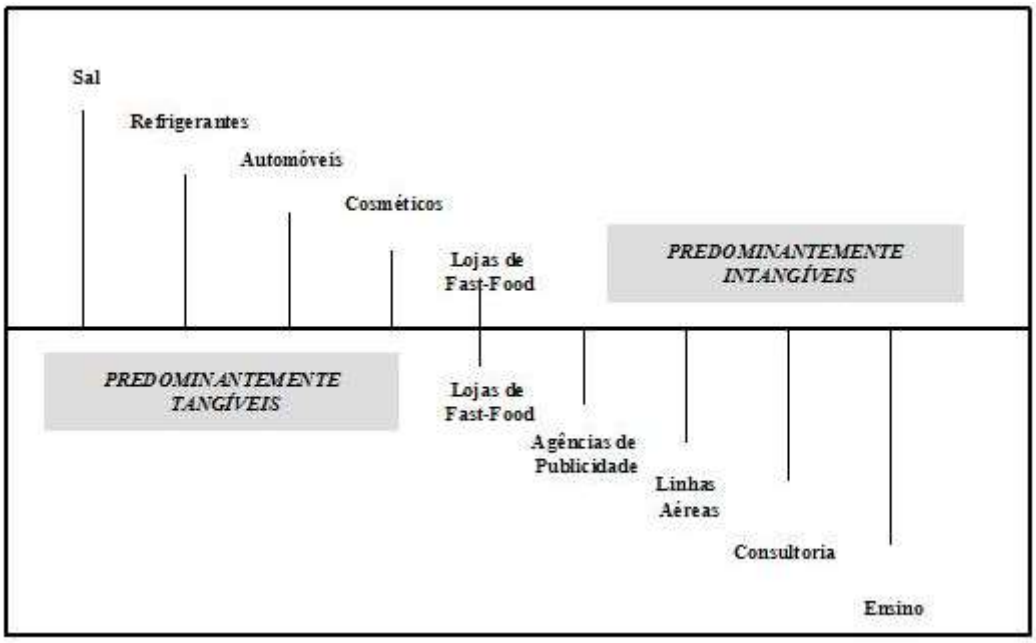
Os serviços adquiriram uma tal proporção que constituem parte integrante da nossa vida. Dificilmente se adquirem bens puros e serviços puros. A distinção entre bens e serviços nem sempre é inteiramente clara. Na verdade, é muito difícil fornecer o exemplo de um bem puro ou de um serviço puro. Para Hoffman et al. (2003), um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não tivessem elementos fornecidos pelo serviço. Da mesma forma, um serviço puro não conteria bens tangíveis.

Tal como verificaram Hoffman et al. (2003), os bens podem ser definidos como objectos, dispositivos ou coisas, ao passo que os serviços podem ser definidos como acções, esforços ou desempenhos. Assim, a principal diferença entre um bem e um serviço é a propriedade de intangibilidade – ausência de substância física.

Zeithaml e Bitner (1996) definem que os serviços são acções, processos e desempenhos, não são "coisas" tangíveis que possam ser tocadas, vistas e sentidas, mas sim, acções e desempenhos intangíveis.

Compreende-se que as várias definições de serviços apresentadas implicam que a intangibilidade seja a chave para determinar se o que é oferecido pelas empresas se caracteriza por um serviço ou um produto. A figura seguinte caracteriza a escala da

tangibilidade que é um meio para perceber as diferenças entre um bem puro e um serviço puro. Os bens puros são predominantemente tangíveis. Os serviços puros são predominantemente intangíveis.



Fonte: Adaptado de Hoffman et al. (2003)

Figura 6 – Escala de tangibilidade.

Vieira (2000) apresenta uma distinção entre um bem puro e um serviço puro em que um bem puro é qualquer objecto físico apropriável e transferível entre unidades económicas, cujo o consumo é precedido pela sua concepção, desenvolvimento, produção e venda. Em contraposição, no serviço puro, a sequência inverte-se, partindo da venda à prestação e consumos simultâneos.

Kotler (1998) define um serviço como qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte da propriedade de nada. A sua produção pode ser ou não ser vinculada a um produto físico. Podemos distinguir cinco categorias de ofertas, no ponto de vista de Kotler (1998): bem tangível; bem tangível acompanhado de serviços; híbrido; serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários; serviço.

No nosso ponto de vista, os serviços oferecidos pelos health clubs são direccionados para o quarto item da distinção de Kotler (1998), que consiste na oferta de um serviço principal interligado com alguns serviços e bens de apoio secundários. Chelladurai et al. (1987) defendem que os serviços oferecidos pelos health clubs se dividem em serviços primários e secundários. O segmento primário inclui todos os aspectos do serviço relacionados com o fitness, como os instrutores, o equipamento, as modalidades. O segundo segmento inclui todos os bens e serviços dentro dos health clubs que por si só não estão relacionadas com o mesmo, como os serviços de comidas e bebidas, estética e massagens, que são exemplos do segmento secundário em health clubs.

Segundo Hoffman et al. (2003) "produto" tanto pode ser utilizado para definir bens como serviços. A nossa utilização de produto em health clubs caracteriza um serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários.

Exaustivamente, Gronroos (2000), apresenta o serviço como um processo constitutivo por um conjunto de actividades mais ou menos intangíveis que**,** geralmente mas nem sempre, são caracterizados por interacção entre o cliente e os recursos (humanos e/ou físicos, e/ou informáticos) da entidade prestadora do serviço, actividades essas que são prestadas como soluções para os problemas dos clientes.

Terminamos com a caracterização num health club dos atributos tangíveis e intangíveis segundo Sacavém (2000). Como atributos tangíveis, caracteriza a acessibilidade (localização, horário de funcionamento e acessibilidade aos equipamentos), as instalações (design, higiene, manutenção e conservação), a segurança (obrigatoriedade de apresentação de atestado médico, seguro, compreensão do programa de treino, utilização dos equipamentos e sinalética).

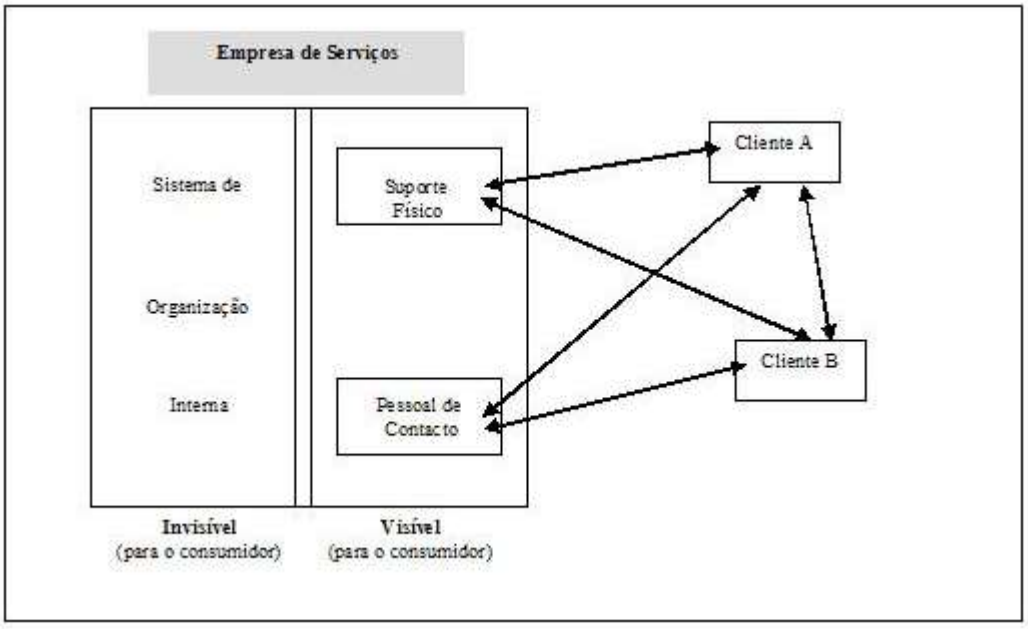
Segundo o mesmo autor, os atributos intangíveis caracterizam-se pela competência de todos os intervenientes no processo (direcção, técnicos, instrutores, professores e praticantes), a fiabilidade dos serviços (aulas de grupo, programas de treino, pontualidade dos instrutores, professores e nível de espectáculo), a simpatia e a comunicação (direcção, técnicos, instrutores, professores e praticantes), a capacidade de resposta (actividades oferecidas, rapidez na resolução de problemas, funcionamento dos serviços administrativos – inscrições, pagamentos, etc.).

1.2.2. – Os serviços como sistema

Na produção de bens, numa fábrica perfeita, nada é deixado ao acaso, tudo é rigorosamente previsto e posto em acção. De acordo com Eiglier et al. (1991), a ciência da produção está obviamente muito desenvolvida, baseada no rigor da análise e na utilização constante da abordagem sistémica. A ambição do conceito do Servuction é precisamente transpor esse rigor para o fabrico de serviços.

Eiglier et al. (1991) definem o Servuction da empresa de serviços como a organização sistémica e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluídos no interface cliente-empresa, necessários para a realização de uma prestação de serviço, cujas características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados.

O modelo Servuction é constituído por duas partes: a parte visível e a parte invisível ao cliente. A componente invisível do modelo consiste na organização e nos sistemas invisíveis. À parte visível correspondem três aspectos: ambiente inanimado, fornecedor do contacto pessoal/serviço e outros clientes. A figura seguinte exemplifica o funcionamento do sistema Servuction.



Fonte: Adaptado Eiglier et al. (1991)

Figura 7 – Servuction da empresa de serviços.

O ambiente inanimado abrange todas as características não viventes presentes durante o serviço. Devido à intangibilidade dos serviços, estes não podem ser tocados, nem tão facilmente avaliados, como os bens (Lovelock, 1996). Dessa forma, perante a ausência de tangibilidade, os clientes procuram indícios tangíveis, que envolvam o serviço, no qual irão basear as suas avaliações de desempenho desse serviço. Um potencial cliente, ao visitar um health club, com a pretensão de obter informações relativamente aos serviços oferecidos (modalidades de grupo, piscina, spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), etc.), analisa numa primeira frente o ambiente inanimado que se encontra fortemente ligado a indícios tangíveis, como sejam, a mobília, o piso, a iluminação, os odores, quadros nas paredes e muitos outros objectos. A evidência física influencia a percepção de que o cliente tem da execução do serviço (Eiglier et al., 1991).

O pessoal de contacto são todas as pessoas que interagem com o cliente por um breve período de tempo (Eiglier et al., 1991). Os recepcionistas dos health clubs são um bom exemplo de pessoal de contacto. Por sua vez, os fornecedores de serviço são os actores do serviço principal. No mercado do fitness, nos health clubs em particular, os instrutores são os fornecedores de serviço.

Os clientes A e B representados na figura 7 permitem completar a parte visível do modelo Servuction. O cliente A é o receptor do pacote de benefícios criado por meio da experiência do serviço. Contrariamente, o cliente B representa todos os outros clientes que são parte da experiência do cliente A. O consumo dos serviços é muitas das vezes descrito como uma "experiência compartilhada", porque frequentemente ocorre na presença de outros clientes.

Um exemplo, que espelha bem a situação descrita, é o facto de um sócio de um health club, cliente B, na sala de exercício[1], ao sentir uma quebra de tensão e desmaiar, devido ao elevado esforço físico e à falta de ingestão de alimentos suficientes para a prática, poder levar o instrutor de serviço (e.g. um estagiário com pouca experiência) a entrar num estado de nervos e descontrolar-se perante a situação. O cliente A, possível consumidor dos serviços do health club, poderá perante esta situação sentir indecisão no processo de compra, inscrevendo-se ou não. Existiu influência do cliente B sobre a

[1] Sala de exercício – sala composta por aparelhos de cardiofitness e musculação.

experiência do cliente A. A influência dos outros clientes sobre a experiência de um cliente pode ser positiva ou negativa.

As componentes visíveis da empresa não podem existir isoladamente e, na verdade, elas têm de ser apoias por componentes invisíveis. Segundo Eiglier et al. (1991) a organização e os sistemas invisíveis reflectem as regras, regulamentos e processos em que se baseia a organização. A organização e sistemas invisíveis determinam as condições de adesão, folhas de sugestão/reclamação, folha de apresentação, questionários, regras e políticas a respeito de incontáveis decisões.

Kotler (1998) também defende a mesma ideia, i.e., que as interacções de serviços são afectadas por mais elementos do que as interacções dos produtos, em que o resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis, o ambiente invisível e o ambiente visível.

Lovelock (1996) refere também que todas as organizações de serviços devem ser analisadas como sistemas, incluindo o próprio serviço, que deve ser concebido como um sistema composto por operações que processam *inputs* criando os elementos do serviço resultado, bem como o processo que os combina na prestação ao cliente.

Hofman et al. (2003) caracterizam o modelo Servuction para ilustrar os factores que influenciam a experiência do serviço. Quando um cliente adquire um serviço, compra uma experiência. Devido à predominância de intangibilidade, o conhecimento de um serviço é adquirido de modo diferente do conhecimento que diz respeito a bens. E.g., os clientes podem provar bolachas ou bebidas antes de comprar, por intermédio de amigos ou nos próprios locais de compra através da prova. No mercado do fitness, por norma, não testam uma avaliação física antes de comprar, de se inscreverem. Consequentemente, o conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. Os sócios dos health clubs só adquirem o total conhecimento do serviço através da experimentação. Na maior parte das vezes inscrevem-se sem terem experimentado o serviço.

Os serviços, para Lovelock (1996), entregam um conjunto de benefícios por meio da experiência que é criada pelo cliente. O benefício, segundo o mesmo autor, consiste na

interiorização de um produto na mente do consumidor. Cada consumidor tem um conjunto vasto de produtos à escolha para satisfazer as suas necessidades. Cada produto tem uma capacidade diferente de satisfazer o seu conjunto de necessidades, benefícios. O consumidor terá de escolher aquele que lhe dará maior satisfação total. Os sócios dos health clubs interagem com os funcionários da recepção, instrutores, gerentes, com outros clientes. Todos influenciam a experiência do serviço através das relações que se estabelecem uns com os outros.

Assim, facilmente nos apercebemos que a implicação mais profunda dos serviços como sistema é que demonstra que os clientes são parte integrante de todo o processo do serviço. A sua participação pode ser activa ou passiva, mas, estão sempre envolvidos no processo de prestação de serviço. Tudo isto tem um efeito significativo sobre o marketing dos serviços e tende a oferecer muitos desafios não enfrentados pelos fabricantes de bens.

1.2.3. – O triângulo de marketing e a ampliação do marketing-mix

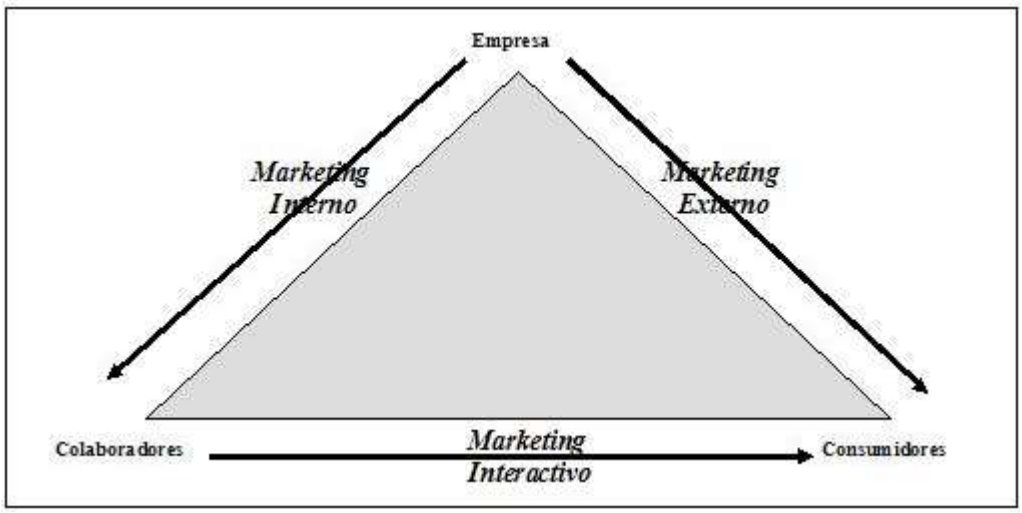
Gronroos (1984) argumenta que marketing de serviços exige não apenas marketing externo, como também, marketing interno e marketing interactivo. Marketing externo descreve normalmente o trabalho realizado pela empresa na preparação, na fixação do preço, na distribuição e na promoção do serviço aos consumidores. Zeithaml et al. (1996) acrescentam que os esforços das empresas de serviços, de acordo com o marketing externo, são um compromisso para ir ao encontro das expectativas dos consumidores, prometendo o serviço que irá ser entregue. Nada poderá ser entregue ao consumidor antes que o serviço que irá ser fornecido seja considerado como uma parte da função de marketing externo.

Para Mullin et al. (2000) nas empresas de serviços existem muitos factores que poderão ser comunicados aos consumidores de acordo com as técnicas de marketing tradicionais, tais como publicidade, promoções especiais, vendas e relações públicas. Num health club, a comunicação dos serviços é realizada de variadíssimas maneiras, como é exemplo, o facto de periodicamente os vários comerciais se deslocarem às empresas para informar das novas condições de adesão, promoções e novos serviços.

Gronroos (1984) descreve o marketing interno como todo o trabalho realizado pela empresa em formar e motivar os empregados para o excelente atendimento aos clientes. Marketing interno assenta, de acordo com Zeithaml et al. (1996), na suposição que a satisfação dos colaboradores e satisfação dos consumidores estão indissoluvelmente ligados. Apenas com colaboradores satisfeitos e motivados será possível um atendimento profissional, simpatia e comunicação que venham ao encontro das necessidades, dúvidas e interrogações dos sócios de um health club.

Marketing interactivo descreve a performance dos funcionários no atendimento do cliente. Zeithaml et al. (1996) caracterizam o marketing interactivo como o tempo-real do marketing. A entrega do serviço actual ocupa um lugar, os colaboradores da empresa interagem directamente com os consumidores, e vice-versa. Tem de existir uma ligação positiva entre o que é comunicado (marketing externo) e o que é entregue (marketing interactivo). A publicidade realizada pelos health clubs poderá posicionar-se na mente do consumidor, criando expectativas que, no encontro com o serviço real, não correspondam à realidade, pelo menos para esse consumidor, não se realizando, e.g., uma inscrição.

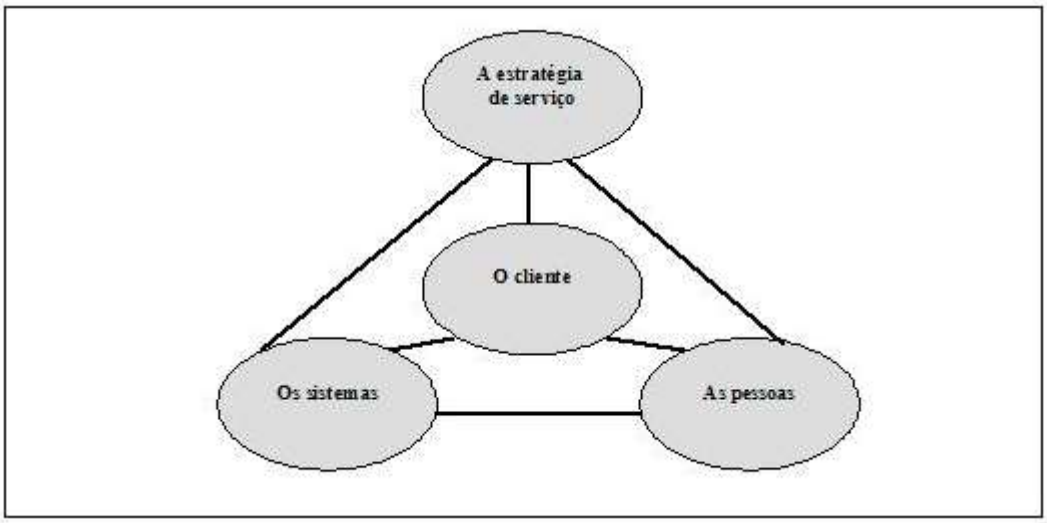
A figura seguinte exemplifica o relacionamento entre os três tipos de marketing descritos.



Fonte: Adaptado Kotler (1998)

Figura 8 – Três tipos de marketing no sector dos serviços.

Tal como defendem Hoffman et al. (2003) em contraste com o modelo industrial de gestão, as componentes do novo modelo de gestão orientado para o mercado acreditam que o propósito da empresa é servir o cliente. Consequentemente, a lógica sugere que a empresa também deve ser organizada de maneira a apoiar as pessoas que servem o cliente. A prestação de serviços torna-se o foco do sistema e uma vantagem diferencial em termos de estratégia competitiva. A estrutura que suporta esta filosofia é baseada no triângulo de serviços apresentado na figura seguinte.



Fonte: Hoffman et al. (2003)

Figura 9 – Triângulo de serviço.

Um dos conceitos mais referenciados em marketing é o marketing-mix, definido como o conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para atingir os seus fins no mercado-alvo (Kotler, 1998). Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (2000) definem o marketing-mix como o conjunto de decisões fundamentais de marketing no que diz respeito às principais variáveis de acção de que dispõe.

McCarthy (1996, cit. Kotler 1998) popularizou essas ferramentas chamando-os de 4 Ps: produto, preço, distribuição e comunicação. Estes elementos aparecem como principais variáveis de decisão em muitos textos e planos de marketing. A noção de mix implica que todas as variáveis estão interrelacionadas e são independentes umas das outras na mesma extensão.

Zeithaml et al. (1996) salientam o facto de os 4 Ps serem essenciais para o sucesso do marketing de serviços, ao mesmo tempo que requerem algumas modificações quando aplicados a este mesmo sector. Assim, em adição aos tradicionais 4 Ps, o marketing-mix dos serviços inclui: pessoas, evidências físicas e processos. A figura seguinte apresenta os 7 Ps do marketing dos serviços.

Produto	**Distribuição**	**Comunicação**	**Preço**	**Pessoas**	**Evidências Físicas**	**Processos**
Características físicas Nível de qualidade Acessórios Linha de Produtos	Tipos de Canais Intermediários Transporte Armazéns Gestores de canais	Publicidade Anúncios Comerciais -Número -Selecção -Formação -Incentivo Promoções de vendas	Flexibilidade Nível de preço Termos Diferenciação Descontos	Colaboradores -Recrutamento -Motivação -Formação -Incentivos -Trabalho em Equipa Comunicação, Cultura e Valores Consumidores, Educação e formação	Design das instalações -Condições ambientais -Funcionali-dade -Estética Equipamento Fardas dos Colaboradores	Fluxo de Actividades -Estandar-dizadas -Personaliza-das Números de passos -Simples -Complexos Nível do envolvimento do consumidor

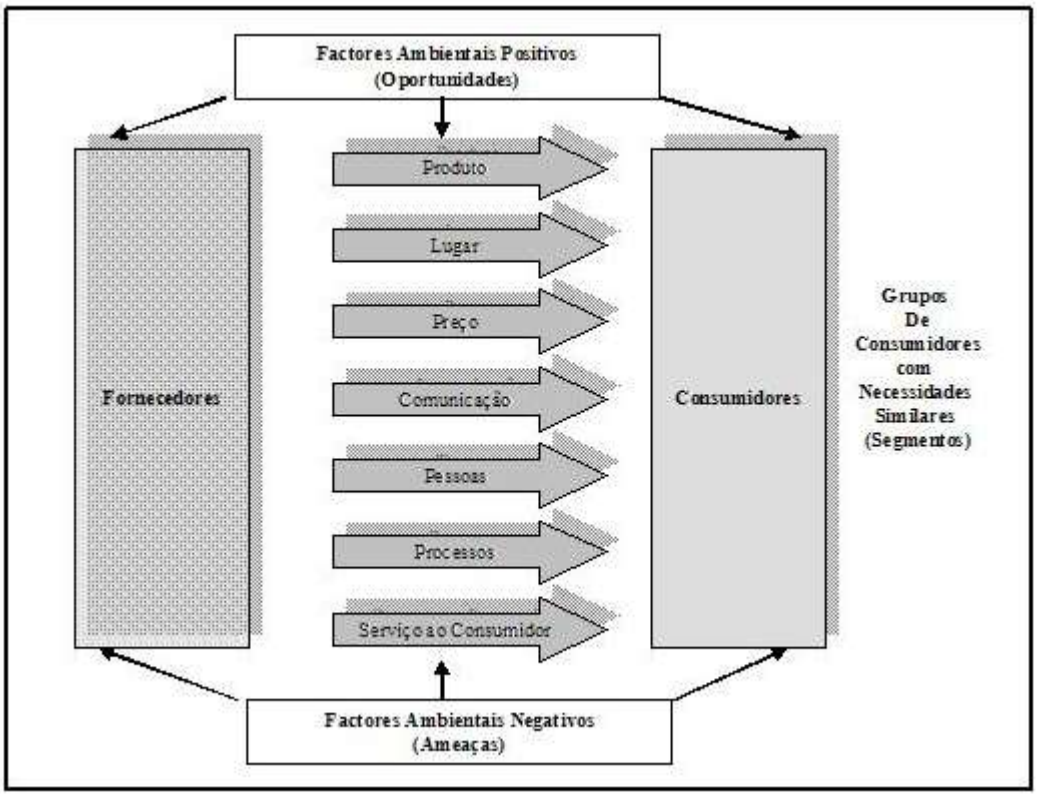
Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1996)

Figura 10 – Marketing-mix dos serviços.

A extensão dos 4 Ps, para 7 Ps, surge porque uma das principais características dos serviços é a sua capacidade para serem produzidos e consumidos simultaneamente, estando os consumidores sempre presentes na empresa/health club/fábrica onde interagem directamente com os colaboradores da empresa e são parte integrante do processo de produção do serviço.

McDonald et al. (1996) partilham da mesma opinião, salientando que o actual conceito dos 4 Ps do marketing-mix tem de ser necessariamente expandido quando aplicado a empresas de serviços. O novo marketing-mix é composto, para além dos 4 Ps,

por pessoas, por processos e pelo serviço ao consumidor, tal como demonstra a figura seguinte. Mullin et al. (2000) definem os 5 Ps do marketing dos serviços adicionando, aos 4 Ps, a variável relações públicas como a essencial neste sector.



Fonte: McDonald et al. (1996)

Figura 11 – Processo de marketing.

A intervenção constante e o peso do factor humano nas actividades de serviços explicam que a literatura tenha apontado para ampliação do instrumento clássico do marketing-mix (os 4 Ps), a que se agregariam a planificação coerente e integrada de pessoas, ambiente físico e, sobretudo, prestação (Booms e Bitner, 1981; Bitner, Booms e Tetreault, 1990 cit. Vieira 2000).

1.2.4. – As características dos serviços

Através da análise da literatura, verificamos que existem quatros características únicas que são apontadas pela maioria dos autores como as que permitem caracterizar a essência dos serviços e que afectam as estratégias de marketing, justificando, de certa forma, a crescente atenção que a investigação lhes tem dedicado. A presente figura demonstra as diferenças entre bens e serviços.

Bens	*Serviços*	*Resultado*
Tangíveis	**Intangíveis**	Os serviços não podem ser patenteados. Dificuldade em definir preços. Os serviços não podem estar prontamente exibidos.
Estandardizados	**Heterogéneos**	A oferta de um serviço e a satisfação do consumidor depende das acções dos empregados. A qualidade de um serviço depende de muitos factores incontroláveis.
Produção Separada do Consumo	**Produção e Consumo Simultâneo**	Os consumidores participam e afectam a transacção. Os consumidores influenciam-se uns aos outros. Produção em massa é difícil.
Não Perecível	**Perecível**	Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Adaptado de Zeithaml et al.(1996)

Figura 12 – Serviços são diferentes.

1.2.4.1. – Intangibilidade

De entre as quatro características únicas que distinguem bens de serviços, a intangibilidade é a fonte da qual emergem todas as outras três. A intangibilidade é a definição mais básica e universalmente citada para diferenciar bens de serviços. Os serviços são claramente intangíveis. Na figura que se segue é possível confirmar que a característica mais citada é a intangibilidade.

Autores	Características Citadas			
	Intangibilidade	Simultaneidade	Heterogeneidade	Perecibilidade
Bateson (/79)	v	v		v
Bell (/81)	v		v	v
Berry (/75,/80,/83)	v	v	v	v
Bessom y Jackson (/75)	v	v	v	
Booms & Biynrt (/82)	v	v		
Carman & Langeard (/80)	v	v	v	
Davidson (/78)	v	v	v	
Davis, Guiltnan y Jones (/79)	v	v		
Donnelly (/76,/80)	v	v		v
Eiglier e Langeard (/75,/76);				
Eiglier *et al*. (/77)	v	v	v	
Fisk (/81)	v			
George e Barksdale (/74),				
George (/77)	v	v		
Gronroos (/77,/78,/79,/83)	v	v		
Jonhson (/69, /81)	v	v	v	
Judd (/68)	v	v		
Knisely (/79)	v	v	v	v
Langeard *et al.(/81)*	v	v	v	
Lovelock (/81); Lovelock				
et al. (/81)	v	v		
Rathmell (/66,/74)	v	v	v	v
Regan (/63)	v	v	v	v
Sasser (/76); Sasser e				
Arbeit (/78)	v	v	v	v
Schlissel (/77)	v	v	v	
Shostack (/77)	v	v	v	
Thomas (/78)	v		v	v
Uhl & Upah (/80); Upah &				
Uhl (/81)	v	v	v	v
Zeithaml (/81)	v	v	v	
Dholakia e Venkatraman (/ 93)	v	v		v

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985)

Figura 13 – Características dos serviços mais citadas.

Os serviços, contrariamente aos bens, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados, antes de serem comprados. De acordo com Vieira (2000), a intangibilidade como característica própria do serviço mais citada traduz-se na ausência de transferência de propriedade na transacção.

Os serviços oferecidos pelos health clubs, e.g., as acções desempenhadas pelos professores/instrutores e outros funcionários, a avaliação de condição física, a coordenação, a condução das aulas de grupo, as correcções posturais, as motivações para a prática, etc., não podem ser vistas ou tocadas pelos sócios. O carácter intangível dos serviços não permite que aqueles sejam facilmente apreciados pelo comprador pois não têm uma componente física, material, que permita uma observação e análise prévia (Lindon et al., 2000), i.e., existe a necessidade de experimentar o serviço para saber se corresponde adequadamente às expectativas dos consumidores.

Para reduzir a incerteza no processo de compra, os compradores procuram sinais de evidência da qualidade do serviço (Kotler, 1998). Assim, a tarefa para o fornecedor do serviço é a sua capacidade para gerir a evidência, tornar tangível o intangível. Os sócios dos health clubs farão referências sobre a qualidade com base na localização, equipamentos, símbolos e preços percebidos. Enquanto os gestores dos produtos são desafiados a acrescentar ideias abstractas aos bens, os gestores dos serviços são desafiados a acrescentar evidências físicas e imaginárias às suas ofertas abstractas. Os serviços, sendo intangíveis, não podem ser sentidos antes de serem adquiridos (Kotler e Bloom, 1984 cit. Vieira, 2000).

Hoffman et al. (2003) apresentam algumas soluções para os problemas da intangibilidade, como o uso de indícios tangíveis, características físicas que envolvem o serviço. Tal acção ajuda os clientes na avaliação do serviço. Também a aparência dos recepcionistas, instrutores, a qualidade das máquinas na sala de exercício, são todos exemplos que permitem tornar tangível o intangível. As fontes impessoais, as fontes pessoais, a imagem da organização também influenciam o processo de compra do consumidor.

A intangibilidade apresenta assim vários desafios para o marketing (Zeithaml et al., 1996). Os serviços não podem ser armazenados. Como resultado, não se podem armazenar

serviços para fazer face aos períodos de maior procura. Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) corroboram esta mesma opinião de que a intangibilidade dos serviços, em maior ou menor grau, dificulta a sua armazenagem, bem como a demonstração dos seus atributos, e.g., os instrutores da sala de exercício não podem guardar fichas de treino para serem utilizadas em altura de maior procura dos serviços apresentados pelos health clubs, como acontece na Primavera.

Por causa da característica da intangibilidade, os serviços não podem ser patenteados (Zeithaml et al., 1996). O trabalho humano e o esforço não são protegidos. Um desafio a enfrentar devido à falta de protecção por patente é que os serviços novos ou já existentes podem ser facilmente copiados, sendo difícil para uma empresa manter por longo tempo, sobre competidores atentos, a vantagem de um serviço diferenciado.

A intangibilidade apresenta algumas dificuldades na comunicação dos serviços aos consumidores (Zeithaml et al., 1996). Graças à intangibilidade a tarefa para explicar os méritos do produto é altamente desafiante, sendo a qualidade muitas das vezes difícil de ser avaliada pelos consumidores.

O último desafio de marketing, proposto por Zeithaml et al. (1996), prende-se com a dificuldade em determinar os preços dos serviços. O desafio envolvido na formação dos preços dos serviços é que não existe custo de bens vendidos. O custo principal da produção do serviço é o trabalho realizado pelos profissionais.

1.2.4.2. – Heterogeneidade

O facto de um cliente participar em maior ou menor grau no processo de prestação do serviço determina a heterogeneidade do serviço, do ponto de vista de Pinto (2003). Uma das diferenças mais frequentemente enfatizadas, de acordo com Hoffman et al. (2003), entre bens e serviços é a falta de capacidade para controlar a qualidade do serviço antes que ele chegue ao cliente. Os encontros com o serviço ocorrem em tempo real e os clientes já estão envolvidos no health club. Assim, se alguma coisa de errada ocorrer durante o

processo do serviço será muito tarde para instituir medidas de controlo de qualidade antes que o serviço chegue ao cliente.

O que significa que, para os serviços, Lindon et al. (2000), a "fábrica" é o ponto de venda, é o local onde se encontram os consumidores/utilizadores, onde a produção e o consumo são simultâneos. Sendo os serviços desempenhos, frequentemente produzidos por humanos, dois serviços iguais não são oferecidos da mesma maneira, diferem (Zeithaml et al., 1996). Assim, atendendo a que os serviços são normalmente oferecidos por pessoas, torna-se difícil estabelecer um padrão de desempenho. A pessoa responsável pelo fornecimento do serviço está sujeita a estados de humor que podem motivar oscilações de desempenho, variáveis de dia para dia ou de hora para hora.

E.g., uma aula de Body-Combat é produzida (instrutor) e consumida (sócios) simultaneamente. O impacto da aula sobre os sócios depende grandemente da atitude do instrutor. Supondo que este, o instrutor, se encontra de mau humor devido ao facto de ter poucos alunos no seu estúdio, manifestando o seu desagrado no modo como realiza a aula, esta atitude provocará desagrado nos sócios e, por muito que o instrutor pretenda voltar atrás, não o pode fazer, pois já produziu o serviço e este já foi consumido e percepcionado pelos sócios. A percepção ficou aquém da expectativa criada.

Quando a componente humana que participa num serviço é muito elevada, existe uma dificuldade extrema em assegurar a uniformidade. Quando falamos de bens, a uniformidade é mais facilmente assegurada. Kotler (1998) refere a heterogeneidade como a atitude variável dos serviços, uma vez que dependem de quem os executa e onde são prestados. Os compradores dos serviços estão conscientes da alta variabilidade e, frequentemente, conversam com outros antes de seleccionarem um fornecedor do serviço. Decorrente da profunda interacção prestador/cliente, a maior heterogeneidade dos serviços, segundo Berry (1980, cit. Vieira, 2000) marca também a distância relativa que os separa dos produtos estando, na maioria, menos estandardizados e sendo menos uniformes que os produtos.

Zeithaml et al. (1996) defendem que a heterogeneidade produz alguns efeitos indesejados no marketing. Os maiores problemas traduzem-se na dificuldade em padronizar um serviço e no controlo de qualidade. Cada indivíduo, cada funcionário tem

uma personalidade diferente e interage com os diferentes clientes de maneira diferente. Além do mais, cada funcionário pode agir de modo diferente de um dia para o outro, como resultado de mudanças de disposição e de muitos outros factores. Como exemplo, temos os serviços prestados pelos health clubs, que podem ter os melhores produtos do mundo mas, se o seu funcionário estiver num dia "mau", as percepções do cliente podem ser afectadas desfavoravelmente. O health club poderá nunca mais ter a oportunidade de servir aquele cliente, ocorrendo uma passagem de informação negativa a outros potenciais clientes interessados.

As empresas de serviços poderão, assim, tomar três atitudes de forma a controlar a qualidade. Kotler (1998) aponta a selecção e a formação do pessoal de apoio, a padronização do processo do serviço por toda a organização e, por último, o controlo da satisfação do consumidor através de sistemas de recolha de sugestões e reclamações, possibilitando que os serviços fracos sejam detectados e corrigidos atempadamente.

1.2.4.3. – Inseparabilidade

Normalmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente (Mullin et al., 2000). O mesmo não acontece aos bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos através de revendedores múltiplos e, posteriormente, consumidos. O serviço, ao ser prestado por uma pessoa, faz com que essa pessoa faça parte integrante do mesmo e, como o cliente também está presente no momento em que o serviço é produzido, a interacção fornecedor-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Ambos afectam o resultado do serviço, cliente-fornecedor, e vice-versa.

Segundo Lindon et al. (2000) a intervenção do cliente, a sua presença, para que ocorram a maioria das prestações, traduz-se na inversão da sequência económica – concepção, produção, venda, consumo. Para Berry (1980, cit. Vieira, 2000), como prestações que são, os serviços vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente, i.e., produtor (health club) e comprador (sócio) no momento e local de transacção.

A inseparabilidade, refere-se, de acordo com Hoffman et al. (2003), à conexão física do fornecedor de serviços com o serviço prestado, ao envolvimento do cliente no processo de produção do serviço e ao envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço. Um incidente crítico ocorre numa interacção específica entre o fornecedor de serviços e o cliente. Os incidentes críticos representam maior oportunidade tanto para ganhos quanto para perdas no que concerne à satisfação e retenção do cliente.

Considerando que a maior parte dos bens primeiro são produzidos, depois vendidos e consumidos, a maioria dos serviços primeiro são vendidos e depois produzidos e consumidos simultaneamente (Gronroos, 2000), e.g., nos health clubs, primeiro a pessoa inscreve-se no health club, adquiriu acesso a um serviço do qual ainda não usufruiu. A prática de uma modalidade, step, é produzida (instrutor) e consumida (sócio) simultaneamente após o acesso ao health club.

Para Zeithaml et al. (1996) frequentemente o consumidor está presente quando o serviço começa a ser produzido e em certa medida faz parte do processo de produção. Isto significa, que frequentemente, os consumidores interagem uns com os outros durante a produção do serviço, o que de certa maneira afecta as suas experiências. No exemplo descrito, a prestação do instrutor, produção do serviço, pode também ser influenciada pelo nível dos sócios para a prática, nível elevado/inferior dos praticantes para a modalidade em questão.

As implicações para o marketing desta variável sugerem que os produtos são oferecidos e consumidos ao mesmo tempo, sendo a produção em massa difícil, se não mesmo impossível (Zeithaml et al., 1996). A qualidade do serviço e a satisfação do consumidor estão altamente dependentes com o que se realiza em tempo real. Similarmente, não existe a possibilidade de obter economias de escala significativas através da centralização. As operações tendem a ser descentralizadas para que o serviço possa ser directamente entregue ao consumidor nas localizações convenientes. A inseparabilidade nos serviços, obriga o consumidor a observar e a participar em todo o processo, o que por vezes pode afectar (positivamente ou negativamente) os resultados da transacção do serviço.

1.2.4.4. – Perecibilidade

Esta é a quarta e última característica que distingue bens de serviços. A perecibilidade refere-se ao facto de os serviços não poderem ser armazenados para serem vendidos posteriormente, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir (Hoffman et al., 2003).

Um serviço, ao esgotar-se no acto da prestação, não permite que nenhuma das partes constitua inventários para a gestão da flutuação da procura/oferta (Gronroos, 2000). E.g., quando um estúdio de um health club fica com lugares vagos, estes não podem ser guardados para a aula seguinte, ou para dias de maior afluência ao health club, às aulas de grupo.

A perecibilidade dos serviços não é um grande problema quando a procura é estável, porque é fácil antecipar a sua prestação. Quando a procura é flutuante as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis. Os health clubs são exemplos prestáveis desta situação. Nos meses mais frios a procura a estes centros pode considerar-se estável, nos meses mais quentes (principalmente no início da primavera), verifica-se um aumento de pessoas a usufruir das mesmas instalações. Segundo Vieira (2000) em muitas situações de serviço, se a capacidade está disponível intemporalmente, a sua produção (simultânea ao consumo) não é armazenável, mas sim perecível, pelo que a capacidade produtiva não utilizada se perde.

Sasser (1976) descreveu diversas técnicas para estabelecer melhor o equilíbrio entre a oferta e a procura nas empresas de serviços, sendo aplicável ao nosso estudo, os health clubs. No lado da procura, propõe a prática de preços diferenciados, aplicação de preços mais favoráveis no Natal e no Verão em comparação com os outros meses, normalmente mais estáveis.

O mesmo autor propõe o desenvolvimento da procura nos períodos mais fracos. Por norma os períodos de utilização dos serviços dos health clubs em que a procura é fraca, período da manhã (7h-17h), tendem a ter um preço mais favorável que o período da noite

(17-22h), existindo ainda espaços desportivos que segmentam o horário, ainda mais, para o período fraco da noite (20h-23h).

Os serviços complementares também podem ser desenvolvidos, durante os períodos de maior afluência, para oferecer alternativas enquanto os consumidores esperam (Sasser, 1976). Acontece muitas das vezes nos health clubs, durante os períodos de maior afluência, o encaminhamento dos sócios para aulas de grupo de forma a atenuar a pressão na sala de exercício. O serviço de bar também funciona como um serviço complementar, que atenua os períodos de espera pelas actividades pretendidas.

No lado da oferta, Sasser (1976) descreve os funcionários em tempo parcial como uma medida favorável em períodos de maior afluência, sendo muitas das vezes, nos chamados períodos de grande "correria" aos health clubs, que se deve introduzir novos colaboradores em termo parcial para que a qualidade dos serviços não seja descurada. As rotinas de eficiência para os períodos de maior afluência também podem ser introduzidas, passando os colaboradores a desempenhar as tarefas essenciais durante esses períodos. Por vezes, pode também ser estimulado o aumento da participação do consumidor nas tarefas, desde o preenchimento da sua ficha de inscrição até à passagem de um pano desinfectante sobre o ergómetro utilizado. Por último, a expansão futura das instalações.

Logo a principal diferença entre bens e serviços é que os bens podem ser guardados, revendidos noutro dia ou até trocados se o consumidor ficar insatisfeito (Zeithaml et al., 1996). Infelizmente, nos serviços esta facilidade de troca é impossível. Num health club, se um sócio tomou um duche de água fria, como facilmente nos apercebemos, não existem em stock duches de água quente guardados para atenuar a insatisfação do sócio. Assim, segundo Gronroos (2000), levando em linha de conta que os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos, defende que implica fortes estratégias de recuperação quando as situações se complicam para atenuar o desagrado dos sócios.

1.2.5. – A oferta de serviços

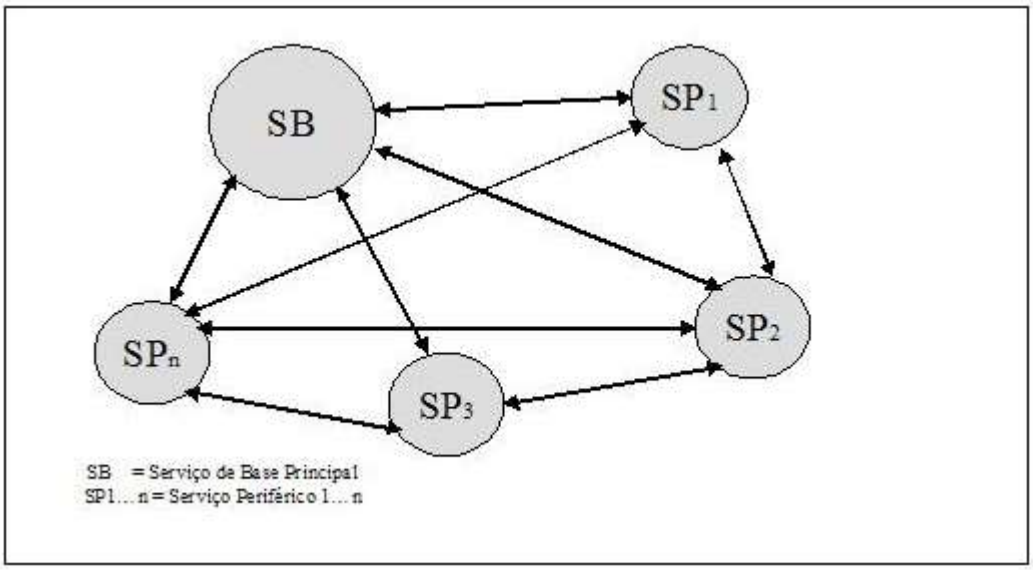
Seria linear pensarmos que as empresas propõem uma oferta única de serviços. Para Eiglier et al. (1991) todos oferecem vários serviços, de diferentes tipos, cuja natureza é necessário precisar. Uma empresa de serviços propõe, não apenas um serviço, mas sim vários serviços aos seus clientes.

Um health club oferece um conjunto de serviços aos seus sócios. Alguns dos serviços oferecidos, tal como defende Graaff (1994), são o estacionamento, o bar, spa (sauna, jacuzzi, banho-turco), balneários, aluguer de toalhas e roupões, venda de roupa desportiva, aulas de ginástica, cardio-musculação, treino personalizado, estética, cabeleireiro, restaurante e, por aí em diante, dependendo de health club para health club e de instalação para instalação.

Segundo Vieira (2000) a insistência numa classificação para os serviços deriva da necessidade de identificar as suas especificidades de gestão, de modo a que amplie a margem de manobra estratégica das empresas. Pode distinguir-se, dentro dos serviços elementares, dois tipos distintos de serviços: os serviços base e os serviços periféricos (Eiglier et al., 1991). Os serviços base podem ser definidos segundo dois pontos de vista: o do cliente e o da empresa. Para o cliente, o serviço base constitui a razão principal pela qual se dirige à empresa, ou seja, é aquele serviço que irá satisfazer a necessidade principal do cliente. Inscrevemo-nos num health club para praticar actividade desportiva, independentemente dos objectivos pessoais de cada um, e.g., aumentos de massa muscular, diminuição da percentagem de gordura no corpo, etc. Do ponto de vista da empresa, o serviço de base encarna a sua missão principal, constitui a sua razão de existência. Independentemente do health club, a vertente sentida nos dias que correm, concentram-se maioritariamente na oferta de bem-estar e saúde a todos os praticantes.

Os serviços periféricos são, de acordo com Eiglier et al. (1991), serviços de menor importância, não correspondendo a nenhuma das duas condições do serviço de base principal. Ao contrário do serviço de base principal, que é único, os serviços periféricos

podem ser numerosos, situando-se em torno do serviço base, de forma a facilitarem o seu acesso ou a acrescentar-lhe valor, tal como indica a figura seguinte.



Fonte: Eiglier et al. (1991)

Figura 14 – Serviços de base e periféricos.

Chelladurai et al. (1987) partilham da mesma opinião. Os serviços centrais são todos os elementos que determinam as principais características do serviço. Serviços periféricos são todos os serviços que cercam e completam os serviços centrais. Características como avaliações de fitness e instruções nas aulas de grupo são elementos principais que substanciam os serviços de fitness. E.g., a provisão de roupa lavada (toalhas de treino, toalhas de banho, roupões, etc.), facilidades de estacionamento e sistema contra incêndio são serviços periféricos nos health clubs.

Chelladurai et al. (1987) em marketing de serviços subdividem ainda os serviços oferecidos em serviços primários e secundários, serviços profissionais e serviços ao consumidor. O segmento primário inclui todos os aspectos do serviço relacionados com o fitness, como instrutores, os equipamentos, os estúdios, etc. Os serviços secundários incluem todos os bens e serviços dentro das empresas de fitness que por si só não estão relacionadas com o fitness. Serviço de bar e massagens são bons exemplos do segmento secundário.

Um serviço profissional é definido por um serviço baseado no conhecimento e informação. Num health club, a prescrição do exercício é um serviço profissional porque vincula um conhecimento e informação de como utilizar os equipamentos na sala de exercício e de como interpretar os resultados do teste de fitness. Os instrutores das modalidades de grupo também prestam um serviço profissional, informando e aconselhando os sócios a realizar os exercícios apresentados, e.g., realizando uma excelente comunicação na passagem dos blocos numa aula de step.

Finalmente, os serviços ao consumidor dependem muitas vezes de um bem físico e requerem um elevado nível de conhecimento. Reservar campos de squash, vender bolas de squash e alugar raquetes são exemplos de serviços ao consumidor oferecidos pelos health clubs.

1.3. – A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Independentemente do período de tempo ou contexto em que a qualidade é analisada, o conceito tem encontrado múltiplas definições e tem sido utilizado para definir uma grande variedade de fenómenos. Constatamos que, em particular, nenhuma definição pode ser considerada como detentora de uma melhor aplicação, face a outras definições aplicadas em situações mais generalizadas.

Pinto (2003) realizou uma revisão referente às várias abordagens da qualidade, numa perspectiva de evolução histórica: a qualidade como excelência, a qualidade como valor, a qualidade com conformidade com as especificações, e a qualidade como capacidade de responder e exceder as expectativas dos clientes. De acordo com a evolução dos tempos, o nosso campo de análise baseia-se neste último fenómeno: qualidade com a capacidade de responder e exceder as expectativas dos clientes (Gronroos, 2000 e Zeithaml et al., 1985).

A figura 15 ilustra a evolução do conceito da qualidade ao longo dos tempos, de acordo com as mudanças de mentalidades, comportamentos face à oferta, concorrência e posicionamento das organizações de acordo com aos obstáculos encontrados no mercado.

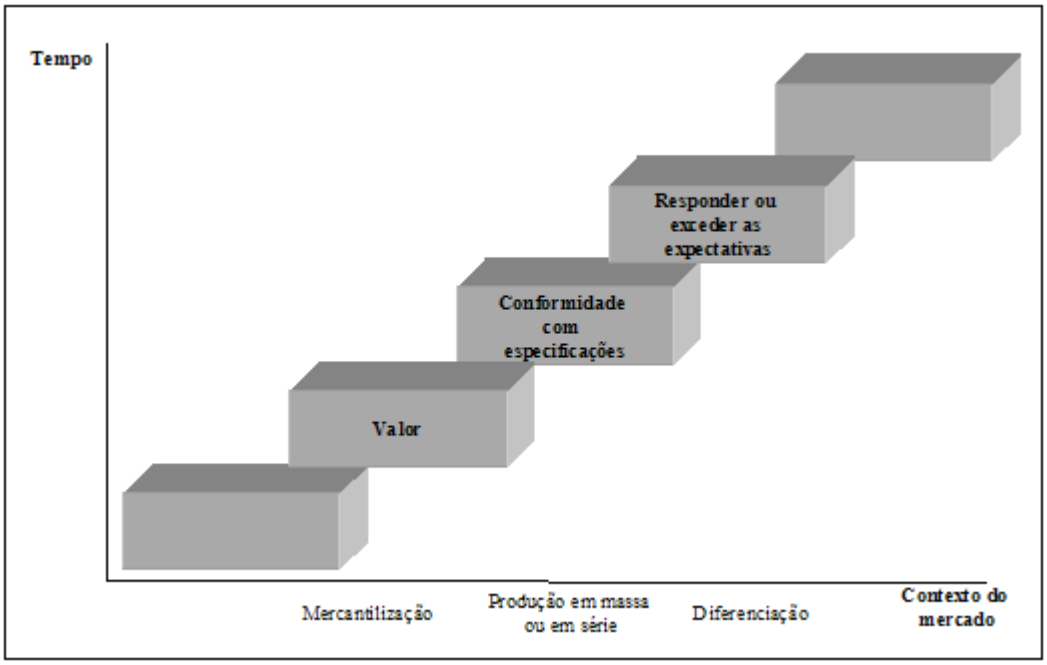
As discussões sobre a qualidade como excelência, tal como refere Reeves e Bednar (1994), foram iniciadas por Sócrates, Platão, Aristóteles e outros filósofos gregos. A definição varia de acordo com o contexto e é contingente à evolução dos tempos, dos mercados e do comportamento do consumidor.

A análise da qualidade como valor parece, segundo Feigenbaum (1951, cit. Reeves et al., 1994), surgir da necessidade imposta pela mercantilização. Os bens deixam de ser úteis apenas para quem os produz para passarem a ter valor de troca, assim, a necessidade de comparação entre diferentes objectos traduz-se, também, na forma como é avaliada a qualidade. A qualidade deixa de estar confinada ao objecto e ao seu sujeito valorizador, para traduzir algo de útil e comum a vários sujeitos valorizadores, a conformidade ou a performance a um certo custo ou preço, respectivamente. Nesta medida, o valor de uso está

subjacente à ideia de funcionalidade, de comparabilidade, e a uma grande dose de subjectividade (Lindon et al., 2000)

A qualidade de acordo com as especificações parece relevante e possível para a produção em massa ou série, permitindo a definição de requisitos de qualidade que passaram a ser avaliados através da utilização de técnicas estatísticas de controlo (Reeves et al., 1994).

Para Lovelock (1996) o desenvolvimento do sector terciário, os serviços, quer isoladamente ou como complemento de determinados bens na economia, permitiu o desenvolvimento da abordagem em que a qualidade deve ter a capacidade de responder e, até mesmo, exceder as expectativas dos clientes.



Fonte: Pinto (2003)

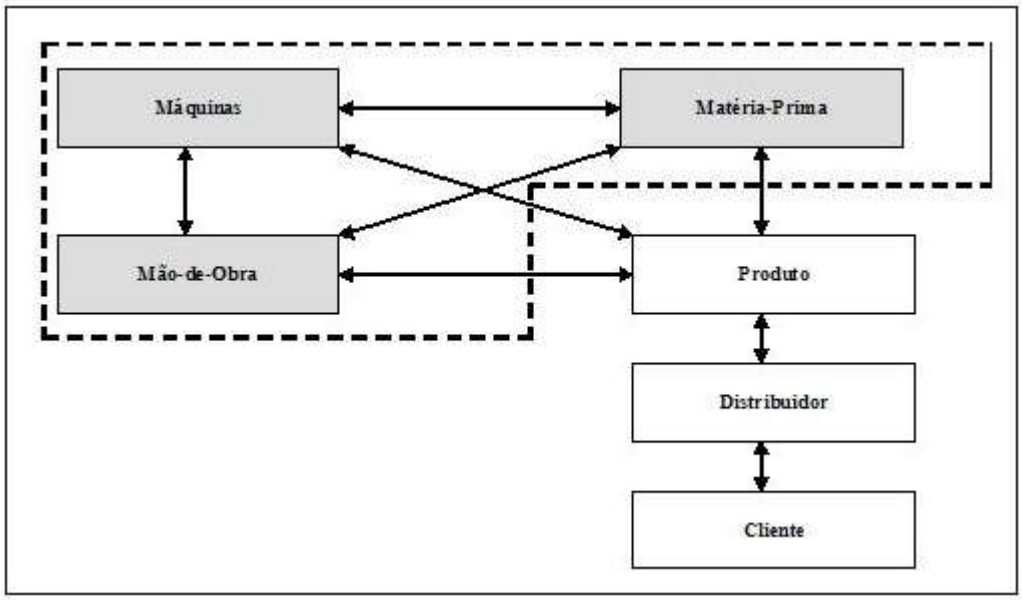
Figura 15 – Escada estratégica das abordagens da qualidade.

Assim, segundo Robertson e Kassarijan (1991), as necessidades dos consumidores têm de ser levadas em linha de conta em mercados cada vez mais competitivos. Os health clubs devem continuamente dar resposta e superar as necessidades dos consumidores para

conseguirem sobreviver com sucesso. Já não é suficiente a resposta adequada às necessidades dos consumidores. Existe a necessidade de os surpreender, através de coisas novas e diferentes.

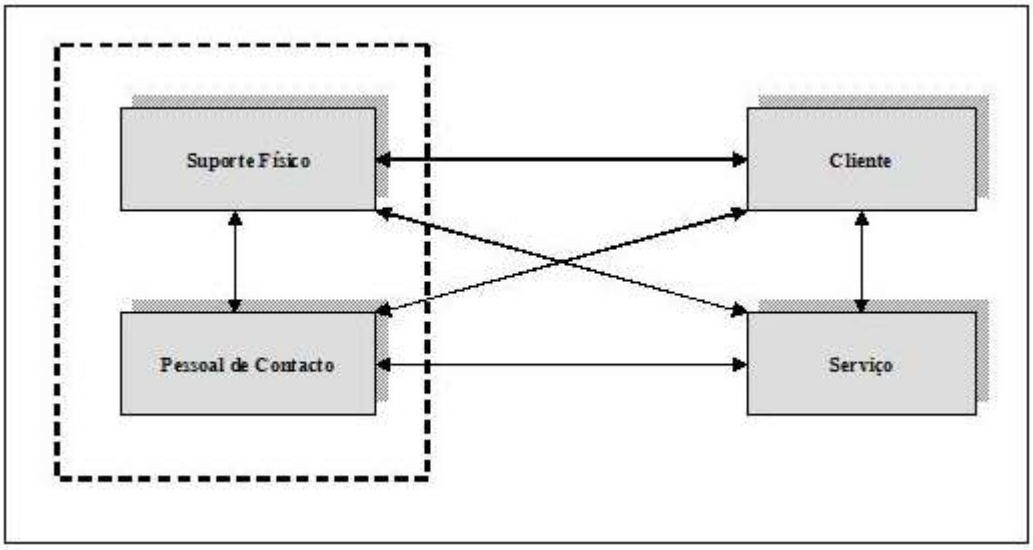
1.3.1. – A problemática da qualidade

O estudo da problemática da qualidade é sensivelmente diferente nos bens e nos serviços. A observação das figuras 16 e 17 permitem identificar essa diferenciação.



Fonte: Eiglier et al. (1991)

Figura 16 – Sistema de fabricação de um produto tangível.



Fonte: Eiglier et al. (1991)

Figura 17 – Elementos fundamentais do sistema de Servuction.

Já lá vão os tempos em que a qualidade se restringia às preocupações de adequar o produto a especificações e tolerâncias perfeitamente definidas. Procurava-se a estandardização e o controlo do processo de produção visando conseguir a meta de "zero-defeitos" (Correia, 2000).

De acordo com Hoffman et al. (2003) o sistema Servuction depende do cliente como participante no processo de produção e o controlo de qualidade com base na eliminação de defeitos não é possível antes que o cliente veja o produto. Consequentemente, a qualidade do serviço não é um objecto ou um programa específico que possa ser implementado e concluído. A qualidade deve ser, diariamente, parte sistemática da gestão e produção do serviço. Por outras palavras, Eiglier et al. (1991) defendem que não se pode controlar a qualidade dos serviços, rejeitando aqueles que não são conformes a um certo padrão, como acontece com os produtos tangíveis.

Para Eiglier et al. (1991) o conjunto de técnicas e a fiabilidade dos controles de qualidade, no fim da cadeia, encontram-se assim sem objecto. Para os serviços, a qualidade é susceptível de ser controlada num contexto e óptica totalmente diferentes. Na definição da qualidade identificam-se dois elementos, um objectivo e um outro subjectivo. A qualidade objectiva pressupõe um controlo directo no final do processo de produção, prévio ao contacto entre o cliente e o produto – as chamadas técnicas de controlo de

qualidade. A qualidade subjectiva traduz-se na satisfação do cliente, pela sua percepção, as suas expectativas e atributos que associa ao produto.

Os gestores dos health clubs não possuem nenhum meio de assegurar o nível da qualidade antes do acto de consumo do serviço pelo sócio, no que concerne ao ambiente intangível, devido à simultaneidade de produção e de consumo. Ninguém pode garantir que na realização – produção do serviço – da aula de Rpm[2] (Row Power in Motion) e consumo do mesmo, ou seja, pedalar ao som da cadência musical e instruções do instrutor de "Bts"[3] (Body Training Systems), o mesmo, o instrutor, não se engane na coreografia e a aula de grupo seja medíocre, pondo em causa a qualidade da aula, do instrutor e do health club.

Por fim, Kotler (2000) salienta ainda o facto de muitos dos "marketers" dos serviços terem dificuldade em diferenciar os seus serviços devido à falta de regulamentação em muitas das indústrias de serviços, precipitando uma concorrência muito intensa nos preços. A alternativa para esta concorrência é o desenvolvimento de uma imagem, própria e forte, de uma oferta diferenciada e a adequada entrega dessa mesma oferta, através da formação e reciclagem dos seus colaboradores. Não esquecendo o facto de que, agregado à inovação de serviços, existe sempre a facilidade de serem facilmente copiados por outras empresas concorrentes.

1.3.2. – O conceito da qualidade

Qualidade é uma palavra frequentemente utilizada no nosso quotidiano por várias pessoas, existindo na literatura diferentes perspectivas sobre o conceito. Estas diferenças existem porque o conceito de qualidade é um conceito ilusório e abstracto (Carman, 1990). As definições da qualidade dos serviços centram-se no consenso de que um serviço de qualidade deve ser entendido em termos da percepção da qualidade para o consumidor, baseando-se a maioria das definições nas necessidades, nas expectativas, nas percepções e na satisfação dos consumidores.

[2] Rpm – aula de indor cycling.
[3] Bts – sistema de aulas pré-coreografadas, representadas em Portugal pela Manz Produções.

Theodorakis et al. (1998, cit. Martins, 2002) referem que no início da década de 90 deu-se uma verdadeira revolução na qualidade dos serviços. Nessa altura, os "marketers" dos serviços começaram a reconhecer a importância da qualidade do serviço e o seu impacto no sucesso das organizações. Estes relevaram existir uma forte relação entre o conceito de qualidade de serviços e os outros conceitos fundamentais de marketing, tais como a satisfação do cliente, valor, retenção do cliente, lucros e intenções comportamentais.

Segundo Rust et al. (1994) a qualidade de um serviço é, devido à sua natureza, um conceito subjectivo, o que significa que compreender o que os consumidores pensam acerca da qualidade é essencial para uma gestão efectiva.

Conhecer as expectativas dos sócios é importante para os health clubs atraírem novos sócios e reterem os actuais. O aumento dos health clubs leva a um aumento da concorrência o que provoca uma reorganização e um aumento da qualidade dos serviços oferecidos por esses mesmos centros (Esquerre, 2004).

Para Parasuraman et al. (1985) as percepções de um serviço de alta qualidade são formadas quando as expectativas do consumidor são atingidas ou excedidas. As expectativas que conduzem às percepções de um serviço de qualidade são o que clientes pensam que uma organização de serviços deve oferecer. Assim, os critérios de identificação dos consumidores, de acordo com a avaliação de serviços de qualidade, são um processo para identificar as exigências dos consumidores (Kotler, 1998 e Mullin et al., 2000).

Gronroos (2000) identifica a qualidade percebida pelos clientes através da comparação que eles fazem entre as expectativas e as experiências relativamente a uma série de dimensões da qualidade. Por sua vez Lovelock (1996) considera que a experiência do serviço depende em larga medida do envolvimento das pessoas nesses serviços e com as instalações e equipamentos que dele fazem parte.

Eiglier et al. (1991) elaboram uma definição sumária para o conceito de qualidade: aquela que numa determinada situação satisfaz o cliente. Ao se aceitar esta definição, a qualidade é exprimida globalmente e é uma acção directa da satisfação que o cliente retira

da prestação no seu conjunto. Assim, uma das características da qualidade é a incerteza e a indefinição, sempre com um cariz de relatividade. E.g., para o mesmo serviço e situação, pessoas diferentes podem ter percepções diferentes do serviço caso as suas expectativas sejam diferentes.

Para Correia (2000) a qualidade de um serviço deve ser entendida como o grau de satisfação das necessidades dos clientes, numa perspectiva a longo prazo, em função dos atributos do serviço consumido. Deste modo, a qualidade de um serviço é sempre a qualidade percepcionada pela pessoa em concreto e depende das expectativas criadas sobre este serviço. As expectativas são determinadas, fundamentalmente, pelas experiências anteriores, pelos processos de comunicação entre a organização e os clientes e pelas próprias necessidades pessoais.

Kotler (2000) partilha da mesma opinião acrescentando que as expectativas são criadas através de experiências passadas, conselhos de amigos e sócios, promessas e informação dos concorrentes e "marketers". Por sua vez, Robertson et al. (1991) salientam que os actores económicos a nível individual têm de tomar decisões de acordo com as alternativas possíveis com resultados incertos e ainda têm de avaliar a consequência das suas escolhas presentes.

Pires e Santos (1996) definem qualidade de um produto ou serviço como o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis associados a esse produto ou serviço que permitam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam. A qualidade é definida pelos clientes através de critérios que eles próprios estabelecem e de processos, objectivos ou não, que adoptam. Um grupo de clientes pode defini-la de um modo diferente de outro grupo de clientes. Pires et al. (1996) defendem ainda, inversamente, que um produto ou serviço considerado de boa qualidade pelo fornecedor pode não satisfazer determinados grupos de cliente.

Chelladurai e Chang (2000) elaboram um conjunto de diferentes definições sobre a qualidade: satisfazendo ou excedendo as expectativas dos consumidores (Goetsch, 1994; Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990); as características de um produto ou serviço que satisfazem necessidades declaradas ou significativas (Instituto de Padrões Britânicos, 1991); de acordo com as exigências especificamente declaradas (Crosby, 1985; Deming,

1986); o produto vai ao encontro das necessidades do cliente livre de deficiências (Juran, 1989).

Para além das já referenciadas definições de qualidade dos serviços, a maioria dos autores apresenta como denominador comum a satisfação das expectativas dos consumidores, não bastando equipará-las, ultrapassando-as, sempre que possível, para que possam permitir, a longo prazo, o desenvolvimento da organização.

Os health clubs, como centros especializados que são, devem ter competência para gerir os níveis de qualidade em função do quadro concorrencial, tendo sempre em atenção as exigências específicas das várias modalidades desportivas, os serviços. Deste modo, os sócios dos health clubs deveriam ser considerados o elemento central do serviço, devendo estes centros ter a mesma definição de qualidade que os seus clientes, caso contrário, muito trabalho, tempo e dinheiro poderão ser investidos sem serem conseguidas melhorias reais.

1.3.3. – As dimensões da qualidade

De acordo com a análise da literatura, verificamos que existem, do ponto de vista de vários autores, diferentes dimensões da qualidade dos serviços. Por norma os clientes avaliam a qualidade através de uma série de atributos que podem ser, segundo vários autores, categorizados por várias dimensões.

Os estudos sobre a qualidade nos serviços desportivos têm sido limitados em número e no seu âmbito. Os poucos estudos realizados nesta área têm-se focado na identificação das dimensões da qualidade de serviços específicos, e.g., serviços de fitness, serviços de lazer e serviços recreativos (Chelladurai et al., 2000).

Chelladurai et al. (1987) identificaram cinco dimensões para medir a qualidade nos serviços de Fitness – *SAFS – Scale of Atributes of Service Fitness*. Estas dimensões são: primários-profissionais, primários-consumo, primários-periféricos, bens de primeira necessidade, bens e serviços de segunda necessidade. As primeiras dimensões tendem a reflectir os serviços principais, enquanto que as restantes dimensões reflectem o contexto.

Chang e Chelladurai (2003) propuseram um esquema mais recente para analisar a qualidade nos centros de fitness. O seu esquema, baseado numa perspectiva de sistema, consiste em três dimensões na fase inicial – compromisso da gestão com a qualidade do serviço, desenvolvimento de um clima no serviço, desenho de um serviço central; cinco dimensões na fase de processamento – interacções pessoais com os empregados, interacções de tarefas com os empregados, ambiente físico, contacto com os outros consumidores e o serviço falhado e recuperado; e uma dimensão na fase final – qualidade do serviço percebido.

Howat, Absher, Crilley e Milne (1996, cit. Chelladurai et al., 2000) desenvolveram o *CERM – CSQ – Centre For Environmental and Recreation Management – Customer Service Quality*, escala para medir quatro dimensões dos serviços nos centros desportivos e de lazer. Estas dimensões são: (a) serviços centrais, incluindo programa de informação, extensão de actividades, conforto das instalações, valor do dinheiro, qualidade do

equipamento; (b) qualidade do "staff", incluindo "staff" responsável, conhecimento do "staff" e funcionários; (c) instalações gerais, incluindo segurança do parque, limpeza das instalações; e, (d) serviços secundários, incluindo bar e restaurante, serviço de apoio a crianças.

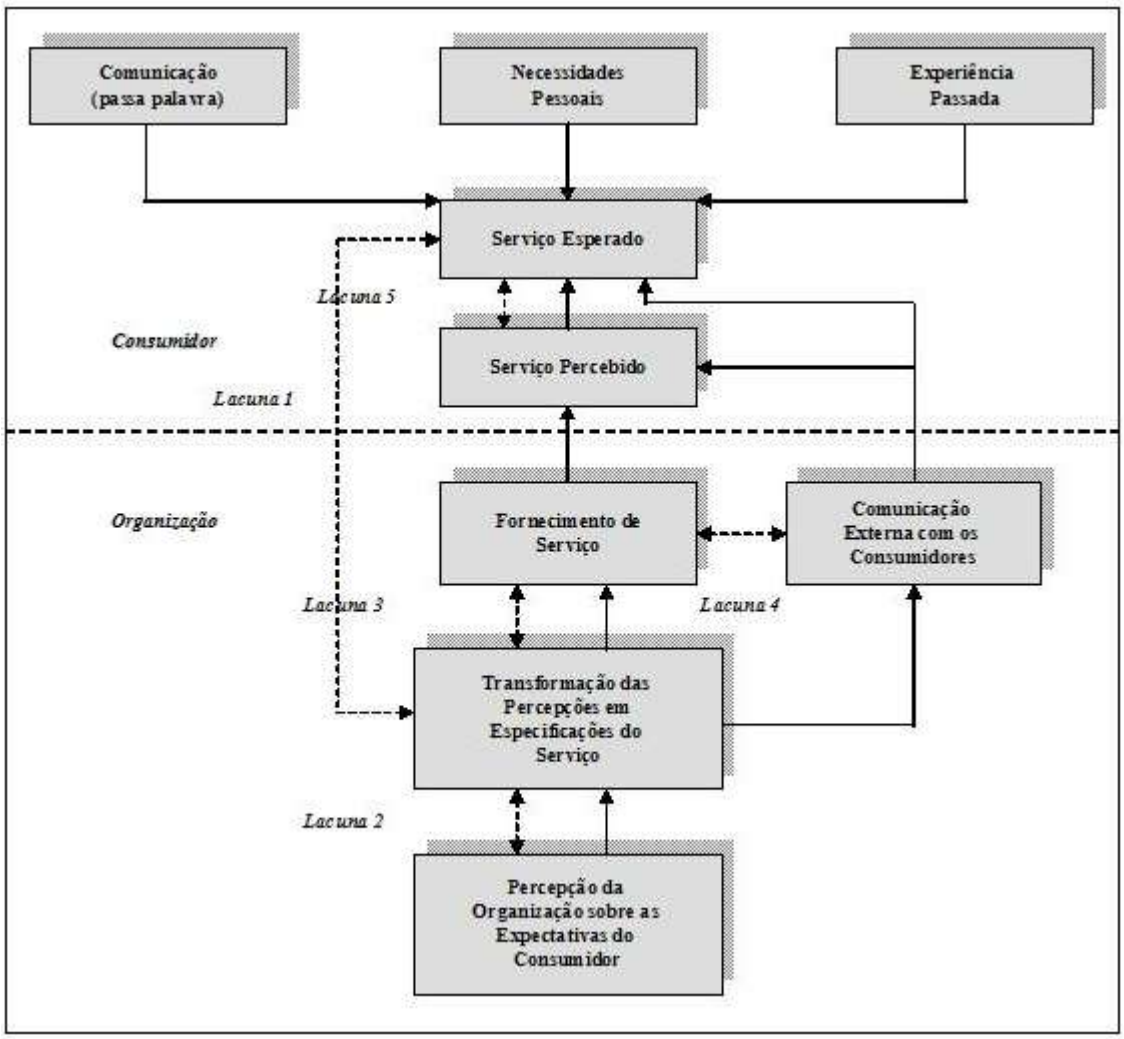
Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade do serviço não pode ser analisada numa dimensão unidimensional, mas sim multidimensional, onde as dimensões sistematizadas possuem o seguinte significado: (i) a tangibilidade caracteriza a aparência dos elementos físicos e humanos; (ii) a fiabilidade traduz a capacidade da empresa em prestar um serviço de uma forma digna e cuidada; (iii) a capacidade de resposta e disponibilidade da organização para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido; (iv) confiança e segurança dão indicação sobre o conhecimento e a cortesia dos empregados, bem como, da sua capacidade para criar confiança e segurança; (v) e, empatia exprime o cuidado e a atenção individual fornecida ao cliente.

Estes autores (Parasuraman et. al., 1985) a partir das 10 determinantes da qualidade de serviço, que resultaram da investigação por "focus groups", encontraram as cinco dimensões mencionadas que concluíram ser as utilizadas pelos consumidores na avaliação da qualidade do serviço, independentemente do tipo de serviço em questão.

A escala *SERVQUAL* é uma ferramenta frequentemente utilizada para medir a qualidade do serviço, uma ferramenta de diagnóstico que, de acordo com os seus criadores, Parasuraman, Zeithaml e Berry, releva as maiores forças e fraquezas de uma empresa na área da qualidade do serviço (Hoffman et al., 2003).

A ferramenta *SERVQUAL* é composta por 2 secções: uma com 22 itens, que regista as expectativas dos clientes de empresas excelentes na indústria de serviço; outra, também com 22 itens, que mede as percepções dos clientes de uma determinada empresa daquela indústria de serviço (i.e., a empresa que está a ser avaliada). Os resultados das duas secções são então comparados, para se chegar às "pontuações de lacuna" em cada uma das cinco dimensões. O *SERVQUAL* é, portanto, uma escala de 44 itens e mede expectativas e percepções do cliente a respeito das cinco dimensões da qualidade do serviço.

A figura seguinte permite identificar as cinco lacunas, identificadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry, que poderão causar problemas na prestação de um serviço.



Fonte: Parasuraman et al. (1985)

Figura 18 – Modelo da qualidade do serviço.

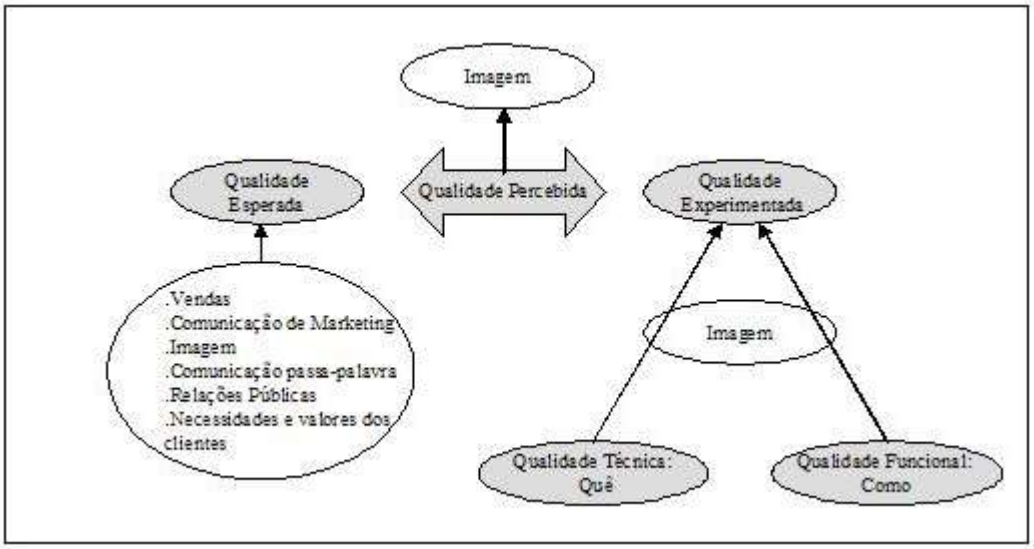
McDonald, Sutton e Milne (1995) e Shilbury (1994, cit. Chelladurai et al., 2000) discutiram a qualidade dos serviços no desporto profissional. De facto, McDonald et al. (1995) desenvolveram a escala *TEAMQUAL*, que consiste em 39 itens para medir as cinco dimensões da qualidade do serviço em equipas de desporto profissional. Estas cinco dimensões já tinham sido identificadas no *SERVQUAL*. A ferramenta baseia-se em 5 dimensões da qualidade, obtidas mediante pesquisa de clientes por meio de "focus group", tangibilidade, confiabilidade, atendimento, segurança e empatia. As dimensões fornecem o

esqueleto subjacente à qualidade do serviço, assim como, são baseadas na ideia de que a decisão da qualidade é baseada na diferença entre as expectativas dos consumidores e as percepções dos consumidores.

Kim e Kim (1995) baseados na revisão da literatura e no resultado do "focus group" generalizaram 45 itens para avaliar a qualidade do serviço dos centros desportivos da Coreia do Sul, intitulado *QUEST – Quality Excellence of Sports Centres*. Os referidos autores, mediram o desejo dos consumidores relativamente aos itens, assim como a oferta do serviço indicada pelos mesmos itens (i.e., desempenho percebido). Eles derivaram 11 dimensões e 33 itens**.** As 11 dimensões são o ambiente, atitude do empregado, fiabilidade, informação, programação, consideração pessoal, privilégios, estima, facilidade de compreensão, excitação e conveniência.

Algumas críticas apontadas ao *SERVQUAL*, pelos autores do *QUEST*, referem-se ao número e ao tipo de dimensões utilizadas para medir a qualidade do serviço, assim como, a aplicação dessas mesmas dimensões varia de indústria de serviço para indústria de serviço (Kim et al., 1995). De acordo com Eiglier et al. (1991), a escala *SERVQUAL* peca pelo fundamento da sua lógica. Isto porque, um cliente só considera um serviço de qualidade se o que ele percebe do serviço for igual ou superior às suas expectativas. Porém, nesta perspectiva, este modelo não funciona em todas as circunstâncias, nomeadamente naquelas em que o serviço é efectivamente mau, e o cliente já o sabe previamente. Deste modo, o cliente já sabe que o serviço que vai receber é mau (correspondendo às expectativas que tinha sobre o mesmo), não se podendo dizer que o serviço fornecido era de qualidade.

Segundo Gronroos (2000) os clientes avaliam a qualidade do serviço relativamente a uma série de atributos que podem ser categorizados em duas dimensões: a dimensão técnica, relacionada com o resultado do serviço, e, a dimensão funcional, relacionada com o processo. A figura seguinte ilustra essas dimensões.



Fonte: Gronroos (2000)

Figura 19 – Modelo da qualidade percebida do serviço.

A dimensão técnica da qualidade é constituída por aquilo que os clientes recebem nas suas interacções com o health club, é o resultado da prestação do serviço. Podemos exemplificar a referida dimensão com a realização de uma coreografia (três blocos completos) de uma aula de step ou com o recebimento do seu programa de treino, após a avaliação ou reavaliação, para a realização dos exercícios adequados através dos aparelhos aconselhados na sala de exercício.

A dimensão funcional da qualidade está relacionada com a forma como o serviço é prestado, i.e., na forma como o cliente experimenta e recebe o serviço. E.g., a avaliação por parte de um sócio de um health club não se prende apenas com a variedade das aulas oferecidas, como também, avaliam a acessibilidade, a facilidade de estacionamento, a simpatia dos colaboradores e a sua capacidade para identificar e responder às suas necessidades, para não falar de um ambiente limpo, agradável e calmo. Esta dimensão, igualmente denominada por qualidade do processo, está relacionada com a forma como a empresa lida com os momentos de verdade (momentos de interacção entre o cliente e o prestador de serviço) e com a forma como funciona a empresa de serviço (Gronroos, 2000).

Tal como verificaram Eiglier et al. (1991), ao se referirem ao sistema de Servuction, a qualidade do serviço deve ser avaliada segundo três dimensões diferentes: o

output, os elementos de Servuction[4] (vide figura 7) e o processo em si. O *output* é o resultado da Servuction, a qualidade do próprio serviço. Neste caso a medida é constituída pelas expectativas do cliente. A qualidade de um serviço sobrepõe, em parte, a satisfação e em que o grau de satisfação dos consumidores é, geralmente, sinónimo de uma comparação entre a situação actual e a situação desejada. De uma forma simplificada surge das expectativas que os consumidores têm dos produtos e dos serviços e até que ponto a percepção subjectiva dos consumidores para os serviços foi cumprida. Daí a necessidade de conhecer as expectativas dos sócios, resultando numa segmentação voluntarista, que permite adaptar o serviço a oferecer ao segmento escolhido (Esch, 1998).

Na qualidade dos elementos de Servuction inclui-se, em grande parte, a qualidade global do serviço, uma vez que os clientes não só os vêem como os experimentam, relacionam-se com eles e avaliam-os. Essa qualidade dos elementos de Servuction exprime-se através de duas dimensões, a qualidade intrínseca e a qualidade dos elementos (Eiglier et al., 1991).

As qualidades intrínsecas de cada um deles, quando tomados isoladamente relativamente ao suporte físico, são: a modernidade, a sofisticação, a limpeza, o estado de manutenção e a facilidade de utilização; enquanto eficácia, qualificação, apresentação e disponibilidade dos elementos relativos ao pessoal de contacto; similaridade de clientes, i.e., pertença ao mesmo segmento e eficácia da sua participação são os constituintes de qualidade deste último elemento. A qualidade dos elementos de Servuction exprime-se pelo grau de coerência em si e, sobretudo, pelo grau de adaptação do serviço pretendido e, logo, às expectativas do segmento.

O processo, a última dimensão da avaliação da qualidade, exprime-se pela fluidez e facilidade das interacções necessárias ao fabrico do serviço, isto é, pelo grau de adequação do serviço pretendido aos desejos dos clientes.

[4] Elementos do Servuction: suporte físico, pessoal de contacto e clientes.

1.4. – A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

Os conceitos qualidade e satisfação do consumidor estão sem dúvida interligados. Compreender o relacionamento entre estes dois conceitos não é fácil e na literatura as diferenças existentes não são claras, confundindo-se por vezes qualidade com a satisfação/insatisfação. Alguns autores acreditam que a satisfação do cliente leva à percepção da qualidade do serviço, para outros, a qualidade do serviço resulta na satisfação do cliente. A maneira como os dois conceitos se relacionam com o comportamento de compra contínua, porém, inexplicada (Hoffman et al., 2003). Rust et al. (1994) corroboram esta mesma opinião acrescentando que os conceitos satisfação e qualidade do serviço para o consumidor, aparte de estarem interligados, são ambos distintos.

Os conceitos satisfação e qualidade dos serviços têm sido tópicos de grandes estudos. Muitos dos investigadores em literatura de gestão e marketing de serviços (e.g., Crompton e Mackay, 1989; Spreng e Mckoy, 1996; cit. Alexandris, Papadopoulos, Palialia e Vasiliadis, 1999, e Parasuraman, Zeitaml e Berry, 1988) acreditam que estes dois conceitos, apesar de semelhantes, são diferentes.

Cronin et al. (1992) defendem que a satisfação tem um efeito mais forte e consistente nas intenções de compra, uma vez que os desejos do consumidor podem nem sempre coincidir com a suposta qualidade. Defendem ainda que, para a maioria dos autores, a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, especificamente de transacção, ao passo que a qualidade do serviço decorre da avaliação geral, de longo prazo, de um desempenho.

Ferreira (2001) considera que as dimensões subjacentes da qualidade são muito específicas, resultando normalmente de características ou sugestões, enquanto que a satisfação pode resultar de quaisquer dimensões, relacionadas ou não com a qualidade.

Imaginemos a seguinte situação: um sócio de um health club dirige-se ao espaço habitual para a prática de actividade desportiva. Não pondo em causa o nível da qualidade do serviço prestado pelos instrutores, recepcionistas, health club em geral, nesse dia,

experimenta uma enorme dificuldade em estacionar o carro. A qualidade dos serviços prestados pelo health club não são descurados pelo sócio mas foram as situações exteriores e transacções pontuais que não foram satisfeitas, não podendo ser imputados à gestão da qualidade do serviço, afectando apenas a satisfação/insatisfação do cliente.

Kotler (2000) defende que a satisfação/insatisfação do consumidor é caracterizada pela sensação de prazer ou desagrado resultante da comparação do desempenho percebido do serviço (ou resultado) em relação às expectativas do consumidor. A definição é transparente no que concerne à diferença entre o desempenho percebido e esperado. Se o desempenho percebido do serviço ficar aquém das expectativas, o consumidor ficará insatisfeito, desagradado com o serviço. Mas, se o desempenho percebido ultrapassar as expectativas, o consumidor ficará satisfeito e encantado. Tal como definem Cobra et al. (1987) o serviço-padrão é aquele que o consumidor espera normalmente receber e o serviço-extraordinário é aquele que o comprador não espera normalmente receber.

Assim, para Pires et al. (1996) existem algumas razões que devem levar as empresas a preocuparem-se com a satisfação dos seus clientes. Uma das razões é o poder relativo dos clientes, i.e., quando a oferta é superior à procura, o que acontece actualmente no mercado do fitness, e deverá continuar a acontecer nos próximos anos, o poder negocial dos fornecedores é reduzido em favor do poder negocial dos clientes. Facilmente estes clientes mudam para a concorrência quando insatisfeitos com o seu fornecedor habitual. Outra razão, que o referenciado autor apresenta, para se atribuir importância à satisfação dos clientes, é o nível de educação mais elevado dos consumidores e utilizadores dos serviços.

Muitas empresas orientam a sua oferta de serviços, não apenas para terem clientes satisfeitos, tornando-se fácil a troca perante uma oferta melhor mas, para terem clientes altamente satisfeitos. Todos os clientes que apresentam altos níveis de satisfação estão menos dispostos a alterar de fornecedor de serviço. Altos níveis de satisfação criam um laço emocional com a marca, não se caracterizando apenas por uma preferência racional, resultando em altas taxas de lealdade, fidelização (Kotler, 2000).

A satisfação do consumidor é ao mesmo tempo um objectivo e uma ferramenta de marketing (Kotler, 2000). As empresas que procuram elevadas taxas de satisfação para os

consumidores procuram assegurar-se que o seu mercado-alvo saiba disso. A comunicação de um serviço representa uma promessa do resultado da experiência total que os consumidores esperam. Assim, no ponto de vista do mesmo autor, a promessa depende da capacidade que a empresa tem para criar um sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todos os canais de comunicação e experiência que o consumidor deve ter de forma a obter a oferta.

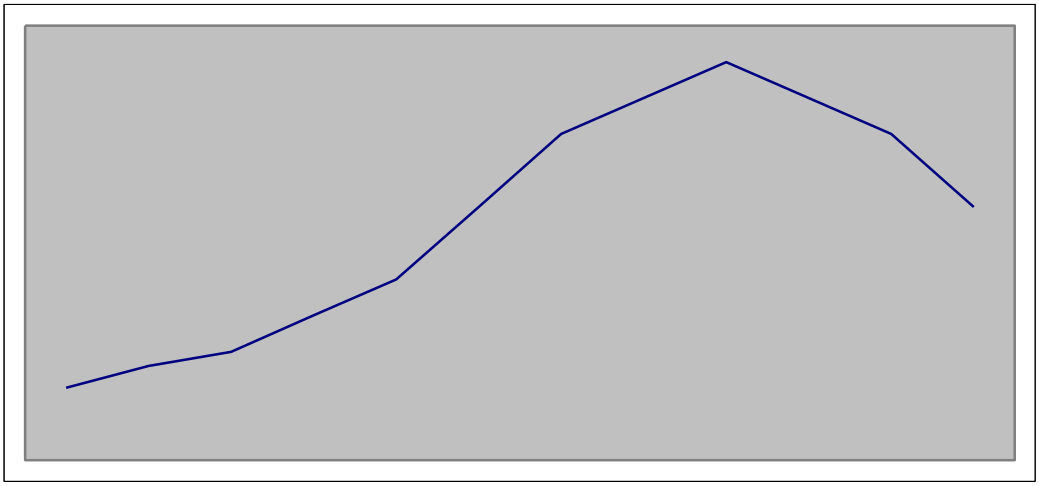
A decisão de compra, segundo Cobra et al. (1987), é cada vez mais impulsionada pelas emergentes necessidades de melhoria da qualidade de vida, existindo uma vasta gama de influências que agem sobre o consumidor, desde culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Segundo o mesmo autor, a cultura é constituída por modelos explícitos e implícitos de comportamento adquirido e transmitido por símbolos, valores, tradição e ideias. Os grupos de referência do consumidor, os seus amigos e a sua família interferem na decisão de compra de serviços de um indivíduo. Assim como, os factores como idade, estágio do ciclo de vida, estilo de vida, personalidade, auto-conceito e a sua actividade económica influenciam decisivamente no consumo de serviços. A identificação dos motivos que levam um indivíduo a adquirir ou a rejeitar um serviço também devem ser ponderadas, i.e., as variáveis psicológicas.

Todavia a maior parte das investigações em marketing de serviços abordam a satisfação de clientes e/ou a qualidade percebida pelos clientes. Apesar de ambas as investigações estarem altamente relacionadas, as pesquisas relativas à satisfação/insatisfação dos clientes, privilegiam a avaliação efectuada pelos clientes relativamente a um determinado encontro com o serviço (Bolton e Drew, 1994 cit. Ferreira 2001).

Segundo Hunt (1983, cit. Alves, 2003) a satisfação é aquilo que é considerado aceitável e a insatisfação o considerado inaceitável. Howard e Sheth (1986, cit. Alves, 2003) definiram a satisfação como a continuação das expectativas, acrescentando que, a satisfação corresponde à percepção de uma recompensa adequada para o sacrifício que ele, o comprador, consentiu. Por sua vez, para Day (1993, cit. Alves, 2003), a satisfação é uma resposta emocional que se manifesta por sentimentos.

Hoffman et al. (2003) consideram que a mais popular definição para a satisfação dos consumidores é aquela que compara as expectativas do cliente com as percepções a respeito do encontro com o serviço real. Esta comparação está relacionada com o que os profissionais de marketing designam de modelo de disconfirmação de expectativas. Se as percepções do cliente satisfizeram as suas expectativas, diz-se que as expectativas foram confirmadas. Se as percepções e as expectativas não foram confirmadas, diz-se que a expectativa foi disconfirmada. Embora o termo disconfirmação soe como uma experiência negativa, não é necessariamente assim. Existem dois tipos de disconfirmação de expectativa. Se a percepção real ficou aquém do que era esperado, será uma disconfirmação de expectativa negativa, que resulta de uma insatisfação do cliente e pode desencadear uma publicidade negativa boca a boca e/ou uma deserção do cliente. Por outro lado, existe uma disconfirmação de expectativa positiva, quando as percepções excedem as expectativas, resultando disso a satisfação do cliente, publicidade boca a boca e a retenção do cliente.

Duas áreas da satisfação do cliente merecem atenção especial, segundo Hoffman et al. (2003): (1) tentativas da empresa manter a satisfação ao longo do tempo para contrabalançar o efeito de declínio; (2) concentração da parte final da curva de distribuição da satisfação – os clientes insatisfeitos. Num health club, manter índices de satisfação ao longo do tempo releva-se uma preocupação coerente devido ao efeito de sazonalidade que frequentemente ocorre na procura destes serviços, ao mesmo tempo, que as estratégias necessárias, a aplicar aos sócios insatisfeitos, têm de se tornar uma realidade e de fácil aplicação.



Fonte: Hoffman et al. (2003)

Figura 20 – Distribuição conceptual das medições da satisfação.

Estudos sobre a insatisfação do consumidor indicam que em 25% dos casos os consumidores estão insatisfeitos com as suas compras mas apenas 5% dos consumidores reclamam. Os outros 95% consideram que não vale a pena o esforço da reclamação ou apenas não sabem como e a quem devem reclamar (Kotler, 2000).

Satisfazer e exceder as expectativas dos sócios pode resultar em certos benefícios valiosos para os health clubs. Clientes satisfeitos compram mais produtos com maior frequência e a possibilidade de perdê-los para a concorrência é menor, em comparação com clientes insatisfeitos. Os health clubs que detêm altas taxas de satisfação do cliente poderão ter a capacidade de se isolarem das pressões competitivas, principalmente da pressão dos preços (Grantham et al., 1998).

Nos health clubs, as constantes pesquisas efectuadas sobre o nível de satisfação do cliente também oferecem vários benefícios compensadores (Alexandris et al., 1999). Elas constituem uma forma de retorno do cliente para a empresa, que podem identificar problemas existentes ou potenciais. As investigações sobre a satisfação transmitem igualmente aos clientes a mensagem de que o health club se importa com o seu bem-estar e valoriza as suas informações a respeito da forma como está a funcionar, prestando os seus serviços. Os resultados das investigações também são úteis para fins de comparação, na determinação da posição do health club em relação aos concorrentes.

Por fim, Hoffman et al. (2003) acrescentam que as medidas da satisfação do cliente resultam de medições directas: recorde de vendas, lucros e reclamações dos clientes, e medições indirectas: recolha pró-activa de dados de satisfação do cliente por meio de pesquisas de satisfação.

1.5. – A FIDELIZAÇÃO

Um dos factores estratégicos de desenvolvimento dos centros especializados para a actividade desportiva é a sua orientação para a fidelização dos consumidores aos produtos/serviços oferecidos. Independente do estado de evolução de um health club no mercado, o seu objectivo principal é fidelizar sócios, cujos comportamentos de compra se tornam repetitivos ao longo do tempo ignorando a agressiva concorrência. Na fase inicial do desenvolvimento de um health club, a maior fatia do investimento é utilizada em marketing exterior, atracção de novos sócios, na área comercial, estabelecimento de protocolos com empresas. Muito capital é gasto no mercado alvo e, já que muito tempo, dinheiro e recursos foram gastos, a longo prazo, nenhum centro especializado pretende que estes consumidores tenham conhecimento do serviço e decidam efectuar a próxima compra na concorrência. Os health clubs têm que, obrigatoriamente, desenvolver mecanismos que elevem os níveis de satisfação e qualidade dos serviços para que a deserção não se torne uma realidade neste ramo de actividade, onde a concorrência se apresenta agressiva.

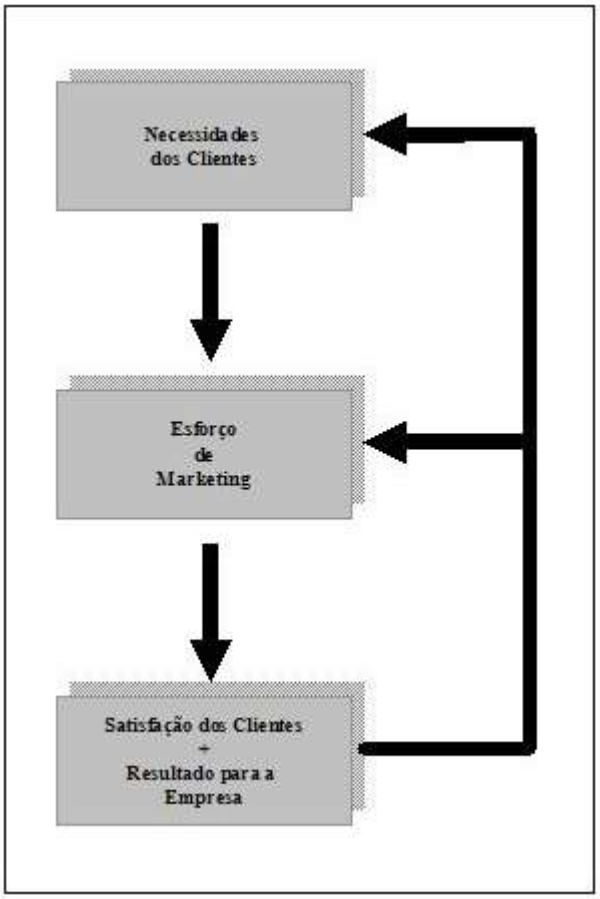
Historicamente, os "marketers" estavam mais preocupados com o desenvolvimento de estratégias para a aquisição de novos clientes, criando um estímulo para se realizarem vendas, do que com a construção de relações de longo prazo. Actualmente existe uma preocupação no desenvolvimento de estratégias de retenção que representa uma alteração de mentalidades, alteração da cultura organizacional e alteração dos sistemas de recompensa (Kotler, 2000). E.g., nas empresas é normal a existência de um sistema de incentivos para a entrada de novos sócios. Existem no entanto poucas ou nenhumas empresas que tenham implementado um sistema de incentivos para a retenção dos sócios.

Estudos indicam que 95% dos lucros são originados por clientes de longo prazo, e são derivados das vendas, custos operacionais reduzidos e recomendações (Hoffman et al., 2003). Por sua vez McDonald et al. (1996) defendem a mesma ideia acrescentando que a retenção é extremamente lucrativa para as organizações, independentemente do ramo de actividade.

Vários são os autores que se têm prenunciado sobre o tema em questão. Em termos simples, a fidelização do cliente consiste em focalizar os esforços de marketing da empresa na base de clientes já existentes. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes actuais com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo (Brook, 1997).

Como afirmam Hoffman et al. (2003) muitas das estratégias utilizadas para adquirir novos clientes concentram-se em armadilhas de promoções a curto prazo, descontos de preços e anúncios atractivos. Tais estratégias levam os clientes a inscreverem-se nos health clubs mas não são suficientes para os manter lá porque os níveis de qualidade e satisfação têm de ser preenchidos, indo ao encontro e ultrapassando as expectativas dos sócios. Assim, com este tipo de estratégias, descurando as relações de longo prazo, os health clubs falham em compreender com precisão os seus clientes, uma vez que se esquecem de aprofundar as relações com esses mesmos clientes, focalizando-se na captação de novos clientes ao invés de fidelizar os já existentes.

Pires et al. (1996) defendem que o esforço das empresas deve basear-se no conhecimento dos clientes, para que os satisfaçam de forma eficaz ao mesmo tempo que geram resultados que poderão ser investidos na melhoria das relações dos clientes, como é exemplificado na figura seguinte.

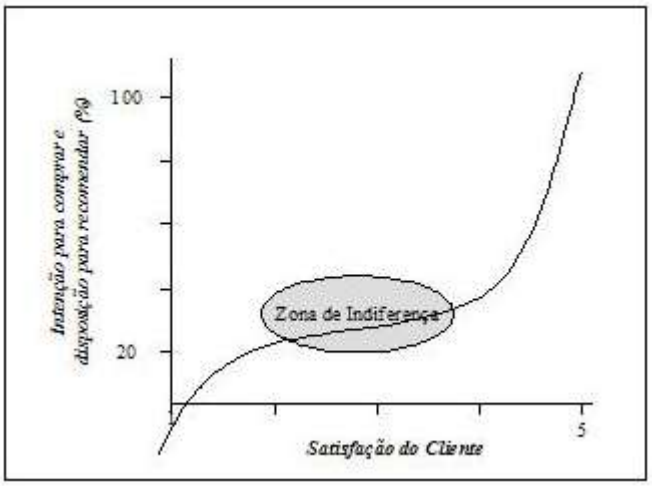


Fonte: Pires et al. (1996)

Figura 21 – Ciclo da satisfação dos clientes a longo prazo.

Para Gronroos (2000) mesmo que pareça existir uma relação positiva entre a satisfação e a qualidade de bens e serviços, por um lado, e a disposição dos clientes em continuarem o relacionamento e a fazerem compras, por outro lado, é importante compreender que essa função esta longe de ser linear. Fundamentalmente, dividem-se os clientes em dois tipos; os "muitos satisfeitos" – a que ele chama de vendedores "não-remunerados", e os "insatisfeitos" – a que ele chama de "terroristas". Segundo este autor, apenas os clientes "muito satisfeitos" apresentam um elevado índice de voltar a comprar e produzem recomendações positivas a terceiros, funcionando como um reforço de marketing favorável à organização e indicando níveis seguros de fidelização. Por sua vez, os clientes "insatisfeitos" produzem recomendações negativas, dificultando assim a aquisição de potenciais clientes. Refere ainda a existência de alguns estudos que evidenciam existir uma zona de indiferença substancial, onde estão incluídos os clientes

"moderadamente satisfeitos" e os "satisfeitos", e que por sua vez não dão indicações positivas ou negativas sobre a fidelização. A figura seguinte permite visualizar o descrito.



Fonte: Gronroos (2000)

Figura 22 – Modelo da relação satisfação/fidelização.

As empresas devem preocupar-se em medir regularmente o grau de satisfação dos consumidores. Adaptando Kotler (2000) ao nosso estudo, num health club os telefonemas regulares e a utilização de inquéritos para controlar o número de sócios muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeitos, são ferramentas preciosas. Existe a possibilidade de se perderem cerca de 80% dos sócios muitos insatisfeitos, 40% dos sócios insatisfeitos, 20% dos sócios indiferentes, 10% dos sócios satisfeitos e apenas 1 a 2% dos sócios muito satisfeitos. Não basta apenas conhecer as expectativas dos sócios, importante é, também, saber excedê-las.

Tal como defendem McDonald et al. (1996) frequentemente muitas empresas pensam ter os seus clientes satisfeitos apenas por realizarem uma boa gestão das reclamações/sugestões. Mas 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas param de comprar – num health club não renovam a inscrição. Devem ser assim criados canais facilitadores para que os clientes processem, de consciência tranquila, a sua opinião, reclamação e/ou sugestão, e.g., através de e-mail, números de apoio ao cliente, ficha de sugestões, etc.

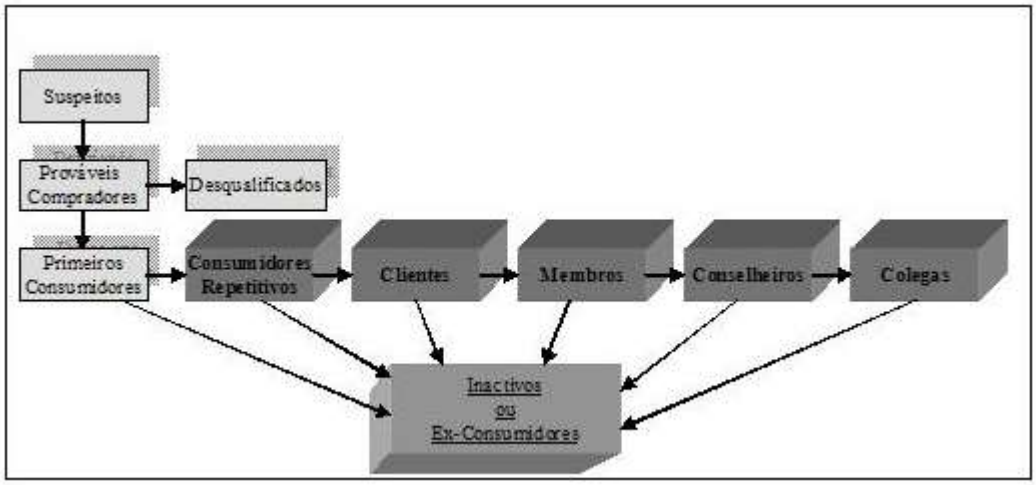
Os consumidores que apresentam uma reclamação, e observam que a sua reclamação foi ouvida e satisfeita, resolvem em média dizer a cinco pessoas acerca do bom tratamento que receberam (Brook, 1997). O referido autor salienta ainda que as queixas dos clientes deveriam ser encorajadas, ao invés de serem encaradas com frustração, e deveriam ser tidas como fontes económicas de pesquisa, informações de mercado e vantagem concorrencial.

1.5.1. – O marketing relacional

Zeithaml et al. (1996) defendem que o marketing relacional é uma filosofia de negócio, uma orientação estratégica, que se preocupa em manter e melhorar o relacionamento com os consumidores actuais, em vez de exclusivamente em adquirir novos consumidores. Na adopção de uma filosofia de relacionamento, as empresas estão em condições de conhecer em profundidade os comportamentos dos seus clientes, tendo uma maior capacidade para conhecer as alterações das necessidades e as das expectativas desses mesmos clientes. Kotler (2000) corrobora da mesma ideia considerando o marketing relacional a chave para uma forte retenção do cliente.

Para Kotler (2000) a compreensão do marketing relacional envolve a compreensão do processo de atracção e retenção de consumidores. A figura 23 ilustra esse processo. No mercado existe a possibilidade de todos os indivíduos pertencentes a um segmento adquirirem um serviço. Na lista de suspeitos existem os prováveis compradores, pessoas que têm forte interesse pelo produto e poder de compra, e os compradores desqualificados, pessoas que têm pouco poder de compra e que podem vir a ser pouco lucrativos ou mesmo nada lucrativos. A empresa tende a converter os prováveis compradores em primeiros consumidores, seguidamente os primeiros consumidores em consumidores que repetem continuamente as suas compras junto da referenciada empresa, e.g., num health club, onde renovam repetidamente a sua inscrição. Posteriormente, a empresa tende a converter os consumidores que compram repetidamente em clientes, i.e., pessoas que a empresa acarinha de uma forma especial. O próximo desafio é transformar os clientes em membros, através da criação de um programa de benefícios para os consumidores que se juntem à

empresa. Espera-se que os membros se tornem conselheiros que recomendam os serviços a outros possíveis consumidores. O último desafio, será a transformação de conselheiros em colegas, onde os consumidores e a empresa trabalham activamente.

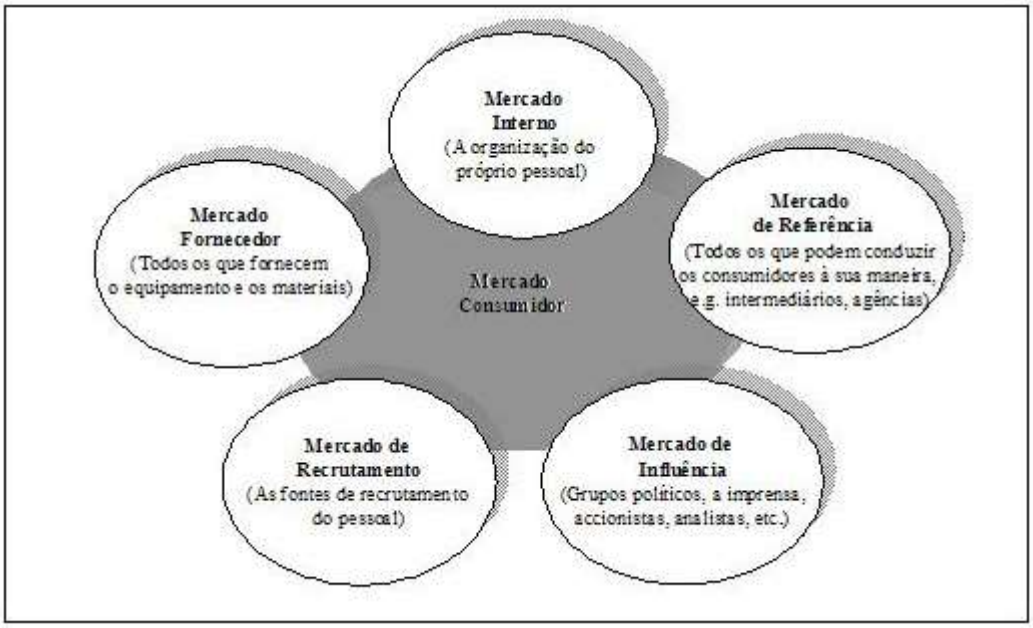


Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Figura 23 – Processo de desenvolvimento com o consumidor.

A adopção do marketing relacional é assumir que os consumidores pretendem continuar as suas relações apenas com uma organização, preterindo a troca contínua entre fornecedores à procura do seu valor. Os "marketers" estão a trabalhar em estratégias efectivas para a retenção de consumidores visto que esta constatação permite tornar mais barato manter um consumidor actual do que atrair um novo consumidor (Zeithaml et al., 1996).

Para McDonald et al. (1996) as organizações, para alcançarem um elevado nível de sofisticação, têm de reavaliar as suas formas de relacionamento não apenas com os consumidores, mas também com todas as outras áreas que têm um impacto com o negócio. Reconhece-se que para que uma organização alcance o sucesso ela depende do mundo externo para tudo. Existem seis mercados que devem ser geridos com a larga visão do marketing relacional. A figura seguinte ilustra esta situação. Todos os seis mercados estão interrelacionados e influenciam-se uns aos outros, mas apenas o mercado do consumidor é o foco principal do objectivo da organização.



Fonte: Adaptação de McDonald (1996)

Figura 24 – Marketing relacional – Visão alargada de mercado.

McDonald et al. (1996) ainda sugerem algumas alterações necessárias, realizadas pelas organizações, quando deixam de se concentrar no marketing de transacção para se concentrarem no marketing relacional. Assim, quando os consumidores começam a ser foco dos esforços de marketing, esta nova orientação é uma alteração da chamada transacção, em que qualquer consumidor pode ser persuadido a comprar, para a construção de relações de longo prazo. A figura seguinte sugere as várias implicações destas alterações para as organizações.

Marketing Transacção	Marketing Relacional
• Venda simples	• Retenção do consumidor
• Características dos serviços	• Benefícios dos serviços
• Escala de tempo curta	• Escala de tempo longa
• Pequena ênfase no serviço ao consumidor	• Grande ênfase no serviço ao consumidor
• Contacto ao consumidor moderado	• Contacto ao consumidor elevado
• Limite no compromisso com o consumidor	• Elevado compromisso com o consumidor
• Qualidade é uma preocupação da produção	• Qualidade é uma preocupação do todo

Fonte: Adaptação de McDonald et al. (1996)

Figura 25 – Diferenças entre o marketing de transacção e o marketing relacional.

Por fim, Alves (2003) defende ainda que o sucesso da fidelização não depende apenas do marketing, é uma obra de gestão global da empresa. O marketing não é exclusivo de um departamento, tratando-se antes de uma função transversal a toda a empresa. O esplêndido marketing externo, que muitas empresas têm, não é por si só suficiente para a fidelização. O marketing relacional deve ser encorajado pois permite estabelecer relações positivas entre os funcionários e consumidores originando relações de longo prazo – fidelização.

1.5.2. – A troca de valor – custos e benefícios

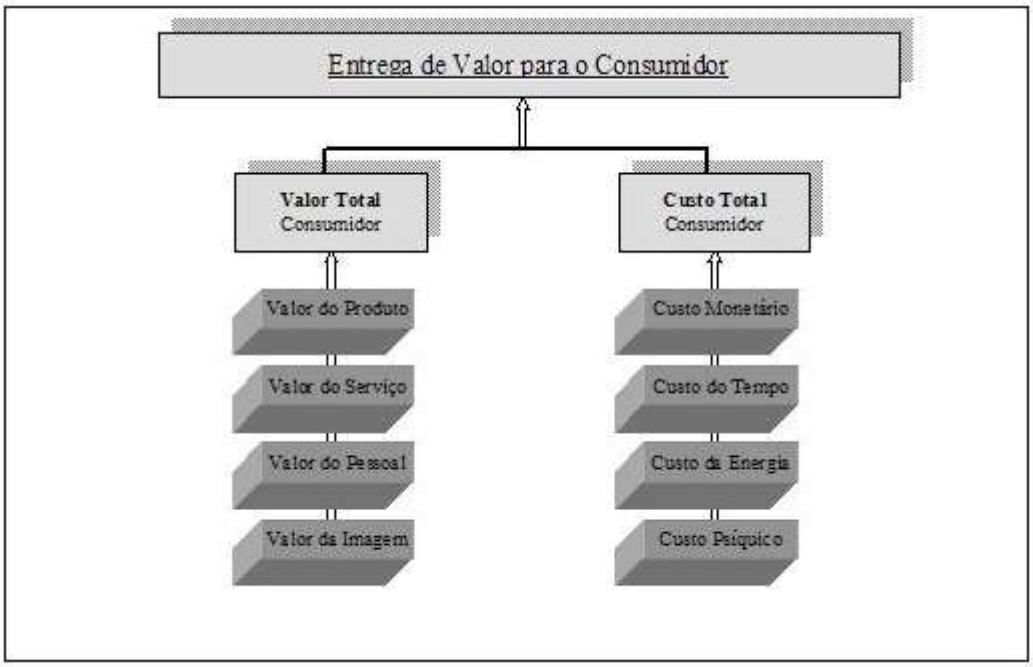
Tal como defende Lovelock (1996) a troca de valor entre ambas as partes, no caso específico entre o health club e os sócios, e vice-versa, é a base da questão a avaliar. Ambas as partes intervenientes no processo podem retirar benefícios de uma relação a longo prazo. Partindo do pressuposto que existe escolha e livre concorrência no mercado em questão, os sócios permaneceram leais a um health club quando recebem valores elevados relativamente ao que esperam em comparação com a concorrência.

Zeithaml et al. (1996) referem que o valor percebido é uma avaliação global, feita pelo consumidor, da utilidade do produto baseada nas percepções do que é recebido e do que é oferecido. Os sócios estão mais dispostos a manter uma relação quando o que é recebido (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede o que é oferecido (monetário e não monetário). Quando os health clubs entregam valor consistentemente, do ponto de vista do consumidor, aumentam claramente os benefícios do sócio, orientando-o como incentivo para permanecer na relação.

Brook (1997) considera que um dos factores que influenciam a retenção é a consideração, por parte do consumidor, que existe fácil aproximação à empresa em questão. A ideia da proximidade leva os consumidores a sentirem segurança na compra de produtos e serviços. Brook (1997) acrescenta que os clientes pretendem valor, e não necessariamente preços inferiores. Inúmeras pesquisas e estudos revelam e comprovam

que os consumidores não se importarão de pagar por um serviço se este realmente preencher as suas expectativas face ao serviço proporcionado.

Kotler (2000) também defende que os consumidores adquirem serviços a uma empresa quando percebem que existe uma oferta com elevado valor. Distingue que a entrega de valor depende da diferença entre valor total e custo total para o consumidor. O valor total caracteriza-se pelo conjunto de benefícios que o consumidor espera de um determinado serviço. O custo total caracteriza-se pelo conjunto de custos que o consumidor espera incorrer na avaliação e utilização para dispor do serviço. Adicionalmente, considera que a chave para elevadas taxas de fidelização é a entrega de elevado valor para o consumidor. A figura seguinte ilustra a diferença entre valor e custo total para o consumidor.



Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Figura 26 – Determinantes da entrega de valor para o consumidor.

McCarthy (2004) considera que, para além dos benefícios específicos inerentes do valor do serviço recebido, os sócios também beneficiam das relações de longo prazo pois tais relações contribuem para um aumento da sensação de bem-estar e qualidade de vida. A

construção de relações de longo prazo com um health club pode reduzir o stress de problemas iniciais, as necessidades especiais são acomodadas e o consumidor sabe o que pode esperar. Passado algum tempo, o consumidor começa a confiar no seu fornecedor e a contar com um consistente nível de qualidade do serviço.

Um dos maiores benefícios da retenção são as vendas repetidas que daí surgem espontaneamente entre os intervenientes, health club e sócio (McCarthy, 2004). Os sócios fidelizados a um health club estão dispostos a pagar mais pela oferta de serviços. Isso ocorre, segundo Hoffman et al. (2003), porque os clientes acostumaram-se à empresa, aos seus funcionários e à forma como o serviço é prestado. Posteriormente, desenvolveram um relacionamento que diminui o risco do cliente. Logo, os clientes que compram repetidamente estão dispostos a pagar mais quando a incerteza do resultado é reduzida ou eliminada.

O aumento dos índices de retenção de clientes, tal como defendem Alexandris et al. (1999), pode ter um efeito significativo no lucro da empresa. As reinscrições nos healths clubs, de acordo com as respectivas modalidades de adesão/cartões, poderão revelar o índice de fidelização dos sócios a esses espaços desportivos.

Para Kotler (2000) a chave da fidelização depende da satisfação do consumidor. Os elevados índices de fidelização permitem aos consumidores e à empresa: manterem-se fiéis por muito tempo; comprarem mais quando a empresa oferece novos serviços ou upgrades dos serviços existentes; falarem favoravelmente acerca da empresa e dos seus serviços; prestarem menos atenção à concorrência e à publicidade, estando menos sensíveis ao preço; custa menos servir estes consumidores do que novos consumidores porque as tarefas são rotineiras. Para Pires (1993), não é difícil aceitar que um maior nível de satisfação contribui para o aumento da fidelidade dos clientes, tendo significativas vantagens económicas para as empresas que o conseguem.

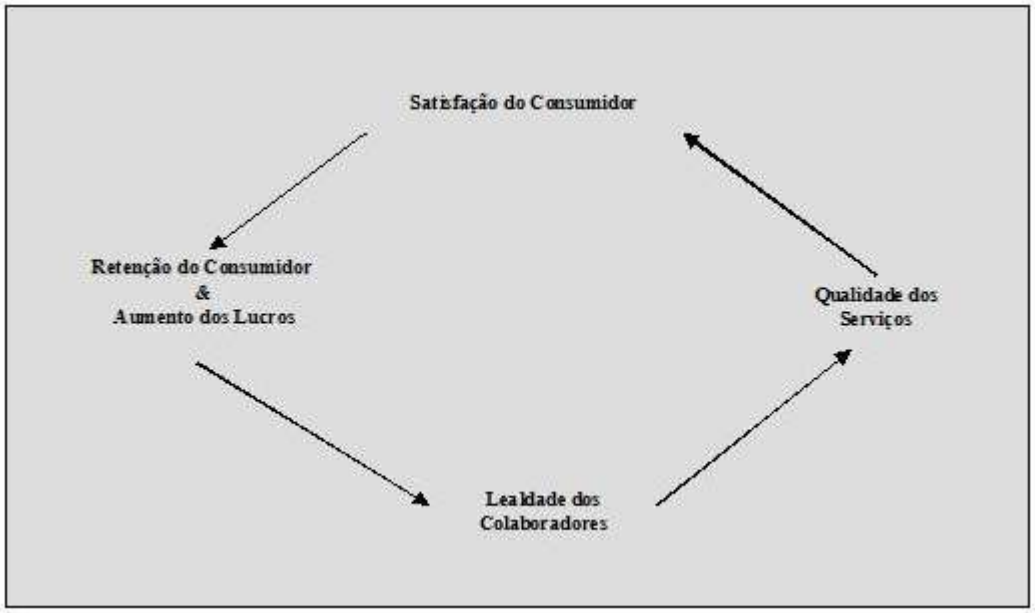
Do ponto de vista de Lovelock (1996) a publicidade gratuita, através das referências positivas boca-a-boca, é um meio de influenciar a decisão de compra de potenciais compradores quando o produto é complexo e difícil de avaliar envolvendo risco no processo de decisão de compra. No mercado do fitness, onde os serviços são uma constante e o processo de avaliação de uma modalidade de grupo (e.g., bodystep) ocorre

após a experimentação, os utilizadores habituais, satisfeitos com a qualidade da envolvente de toda a modalidade (instrutor, música, steps, sócios habituais, etc.) deverão ser os influenciadores positivos, levando por agregado novos sócios para o seu espaço.

Zeithaml et al. (1996) acrescentam que, numa relação de longo prazo entre o consumidor e o fornecedor do serviço, este poderá começar a fazer parte integrante do sistema social do consumidor. Os benefícios deste suporte social, resultantes deste relacionamento, são importantes para a qualidade de vida do consumidor (pessoalmente e/ou profissionalmente) para além dos benefícios técnicos do fornecedor de serviço.

Zeithaml et al. (1996) ainda apresentam como vantagem para as empresas, resultante da fidelização, a retenção dos empregados. A retenção dos empregados acaba por ser um benefício indirecto da retenção de sócios num health club. Os empregados de um espaço gostam de trabalhar em empresas onde os consumidores se encontram felizes e sejam ao mesmo tempo leais. A motivação aumenta para estes profissionais e, ao mesmo tempo, estão predispostos a gastar o seu tempo a *mimar* as relações com os sócios fidelizados ao invés de terem de conquistar a atenção de novos utilizadores, no caso específico, novos sócios, utilizadores do espaço desportivo, a fazerem perguntas rotineiras e normais para quem utiliza um health club pela primeira vez. Para os funcionários algumas dúvidas iniciais tendem a ser desmotivadoras.

A figura seguinte demonstra o valor da lógica da retenção e os principais benefícios associados.



Fonte: Adaptado de Zeithaml et al. (1996)

Figura 27 – Lógica da retenção do consumidor e benefícios para a organização.

Para Pires et al. (1996) o papel da comunicação desempenhado por clientes satisfeitos contribui positivamente para a eficiência do esforço de marketing, nomeadamente: diminuição dos custos através da redução ou mesmo eliminação das actividades de marketing, reforço do impacto das acções de marketing pela comunicação dos clientes satisfeitos, contribuição para a fidelização dos clientes, com a consequente maior facilidade no seu conhecimento e maior disponibilidade para adquirir novamente os serviços da empresa, aumento da disponibilidade para fornecer informação contribuindo com ideias e teste de serviços.

Reichheld and Sasser (S.l., cit. Lovelock, 1996) analisam o lucro por consumidor em diferentes indústrias de serviços, categorizando através do número de anos que os clientes estiveram fidelizados a essas empresas. Descobriram que quanto mais tempo os clientes se mantiverem numa empresa mais lucrativos se tornam. Estes mesmos estudos revelaram vantagens para as empresas que se preocupam com o estabelecimento de relações a longo prazo com os consumidores: aumento do número de compras, diminuição dos custos operacionais, referências positivas e passa palavra boca-a-boca a outros possíveis consumidores/compradores.

Existem também custos para os sócios que estão fidelizados a um health club. A alteração de fornecedor habitual pode ter custos para os clientes. O fornecedor habitual conhece os seus consumidores, preferências e personaliza os serviços para servir as necessidades dos seus consumidores. A alteração de fornecedor significa educar um novo fornecedor sobre todos estes aspectos globais (Brook, 1997).

McCarthy (2004) acrescenta que a atracção de novos sócios também poderá revelar-se como um custo para um health club. A publicidade, os sistemas de recompensas aos comerciais, e o tempo que se perde para conhecer os desejos e necessidades dos novos sócios, fazem com que as estratégias de retenção se tornem mais lucrativas a longo prazo.

As investigações comprovam que conservar um cliente é três a cinco vez menos dispendioso do que obter um cliente novo (Farber e Wycoff, 1991, cit. Hoffman et al., 2003). O relacionamento de confiança que se estabelece entre os sócios e o health club torna-os mais receptivos aos esforços de marketing. É mais fácil, portanto, vender-lhes novos serviços. Por sua vez, isto tende a diminuir os custos para empresa em acções de marketing.

1.5.3. – A diminuição da taxa de abandono

Como foi possível verificar, a conquista de novos sócios não é suficiente para o aumento dos lucros nos health clubs, devendo estes espaços preocuparem-se em manter os sócios actuais diminuindo assim a taxa de abandono. Sacavém (2000) defende o mesmo princípio acrescentado que nos health clubs existe uma elevada taxa de rotatividade (baixo percentual de retenção) devendo este factor ser um motivo de preocupação para todos os agentes envolvidos no processo. Para Kotler (2000) algumas empresas adquirem novos consumidores porque sabem que vão perder muitos deles, “Eles estão constantemente adicionando água a um pote que vaza”.

McCarthy (2004) num estudo recente aponta algumas características que influenciam a taxa de retenção em health clubs. Apresentamos no nosso estudo as mais

relevantes que poderão influenciar a fidelização em health clubs. Os health clubs que apresentam uma elevada ligação com os membros têm uma taxa de fidelização maior do que os health clubs com uma fraca ligação com os membros. Os sócios mais frequentes tendem a ser mais fidelizados que os menos utilizadores do espaço. Os sócios com uma idade mais avançada tendem a ter, em média, uma baixa fidelização em comparação com os sócios mais novos. Os casais tendem a ser menos fidelizados que os sócios inscritos a nível individual, ao mesmo tempo, as famílias tendem a apresentar menores níveis de retenção quando comparadas com os casais inscritos. Quanto maior é a predisposição para gastar e comprar, maior é o tempo que os sócios permanecem nos health clubs. Os sócios que pagam constantemente as mensalidades e adquirem produtos/serviços associados têm uma taxa de retenção mais elevada comparativamente aos que despendem menos dinheiro. Os health clubs que constantemente investem em melhoramentos têm taxas de fidelização mais elevadas em comparação com todos os espaços que não investem. Todos os sócios que geograficamente estão mais perto dos health clubs permanecem mais fiéis face aos que trabalham e vivem longe. As taxas de retenção elevam-se quando os sócios assinam contratos de um ano ou mais. As renovações realizam-se mais facilmente entre os sócios que regularizam mensalmente as mensalidades do que entre os sócios que regularizam a pronto pagamento uma anuidade.

Fidelizar um cliente implica aconselhá-lo, ser reactivo e pró-activo; trabalhar em parceria, ligar as equipas para que o cliente e o fornecedor possam construir juntos e o abandono do espaço não se manifeste numa realidade constante (Sablayrolles, 1999 cit. Alves, 2003). Assim, para prestar um bom serviço ao cliente é necessário desenvolver algumas ideias que se relevam como responsáveis pela diminuição da taxa de abandono (Reinartz, Thomas e Kumar, 2005): cada empregado deve entender e aceitar que o cliente é o mais importante; há que tentar oferecer mais do que o consumidor espera receber – se podermos oferecer, óptimo em vez de bom; a percepção do cliente é válida, conheçamo-la e não fiquemos com a nossa; medir continuamente a nossa actuação e avaliar a nossa qualidade do serviço; há que escutar até os silêncios dos nossos consumidores; se pudermos, criemos um produto pessoa a pessoa.

Cada vez mais as empresas reconhecem a importância de satisfazer e reter clientes e existem alguns factores interessantes na retenção do cliente responsáveis pela diminuição da taxa de abandono, segundo Kotler (2000). Adquirir novos clientes custa cinco vezes

mais que os custos envolvidos na satisfação e retenção dos actuais clientes. As empresas perdem por ano 10% dos seus clientes. A redução em 5% da taxa de abandono pode aumentar os lucros entre 25% a 85%, dependendo de indústria para indústria. A taxa de lucro do cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do consumidor retido.

Os health clubs têm que saber gerir a perda de sócios que periodicamente, por vários motivos, ocorrem nestes espaços. A gestão das deserções é fundamental porque estas podem não estar directamente relacionadas com as taxas de satisfação dos clientes (Hoffman et al., 2003). Poder-se-ia pensar que clientes satisfeitos são retidos mais facilmente. Embora a ideia seja intuitivamente atraente, receber altos índices de satisfação dos clientes não se traduz necessariamente em fidelidade interna.

Hoffman et al. (2003) apresentam alguns tipos de desertores, nomeadamente os influenciados pelos preços mudando para a concorrência à procura de bens e serviços mais baratos, os influenciados pelos serviços oferecidos desertando por causa do serviço de baixa qualidade, clientes que saem do mercado por causa de mudança de residência ou alteração profissional, clientes que mudam para produtos ou serviços oferecidos por outros sectores industriais, clientes que vão embora por causa de considerações políticas na empresa. A figura seguinte apresenta as diferentes fases para um consumidor até estar fidelizado.



Fonte: Aaker (1994, cit. Alves, 2003)

Figura 28 – Pirâmide da fidelidade.

Kotler (2000) defende quatro passos que as empresas devem levar em linha de conta para a diminuição da taxa de abandono, nomeadamente: definir e medir a taxa de retenção; distinguir as causas de atrito dos consumidores e identificar aquelas que podem ser mais facilmente geridas; analisar o lucro que se perde quando os consumidores abandonam a empresa; analisar quanto necessitam de gastar para diminuir a taxa de abandono (contando que o custo seja menor que o lucro perdido, a empresa deve gastar a quantia que lhe permita reduzir a taxa de abandono).

Finalmente, Brook (1997) defende que alguns consumidores se tornam inactivos por várias razões que nada têm a ver com a prestação do serviço. As dificuldades económicas, a alteração de residência, a alteração do local de trabalho, a doença e muitas mais situações que surgem e poderão não estar relacionadas com o nível de satisfação e a qualidade dos serviços.

SÍNTESE

No presente capítulo foi possível observar o seguinte:

- A explosão do fitness ocorreu nos EUA, tendo sido gradualmente adaptados por Portugal não apenas os conceitos (health club, fitness, wellness) como também os centros especializado tipo health clubs. A tendência verificada em Portugal é semelhante à tendência verificada nos EUA existindo claramente um atraso de anos relativamente à fábrica do fitness (EUA).

- Nos últimos cinco anos, em Portugal, verificou-se uma preocupação acrescida no tipo de investimentos em health clubs desde as instalações até aos recursos humanos que aí trabalham devido ao aumento da concorrência no sector.

- Em Portugal o maior número de frequentadores dos health clubs concentra-se na grande Lisboa, eventualmente por a oferta de serviços ser superior. Verificou-se que a faixa etária entre os 18 e os 34 anos preocupa-se mais com o bem-estar físico e a saúde, assim como as classes médias, médias altas e altas têm uma maior penetração no sector.

- Inicialmente o marketing de serviços não foi tão explorado como o marketing de bens. Verificou-se que até 1970 o marketing de serviços não era estudado pelo campo académico constatando-se que apenas em 1980 surgem os primeiros investigadores. Portugal é cada vez mais um país de serviços em que estes adquiriram uma proporção tal que fazem parte integrante da nossa vida.

- A principal diferença entre um serviço e um bem é a predominância ou não de intangibilidade. Os bens podem ser definidos como objectos, dispositivos ou coisas. Os serviços podem ser definidos como acções, esforços ou desempenhos.

- O processo de fabricação de um serviço insere-se numa lógica sistémica. O Servuction de uma empresa de serviços é uma organização sistémica e coerente de todos os elementos, físicos e humanos, incluídos no interface cliente-empresa, necessários para a realização de uma prestação de serviço, cujas características comerciais e níveis de qualidade foram pré-determinados.

- O triângulo de marketing caracteriza-se não apenas por marketing externo como também por marketing interno e marketing interactivo. Os 4 Ps do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação), para além de essenciais, requerem algumas modificações quando aplicados aos serviços, verificando-se uma extensão dos 4Ps para 7Ps.

- Verificamos que existem quatro características únicas que são apontadas pela maioria dos autores como as que permitem caracterizar a natureza dos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade, perecibilidade.

- A oferta de serviços nos health clubs não se caracteriza por uma oferta única. Os serviços dividem-se em serviços de base e periféricos existindo ainda os serviços profissionais e os serviços ao consumidor.

- O conceito de qualidade ao longo dos tempos tem sofrido algumas alterações, de acordo com as mudanças de mentalidades, comportamentos face à oferta, concorrência e posicionamento das organizações. Relativamente à evolução dos tempos, o nosso campo de análise baseia-se na qualidade com a capacidade de responder e exceder às expectativas dos clientes.

- O estudo da problemática da qualidade é sensivelmente diferente nos bens e nos serviços. Nos bens, a qualidade é previamente definida adequando o bem a especificações e tolerâncias rígidas. Procura-se a estandardização e o controlo do processo de produção. Nos serviços, o conjunto de técnicas e a fiabilidade de controlos de qualidade, no fim da cadeia, encontram-se assim sem objecto, i.e., como o cliente participa na produção/consumo de um serviço, o controlo de qualidade com base na meta de "zero-defeitos" não é possível antes que o cliente veja o produto.

- A maioria das definições sobre a qualidade centra-se no consenso que a qualidade deve ser compreendida em termos de percepção, de expectativas, de necessidades e de satisfação para os consumidores.

- Existem, do ponto de vista de vários autores, diferentes dimensões da qualidade dos serviços. Os clientes avaliam a qualidade através de uma série de atributos que podem ser categorizados por várias dimensões. Os estudos sobre a qualidade nos serviços desportivos têm sido limitados em número e no seu âmbito, tendo focado os poucos estudos realizados nesta área na identificação das dimensões da qualidade de serviços específicos, e.g., serviços de fitness, serviços de lazer e serviços recreativos.

- Os conceitos de qualidade e satisfação do consumidor estão sem dúvida interligados. As diferenças existentes na literatura não são claras, confundindo-se muitas vezes qualidade com satisfação e vice-versa. A satisfação pode ser definida como um encontro com o serviço real, especificamente de transacção, uma medida de curto prazo. A qualidade do serviço já decorre de uma avaliação geral, especificamente de um desempenho, de uma medida de longo prazo. A satisfação também pode resultar de outras dimensões não relacionadas com a qualidade dos serviços de um health club.

- Actualmente existe uma maior preocupação com o desenvolvimento de estratégias de retenção ao invés de com o desenvolvimento de estratégias para a aquisição de novos clientes. Esta alteração representa uma alteração das mentalidades, da cultura organizacional e dos sistemas de recompensas.

- O marketing relacional é uma orientação estratégica que se preocupa em manter e melhorar o relacionamento com os consumidores actuais em vez de estimular os esforços na atracção de novos clientes. Para muitos autores é considerado a chave para uma forte retenção do cliente – fidelização.

- A troca de valor entre ambas as partes, no caso específico entre o sócio e o health club, é a base da questão a avaliar para se compreender a fidelização. Os sócios apenas pretendem manter-se fiéis quando o que é recebido (qualidade, satisfação,

benefícios específicos) excede o que é oferecido (monetário e não monetário). A fidelização comporta custos e benefícios para ambas as partes envolvidas no processo, nomeadamente, vendas repetitivas e referências positivas a outros potenciais clientes.

- A conquista de novos sócios não é suficiente para o aumento do lucro nos health clubs, devendo estes espaços preocupar-se em manter os sócios actuais, contribuindo assim para a diminuição da taxa de abandono. A perda de sócios pode não depender apenas da qualidade e satisfação dos serviços. Alguns consumidores tornam-se inactivos devido a dificuldades económicas, alteração de residência, alteração de local de trabalho, doença e muitas outras situações não relacionadas com o fornecedor de serviço.

2 – ESTUDO DO HEALTH CLUB BIORITMO

O presente capítulo, denominado "Estudo do Health Club Bioritmo" está organizado em três partes. Na primeira parte, a introdução, damos a conhecer o objecto do nosso estudo. Na segunda parte tem lugar a metodologia composta pela amostra e pelos procedimentos metodológicos de recolha e tratamento dos dados. Finalmente, na terceira e última parte apresentamos, ao mesmo tempo que os discutimos, os resultados obtidos para as várias dimensões que nos propusemos estudar.

2.1. – INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objectivo compreender em que medida os sócios (sócios activos que pagam para usufruir dos serviços oferecidos) estão fidelizados ao Health Club Bioritmo. Dos vários autores citados, através da revisão da literatura, constatamos que só perante níveis de satisfação positivos e qualidade percepcionada a fidelização é concretizada.

Assim, a avaliação da qualidade de um serviço, no ponto de vista de vários autores (Correia, 2000; Kotler, 2000; Chelladuari et al., 2000; Pires et al., 1996; Parasuraman et al., 1985), deve ser entendida como o grau de satisfação das necessidades numa perspectiva de longo prazo. A própria perspectiva de longo prazo vai ao encontro da filosofia subjacente ao marketing relacional em que Zeithaml et al. (1996) defendem que o marketing relacional é uma orientação estratégica, que se preocupa em manter e melhorar o relacionamento com os consumidores actuais, em vez de exclusivamente em adquirir novos consumidores. Para Kotler (2000) a compreensão do marketing relacional envolve a compreensão do processo de atracção e retenção de consumidores.

Na análise do nosso estudo consideramos que apenas níveis de satisfação muito elevados são indicadores de sócios fidelizados. Tal como defende Gronroos (2000) somente os clientes "muito satisfeitos" apresentam um elevado índice para voltar a comprar e uma grande propensão para recomendações positivas, indicando fortes indícios de fidelização.

Das várias dimensões apresentadas, na revisão bibliográfica, para avaliar a qualidade dos serviços, elaboramos de acordo com a realidade do Health Club Bioritmo um conjunto de atributos, organizados por dimensão, do tangível para o intangível, que julgamos fundamentais para medir o nível de satisfação dos sócios, nomeadamente: acessibilidade; instalações; competência; simpatia; comunicação; fiabilidade; capacidade de resposta; serviços administrativos; serviços oferecidos. Tal como defendem Pires et al. (1996) a qualidade de um serviço é composta por um conjunto de atributos tangíveis e

intangíveis, associados ao serviço, que permitem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a que se destinam.

A fidelização pressupõe duas compras repetidas no mínimo; num health club duas compras repetidas equivalem à inscrição e à reinscrição, e recomendações positivas a terceiros. Com base nesta afirmação, tal como defendem Hoffman et al. (2003), McCarthy (2004) e Zeithaml et al. (1996), elaboramos na última parte do questionário duas perguntas relacionadas com a compra e a recomendação, de forma a verificar se níveis de satisfação elevados pressupõem ou não a fidelização no Health Club Bioritmo.

2.2. – METODOLOGIA

Pretendemos neste sub-capítulo apresentar uma classificação detalhada dos elementos representativos da amostra, dar a conhecer a forma como os dados foram recolhidos e que tipo de tratamento estatístico foi realizado através dos valores encontrados.

2.2.1. – Amostra

A amostra representativa da população do Health Club Bioritmo foi definida com base no método de estratificação por quotas segundo o sexo e a idade. A determinação da amostra foi baseada na última contagem de sócios activos, efectuada no dia 12 de Dezembro de 2004, que totalizou 532 frequentadores, sendo, 212 pessoas do sexo masculino e 320 pessoas do sexo feminino (vide quadro 1).

Tabela 1 – Totais da população

	N	%
Masculino	212	39,85%
Feminino	320	60,15%
Total	**532**	**100,00%**

A amostra foi calculada com base em Tagliacarne (1986) que considera para uma população de 500 indivíduos o número da amostra representativa para margens de erro de 5% deverá ser constituída por 222 indivíduos, de 532 da população total. A amostra foi recolhida de forma aleatória, proporcionando a mesma probabilidade a qualquer cliente, que fosse sócio do health club, de participar no estudo. Os 222 inquéritos distribuídos foram todos preenchidos, representando 41,73% da população, realizando-se uma amostra de 92 pessoas do sexo masculino e 130 pessoas do sexo feminino (vide quadro 2).

Tabela 2 – Amostra estratificada por sexo e idade

	Masculinos				
	14-28 Anos	**29-42 Anos**	**43-56 Anos**	**57-70 Anos**	**Total**
N	34	40	8	10	92
%	15,30%	18,00%	3,60%	4,50%	41,40%
	Feminino				
	14-28 Anos	**29-42 Anos**	**43-56 Anos**	**57-70 Anos**	**Total**
N	63	38	17	12	130
%	28,40%	17,10%	7,70%	5,40%	58,60%
	Total				
	14-28 Anos	**29-42 Anos**	**43-56 Anos**	**57-70 Anos**	**Total**
N	97	78	25	22	222
%	43,70%	35,10%	11,30%	9,90%	100,00%

Não se considerou a população dos 0-13 anos porque engloba sujeitos integrados na escolaridade obrigatória e por isso com frequência em actividades de formação desportiva no âmbito da Educação Física e da Expressão Motora.

2.2.2. – Recolha de dados

Os dados foram recolhidos através de observação participante e questionários aos sócios. A observação participante é uma técnica de recolha de informação, segundo Malhotra (2001), que permitiu compreender a linguagem tácita subjacente ao momento presente da organização. Para além disso, permite evitar, ao contrário do que acontece quando são aplicados exclusivamente os questionários, que "as pessoas digam uma coisa e façam outra" (Argyris C., Putnam R. & Smith, 1995 cit. Sacavém, 2000). A observação participante possibilitou-nos um envolvimento em conversas rotineiras com os clientes e colaboradores do Health Club Bioritmo e, desta forma, detectar padrões de conversas que tomam formas diferentes em cada período de tempo.

Aplicámos adicionalmente um questionário (vide anexo), de acordo com Ghiglione e Matalon (2001). O questionário está dividido em duas partes: 1.ª parte – caracterização demográfica; 2.ª parte – aspectos que contribuem para a retenção: variáveis tangíveis e intangíveis (avaliação do nível de satisfação) e variáveis que contribuem para a fidelização (compras e recomendações).

Inicialmente, testou-se o questionário aleatoriamente a seis sócios para suprimir algumas confusões, permitindo o apuramento eficaz da ferramenta em questão, tal como aconselham Ghiglione et al. (2001), através do pré-teste. Posteriormente, testou-se o questionário a um dos elementos que tinha respondido no dia anterior para garantir que o questionário fosse de facto aplicável e que respondesse efectivamente aos problemas colocados.

A distribuição foi efectuada por dois instrutores da sala de exercício e três recepcionistas, que receberam formação inicial sobre o conteúdo do questionário, o objecto de estudo e sobre a não emissão de juízos de valor na entrega do referido questionário. Propusemos uma única forma de preenchimento: os clientes preencheriam os questionários no respectivo health club, antes da actividade ou depois da actividade, sentados num espaço próprio, calmo e tranquilo.

Os serviços colocados pelo Health Club Bioritmo ao dispor dos sócios, e que permitem troca de valor entre ambas as partes, são: sala de exercício (cardiofitness e musculação), dois estúdios devidamente equipados para a prática de actividades de grupo (body-pump, body-combat, rpm, yoga, ritmos latinos, muay-thai, hip-hop, localizada, step, etc.), dois spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), quatro balneários e bar com esplanada de apoio à actividade. É ainda possível o aluguer de toalhas de treino e toalhas de banho. Existem cartões que oferecem as toalhas conjuntamente com uma água e existem outros cartões em que estes serviços não estão contemplados, permitindo ao sócio, se assim o entender, obtê-los mediante um aluguer.

Os serviços oferecidos podem ser divididos segundo a classificação de vários autores (Chelladurai et al., 1987; Eiglier et al., 1991 e Vieira, 2000) em serviços principais e serviços secundários. Assim, no nosso caso em particular, o serviço de spa e bar são considerados serviços secundários que se situam em torno do serviço primário (todos os

outros serviços do Health Club Bioritmo), de forma a facilitarem o seu acesso ou a acrescentar-lhe valor. O aluguer de toalhas de treino e de banho podem ser considerados serviços ao consumidor, de acordo com Chelladuari et al. (1987).

Todo o processo de recolha de dados decorreu no período entre o dia 2 e 31 de Janeiro de 2005.

2.2.3. – Tratamento de dados

Na análise dos dados recolhidos, utilizámos a versão 12.0 do SPSS, uma vez que é um dos mais reputados e adequados programas de análise estatística para o problema em análise.

Em termos de estatística descritiva, foram utilizados parâmetros de tendência central e dispersão (média, desvio padrão e limites). No que respeita à estatística inferencial, foram utilizadas técnicas de comparação: análise de variância a uma dimensão – ANOVA ONE WAY – aquando do tratamento de diferentes grupos (idades); a técnica de comparação T-STUDENT para duas amostras independentes (sexo feminino/sexo masculino e conhece a concorrência/não conhece a concorrência). Após a determinação da análise de variância foi utilizado o teste à posteriori de Scheffé.

A probabilidade de erro escolhida foi de $p = 0.05$, com excepção dos testes de Scheffé onde foi utilizado $p = 0.10$, como é sugerido por Ferguson (1981).

Os pressupostos para a aplicação das técnicas estatísticas utilizadas foram os seguintes: independência das observações, verificação da homocedesticidade e da normalidade das distribuições.

Codificaram-se os valores significativos conforme a sua probabilidade de erro da seguinte forma:

- Entre 0,05 e 0,01 existem diferenças significativas (*).
- Entre 0,01 e 0,001 existem diferenças medianamente significativas (**).
- Menor de 0,001 existem diferenças altamente significativas (***).

2.3. – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste sub-capítulo pretendemos apresentar e discutir, tão exaustivamente quanto possível, os valores obtidos na amostra que serviu de base ao nosso trabalho empírico. Inicialmente realizámos uma análise da amostra representativa da população, seguidamente avaliámos os valores médios, desvio-padrão e limites das várias dimensões para avaliar o nível de satisfação dos sócios. Aplicámos conjuntamente os vários testes estatísticos nas dimensões a estudar e discutiremos os resultados apenas daqueles que obtiveram valores estatisticamente significativos.

Finalmente, através do estudo das variáveis que contribuem para o estudo da fidelização, pretendemos verificar se os sócios estão ou não fidelizados ao Health club realizando adicionalmente um teste estatístico (teste de Pearson) que nos permita estudar a correlação entre o nível de satisfação e a fidelização.

Inúmeras pesquisas e estudos revelam e comprovam que os consumidores não se importarão de pagar por um serviço, se este realmente satisfazer as suas expectativas face ao serviço comunicado, proporcionando compras repetidas e relações de longo prazo com o fornecedor do serviço (Brook, 1997).

2.3.1. – Caracterização dos inquiridos

Os indivíduos inquiridos caracterizam-se quanto à frequência semanal da seguinte forma (vide quadro3):

Verifica-se que a utilização semanal ‘3xsemana” é a que apresenta a percentagem mais elevada, tanto de frequência semanal do sexo masculino como do sexo feminino. Verificamos adicionalmente que a variável “2xsemana” é a seguidamente mais utilizada pelos sócios. Segundo um estudo realizado por McCarthy (2004) os sócios mais frequentes tendem a ser mais fidelizados que os sócios menos utilizadores do espaço. Pressupõe-se

assim que o health club deveria estimular os sócios para frequentarem com mais assiduidade as instalações.

Tabela 3 – Frequência semanal

		Masculino	Feminino	Total
1xsemana	%	0,50%	1,40%	1,80%
	N	1	3	4
2xsemana	%	6,80%	13,50%	20,30%
	N	15	30	45
3xsemana	%	13,50%	24,80%	38,30%
	N	30	55	85
4xsemana	%	7,70%	6,80%	14,40%
	N	17	15	32
5xsemana	%	8,10%	9,50%	17,60%
	N	18	21	39
6xsemana	%	3,20%	2,70%	5,90%
	N	7	6	13
7xsemana	%	1,80%		1,80%
	N	4		4
Total	%	41,40%	58,60%	100,00%
	N	92	130	222

Deveriam ser criados mecanismos de gestão que desenvolvessem e impulsionassem um aumento da frequência semanal dos sócios para assim irem ao encontro do estudo realizado por McCarthy (2004). O esquema de fidelização utilizado pela Shell Uk (consubstanciado na emissão do cartão smart para os seus clientes), posteriormente utilizado por todas as gasolineiras, é um bom exemplo para o aumento do número de compras e assim aumentar também a frequência semanal para a utilização desses serviços (Padrão, 1999).

Se transpusermos a ideia para o mercado do fitness, e de acordo com o desenvolvimento do software de gestão em questão, poderia ser criado um cartão de fidelização, i.e., através da passagem do cartão de sócio pelo torniquete (*check-in*) seriam adicionados pontos ao cartão (tal como acontece nas gasolineiras) que permitiriam aos sócios a troca dos pontos por serviços do health club. Adicionalmente, poder-se-ia

estimular a venda de serviços que estivessem a ser pouco procurados em determinada altura, aumentando assim a frequência semanal.

No que se refere ao tempo que estão inscritos verifica-se o seguinte:

Tabela 4 – Tempo de inscrição

		Masculino	Feminino	Total
Menos de 6 meses	%	14,40%	19,40%	33,80%
	N	32	43	75
De 6 meses a 1 ano	%	6,80%	9,00%	15,80%
	N	15	20	35
De 1 ano a 2 anos	%	9,50%	9,50%	18,90%
	N	21	21	42
De 2 anos a 3 anos	%	4,10%	5,90%	9,90%
	N	9	13	22
Mais de 3 anos	%	6,80%	14,90%	21,60%
	N	15	33	48
Total	%	41,40%	58,60%	100,00%
	N	92	130	222

Verifica-se que 50,4 % dos inquiridos já realizou no mínimo duas compras repetitivas (sócios inscritos de 1 ano a mais de 3 anos) e que 49,60% dos sócios apenas realizou uma compra, a inscrição. Tal como descrito e apoiado por vários autores, as compras repetitivas são um dos indicadores de fidelização (Zeithaml et al., 1996; Brook, 1997; Hoffman et al., 2003). McCarthy (2004) acrescenta que as taxas de retenção elevam-se quando os sócios assinam contratos de um ano ou mais, ao mesmo tempo, que as renovações se realizam mais depressa entre os sócios que regularizam mensalmente as mensalidades do que entre os sócios que regularizam a pronto pagamento uma anuidade.

Por último, o quadro seguinte caracteriza a amostra quanto ao conhecimento que os sócios têm da concorrência enquanto utilizadores que já foram desses espaços:

Tabela 5 – Sócios que já frequentaram outros health clubs

		Masculino	Feminino	Total
Sim, frequentei	%	19,90%	27,60%	47,50%
	N	44	61	105
Não, frequentei	%	21,70%	30,80%	52,50%
	N	48	68	116
Total	%	41,60%	58,40%	100,00%
	N	92	129	221

Dos 222 inquiridos, uma pessoa não respondeu a este item. Verificamos que a amostra é constituída por partes aproximadamente iguais: os que já frequentaram outro health club (47,50%) e os que nunca frequentaram outro health club (52,50%). A diferença é 5%, o que equivale a mais 11 pessoas que não conhecem a concorrência, i.e., que nunca frequentaram outro health club para além do Bioritmo.

Convém alertar que os sócios que não conhecem a concorrência não acumulam experiência anterior comparativamente aos sócios que já frequentaram outro health club. Segundo Correia (2000) as expectativas são determinadas, fundamentalmente, pelas experiências anteriores, pelos processos de comunicação entre a organização e os clientes e pelas próprias necessidades pessoais. Podemos considerar que as expectativas dos sócios que nunca frequentaram outro health club tendem a ser menores, e mais facilmente satisfeitas, em comparação aos sócios que já frequentaram outro health club.

2.3.2. – Dimensões que contribuem para avaliar o grau de satisfação

É nosso objectivo avaliar o nível de satisfação que os sócios detêm de determinados atributos tangíveis e intangíveis relacionados com o Health Club Bioritmo. Gronroos (2000) apresentou um modelo que relaciona a satisfação com a fidelização de clientes, no qual preconiza a existência de uma zona de indiferença (correspondendo a níveis de satisfação com valores compreendidos entre 1,8 e 3,9, numa escala de *Likert* de 5 pontos,

na qual 5 correspondia à máxima satisfação), o que não permite predizer absolutamente nada quanto à fidelização, i.e., de acordo com aquele autor, a probabilidade de os clientes, cuja avaliação se situa naquele intervalo (clientes "moderadamente satisfeitos" e "satisfeitos"), abandonarem ou ficarem na empresa em questão era exactamente a mesma.

Assim, de acordo com a função satisfação/fidelização de Gronroos (2000), iremos avaliar o nível de satisfação dos sócios numa escala de *Likert* de 5 pontos, nomeadamente: de 1,0 a 1,7 – "insatisfeitos"; de 1,8 a 3,9 – "moderadamente satisfeitos" e "satisfeitos" (zona de indiferença); 4,0 a 5,0 – "muito satisfeitos". No ponto de vista do mesmo autor, só clientes "muito satisfeitos" apresentam um elevado índice para comprarem repetidamente e recomendarem positivamente a terceiros. Para que os clientes voltem a comprar é necessário oferecer um pacote de serviços que os torne "muito satisfeitos".

Kotler (2000) corrobora da mesma opinião e acrescenta que existe a possibilidade de se perderem cerca de 80% dos sócios muitos insatisfeitos, 40% dos sócios insatisfeitos, 20% dos sócios indiferentes, 10% dos sócios satisfeitos e apenas 1 a 2% dos sócios muito satisfeitos.

2.3.2.1. – A acessibilidade

Analisaram-se neste âmbito as opiniões dos inquiridos relativamente a forma como vêem satisfeitas as suas necessidades de acesso físico à instalação desportiva, nomeadamente: estacionamento; localização; horário de funcionamento; acesso aos equipamentos.

2.3.2.1.1. – Os atributos da acessibilidade

Observe-se na tabela seguinte os resultados obtidos:

Tabela 6 – Grau de satisfação – acessibilidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Estacionamento	183	1	5	3,19	1,25
Localização	220	1	5	4,50	0,63
Horário de funcionamento	220	1	5	4,40	0,69
Acesso aos equipamentos	218	1	5	4,17	0,68

A observação do quadro permite inferir que os indivíduos demonstram, em termos médios, um grau de satisfação elevado relativamente às quatro variáveis utilizadas para medir o grau de satisfação de acordo com a acessibilidade ao health club.

O "estacionamento" é a variável mais lesada em termos de satisfação e tal facto poderá dever-se ao pagamento de parquímetro obrigatório introduzido no final do ano de 2004 em todo área circundante. O valor médio para o atributo "estacionamento" é de 3,19, o que corresponde a uma classificação de sócios "satisfeitos" de acordo com Gronroos (2000).

Sacavém (2000) defende que a existência de um parque de estacionamento pertencente ao health club é fundamental, particularmente, se o local onde a instalação desportiva está implantada é muito movimentado e carece de locais de estacionamento público.

Verificámos que existem 39 inquiridos que não responderam se estavam satisfeitos ou não com o estacionamento, e a não resposta poderá estar relacionada com o facto de muitos dos utilizadores do health club morarem perto e não necessitarem do carro para se deslocarem às instalações.

Em contrapartida, a "localização" é a variável que apresenta maior nível de satisfação para os inquiridos. Tal valor permite confirmar que este health club se encontra muito bem situado no Centro Comercial Solátia, em Carnaxide, caracterizando-se por um agradável espaço em céu aberto composto por inúmeras lojas, restaurantes, bares, supermercado, biblioteca, infantário, centro de dia e igreja, e dotado inúmeros transportes rodoviários na área.

Na avaliação global dos quatro atributos que permitem avaliar a dimensão "acessibilidade", o nível de satisfação situa-se num valor médio de 4,1 na escala de *Likert*. Podemos considerar um valor que classifica os sócios de "muito satisfeitos" relativamente à dimensão em estudo. Apesar do atributo "estacionamento" apresentar um valor que representa uma classificação de apenas "satisfeitos", não se podendo falar em fidelização visto que a probabilidade de voltarem a comprar ou comprarem à concorrência é a mesma, o que prevalece é a avaliação global da dimensão. Neste caso a avaliação global é positiva e permite considerar os sócios "muito satisfeitos" de acordo com Gronroos (2000).

Comparando os resultados obtidos entre os elementos do sexo masculino e do sexo feminino, verificámos que não existem diferenças significativas relativamente ao grau de satisfação dos sócios em relação aos quatro atributos que correspondem à acessibilidade.

Na comparação inter concorrência, quanto aos atributos da satisfação perante acessibilidade, verificaram-se diferenças medianamente significativas, conforme se pode observar:

Tabela 7 – Comparação inter concorrência da satisfação pela acessibilidade

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Frequentou	**Não Freq.**	**Frequentou**	**Não Freq.**		
Acesso aos equipamentos	4,10	4,23	0,57	0,75	-1,46	0,001

As diferenças medianamente significativas evidenciam que os sócios que já frequentaram outro health club demonstram menos satisfação relativamente ao acesso aos equipamentos, comparativamente aos sócios que não conhecem a concorrência. Segundo Sacavém (2000) acessibilidade aos equipamentos de fitness está relacionado com a quantidade de material desportivo disponível para a utilização, que deverá ser adaptado ao número de clientes que frequentam o health club.

As diferenças medianamente significativas poderão ser explicadas através das expectativas criadas pelos sócios. As expectativas são criadas pelas experiências anteriores, pelo processo de comunicação entre a organização e os clientes e pelas necessidades

individuais dos mesmos, tal como sugere Correia (2000) e Kotler (2000) acrescenta os conselhos de amigos e sócios e informação dos concorrentes. Podemos considerar que para os sócios que nunca frequentaram outro health club a maior parte dos serviços são experiências novas e, como tal, tendem a ter expectativas menores tendo em atenção que uma das componentes das expectativas são as experiências anteriores.

Os sócios que já tiveram uma experiência anterior, frequentar outro health club, tendem a ter expectativas mais elevadas e o facto de apresentarem níveis de satisfação inferiores poderá estar relacionado com uma prestação do serviço superior de acordo com a variável em estudo no outro health club. E.g., acontece frequentemente, em horas de maior afluência ao Health Club Bioritmo, existirem tempos de espera de 5 - 10 m para a utilização de um ergómetro da sala de exercício; por vezes os estúdios não têm o material necessário para todos os sócios presentes (é o caso das caneleiras).

No entanto podemos considerar que os valores inter concorrência apresentados são valores superiores a 4,0 na escala de *Likert*, o que os permite classificar de sócios "muito satisfeitos" relativamente ao atributo.

Na comparação entre idades, quanto às variáveis do nível de satisfação relativamente à acessibilidade, não se verificaram diferenças significativas.

2.3.2.2. – As instalações

Analisaram-se neste âmbito as opiniões dos inquiridos relativamente à forma como vêem satisfeitas as suas necessidades de acordo com aos seguintes itens relacionados com as instalações do Health Club Bioritmo: design, balneários, sala de exercício; estúdios, limpeza; conservação; conforto; segurança.

2.3.2.2.1. – Os atributos das instalações

Observem-se os resultados obtidos quanto à opinião dos inquiridos face ao grau de satisfação relativamente à dimensão "instalações":

Tabela 8 – Grau de satisfação – instalações

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Design	219	2	5	4,11	0,56
Balneários	222	1	5	3,75	0,73
Sala de exercício	220	2	5	4,05	0,57
Estúdios	197	2	5	4,07	0,54
Limpeza	221	2	5	4,30	0,63
Conservação	220	2	5	4,04	0,62
Conforto	221	2	5	4,05	0,64
Segurança	221	1	5	4,24	0,60

Os inquiridos no seu conjunto vêm as suas necessidades satisfeitas relativamente à dimensão "instalações", i.e., no global, a média dos atributos apresenta um valor 4,1 na escala de *Likert*, o que nos permite classificá-los de sócios "muitos satisfeitos" relativamente à dimensão em estudo.

A "limpeza" é a variável que apresenta o maior nível de satisfação para os sócios, com um valor na escala de *Likert* de 4,3. Os "balneários", por sua vez, apresentam um nível de satisfação inferior para a totalidade dos inquiridos (valor na escala de *Likert* de 3,8) e tal facto deve-se, possivelmente, à degradação dos mesmos, levando em linha de conta que é uma estrutura com 10 anos de funcionamento, sem mais obras de fundo desde há 5 anos. Podemos inferir que os sócios, perante os valores apresentados relativamente aos "balneários", poderão ou não estar dispostos a renovar a inscrição, o que por sua vez não dá indicações positivas ou negativas sobre a fidelização (Gronroos, 2000). A avaliação desta variável depende da ponderação que os sócios dão.

Tal como defende McCarthy (2004) os health clubs que investem constantemente em melhoramentos aumentam os níveis de satisfação e têm taxas de fidelização superiores, em comparação com todos os outros espaços que não investem. Por sua vez Lovelock (1996) considera que a experiência do serviço depende em larga medida do envolvimento das pessoas nesses serviços e com as instalações e equipamentos que dele fazem parte. Só através de uma experiência com o serviço real positiva os sócios apresentam níveis de satisfação elevados (Hoffman et al., 2003).

Quanto aos 25 inquiridos que omitiram a sua opinião, relativamente ao grau de satisfação de acordo com a variável "estúdios", tal poderá dever-se ao facto de não utilizarem este serviço. No health club, apesar da utilização dos serviços ser livre, existem sócios que por uma questão de preferência limitam-se a utilizar a sala de exercício sem nunca terem realizado uma única aula de grupo nos estúdios. No Health Club Bioritmo é mais normal os sócios nunca terem experimentado uma aula de grupo do que nunca terem experimentado os serviços fornecidos pela variável "sala de exercício". A filosofia do Health Club Bioritmo "obriga" todos os sócios que se inscrevam no health club à realização da sua primeira avaliação da condição física que se efectua na sala de exercício, mediante marcação, pelo instrutor da sala.

Comparando-se as médias obtidas pelos inquiridos do sexo masculino com o sexo feminino obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 9 – Comparação inter sexo da satisfação perante as instalações

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Masculino	**Feminino**	**Masculino**	**Feminino**		
Balneários	3,64	3,82	0,82	0,65	-1,84	0,003

Existem diferenças medianamente significativas inter sexo para a variável "balneários". O sexo masculino apresenta um nível de satisfação inferior comparativamente ao sexo feminino, sendo contudo o sexo masculino que apresenta maior dispersão. O maior descontentamento por parte do sexo masculino deve-se possivelmente a uma degradação superior nos balneários masculinos (vários "polibans" danificados)

comparativamente aos balneários femininos. A este propósito, Iacobucci e Ostron (1993, cit. Chang, 1998, cit. Ferreira 2001), sugerem que os indivíduos do sexo masculino são particularmente críticos no que se refere a aspectos organizacionais.

Os valores médios apresentados situam-se na curva de indiferença (valores entre 1,8 e 3,9 da escala de *Likert*) sugerida por Gronroos (2000). Através dos valores podemos classificar os sócios como "satisfeitos", o que de acordo com Kotler (2000) também não é suficiente para realizar uma nova compra (reinscrição) e "passa-palavra" positivo a um amigo, visto que se podem perder em média 10% dos sócios satisfeitos e apenas 1 a 2% dos sócios muito satisfeitos.

Realizou-se a comparação entre os sócios que já frequentaram outro health club e os sócios que apenas frequentaram o Health Club Bioritmo, verificando-se os seguintes resultados:

Tabela 10 – Comparação inter concorrência da satisfação perante as instalações

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Frequentou	**Não Freq.**	**Frequentou**	**Não Freq.**		
Balneários	3,60	3,88	0,77	0,67	-2,88	0,005
Segurança	4,14	4,32	0,56	0,63	-2,21	0,027

Existem diferenças medianamente significativas na variável "balneários" e diferenças significativas na variável "segurança". Todos os inquiridos que já frequentaram outro health club, conhecedores da concorrência, estão menos satisfeitos relativamente aos balneários que outros que não conhecem a concorrência. O grau de satisfação relativamente à segurança também apresenta níveis inferiores para os sócios que já frequentaram outro health club comparativamente aos sócios que nunca frequentaram outros health clubs.

As expectativas criadas pelas experiências anteriores condicionam os níveis de satisfação. Para Eiglier et al. (1991), o grau de satisfação é sinónimo de uma comparação actual e de uma comparação desejada, i.e., de uma forma simplificada, surge das

expectativas que os consumidores têm dos produtos e dos serviços e até que ponto a percepção subjectiva dos consumidores foi cumprida. Assim, podemos predizer que os sócios que nunca frequentaram outro health club são menos exigentes que todos aqueles que já frequentaram.

Verificamos adicionalmente que os valores médios de satisfação da variável "balneários" se situam na curva de indiferença (1,8 a 3,9 da escala de *Likert* – sócios "satisfeitos") e que os valores médios da variável "segurança" se situam acima da curva de indiferença (4,0 a 5,0 da escala de *Likert* – sócios "muito satisfeitos").

Quanto à comparação inter-idade verificou-se:

Tabela 11 – Comparação inter idade da satisfação perante as instalações

	Idades	Média	Desvio-Padrão	f	p.
Balneários	16-28 anos	3,97	0,59	6,56	0,000
	29-42 anos	3,56	0,80		
	43-56 anos	3,44	0,87		
	57-70 anos	3,77	0,61		
Limpeza	16-28 anos	4,48	0,52	5,08	0,002
	29-42 anos	4,17	0,67		
	43-56 anos	4,08	0,76		
	57-70 anos	4,23	0,61		
Conservação	16-28 anos	4,20	0,59	4,25	0,006
	29-42 anos	3,90	0,62		
	43-56 anos	3,88	0,74		
	57-70 anos	4,00	0,44		

Na variável "balneários" existem diferenças altamente significativas entre o escalão etário 16-28 e os escalões etários 29-42 e 43-56. Possivelmente a degradação dos balneários afecta mais o nível de satisfação dos escalões mais elevados em comparação com o escalão da faixa etária mais nova. O valor médio global obtido é de 3,7 na escala de *Likert* em que os sócios obtêm uma classificação de "satisfeitos". Este valor situa-se na curva de indiferença e, como tal, os escalões etários 29-42 e 43-56 não nos dão indicação sobre a fidelização. Mais uma vez mencionamos a importância da ponderação que os

sócios poderão dar à variável em questão para se perceber se nos podem dar indicações positivas ou negativas sobre a fidelização.

Na variável "limpeza" existem diferenças medianamente significativas entre o escalão etário 16-28 e os escalões etários 29-42 e 43-56. A limpeza das instalações afecta mais o nível de satisfação dos escalões mais elevados em comparação com o escalão da faixa etária mais nova. O valor médio global obtido é de 4,3 na escala de *Likert* em que os sócios obtêm uma classificação de "muito satisfeitos". O valor médio global obtido indica-nos a existência de um elevado índice para voltar a comprar e recomendações positivas a terceiros, apesar dos escalões etários 29-42 e 43-56 apresentarem níveis de satisfação inferiores, situam-se acima da curva de indiferença.

Na variável "conservação" existem diferenças medianamente significativas entre o escalão etário 16-28 e o escalão etário 29-42. A conservação das instalações afecta mais o nível de satisfação do escalão médio em comparação com o escalão da faixa etária mais nova. O valor médio global obtido é de 4,0 na escala de *Likert* em que os sócios obtêm uma classificação de "muito satisfeitos". O valor médio global obtido indica-nos a existência de um elevado índice para voltar a comprar e recomendações positivas a terceiros. O escalão etário 29-42 apresenta um valor que o situa na curva de indiferença, não nos fornecendo indicações positivas ou negativas sobre a fidelização, dependendo da ponderação dada pelos sócios a esta variável.

A comprovar esta situação McCarthy (2004), num estudo realizado, afirma que os sócios com uma idade avançada tendem a ter, em média, um valor de fidelização menor comparativamente aos sócios mais novos. Esta situação leva-nos a pensar que à medida que a idade avança as expectativas dos sócios tendem a ser mais difíceis de satisfazer, tomando em consideração que as experiências anteriores vão aumentando.

2.3.2.3. – A competência

Analisaram-se neste âmbito as opiniões dos inquiridos relativamente à competência dos profissionais que trabalham no Health Club Bioritmo, nomeadamente: profissionais da sala de exercício; profissionais das aulas de grupo; profissionais da recepção; profissionais da limpeza; direcção; serviço de bar.

2.3.2.3.1. – Os atributos da competência

No quadro seguinte apresentam-se os resultados obtidos para cada atributo considerado para a avaliar a competência dos profissionais do Health Club Bioritmo:

Tabela 12 - Grau de satisfação – competência

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Profissionais da sala de exercício	219	3	5	4,50	0,55
Profissionais das aulas de grupo	163	3	5	4,55	0,56
Profissionais da recepção	222	3	5	4,54	0,58
Profissionais da limpeza	212	2	5	4,42	0,61
Direcção	201	3	5	4,35	0,57
Serviço de bar	150	1	5	3,77	0,96

Os inquiridos sentem-se, na maioria, satisfeitos com a competência dos profissionais que exercem as suas funções no health club. A média de valor obtida na globalidade dos atributos avaliados para a dimensão competência é de 4,4 na escala de *Likert*, i.e., obtêm uma classificação de "muito satisfeitos" de acordo com Gronroos (2000). Tal com se confirma para Sacavém (2000) a competência é um dos elementos mais importantes para que sejam desenvolvidos níveis suficientemente desejáveis de qualidade do serviço prestado.

O mesmo autor considera ainda que deve existir uma forte capacidade para todos os profissionais trabalharem em equipa, em torno de objectivos comuns, independentemente do sector em questão, de forma a existir uma orientação fundamental para o desenvolvimento organizacional. Para Parasuraman et al. (1985), a competência é uma dimensão definida como a capacidade que os profissionais têm para adquirir conhecimentos e os adequar ao desenvolvimento ao serviço prestado.

Verificámos que 59 sócios não responderam relativamente à variável "profissionais das aulas de grupo" o que se pressupõe, tal como explicado no quadro 8, não serem utilizadores destes serviços.

Relativamente à variável "profissionais da limpeza" verificámos que 10 dos inquiridos omitiram a opinião relativamente ao seu grau de satisfação. Possivelmente, por um lado, por uma parte do horário da limpeza (6.30h às 10.30h) ser realizado em horas em que o health club se encontra com reduzida circulação de sócios e, por outro lado, no período da noite (17h-20h) só se encontrar uma profissional a limpar. Depreende-se, assim, que a omissão se deve ao facto de as profissionais da limpeza não serem vistas pela maioria dos sócios.

A variável "direcção", apesar de apresentar um grau de satisfação elevado, conta com 21 pessoas que não responderam. Tal omissão poderá estar relacionada com a falta de informação relativamente a quem são as pessoas responsáveis pelo health club.

Finalmente, a variável mais lesada em termos de satisfação está relacionada com a competência dos profissionais do serviço de bar, verificando-se ao mesmo tempo o maior valor de dispersão. 72 inquiridos não responderam, o que corresponde a 32% da amostra. Podemos apontar duas causas que poderão ser explicativas do fenómeno. Por um lado o horário de funcionamento desajustado das necessidades dos sócios, i.e., o bar funcionava das 12h às 17h, o que não permitia a sua utilização pelos sócios que procuravam o health club no período da noite. Por outro lado, na altura de realização dos inquéritos aos sócios o bar fechou, reabrindo em Abril com nova gerência.

Na realização da comparação inter sexo não se verificaram diferenças significativas.

Realizou-se a comparação inter concorrência e verificámos os seguintes resultados:

Tabela 13 – Comparação inter concorrência da satisfação perante a competência

	Média		Desvio-Padrão		t	p.
	Frequentou	Não Freq.	Frequentou	Não Freq.		
Profissionais da sala de exercício	4,48	4,52	0,50	0,60	-0,61	0,029

Verificaram-se diferenças significativas entre os sócios que conhecem a concorrência e os sócios que não a conhecem. Os que já frequentaram outro health club sentem-se menos satisfeitos comparativamente com os que nunca frequentaram outro health club. Possivelmente as experiências passadas dos sócios que já frequentaram outro health club permitiram criar expectativas ainda não alcançadas no Health Club Bioritmo.

Os valores médios para ambos os sexos, apesar de existirem diferenças significativas, situam-se acima da curva de indiferença com um valor superior a 4,0 da escala de *Likert*, podendo classificar os sócios de "muito satisfeitos" relativamente ao atributo.

Realizou-se a comparação inter idades comparativamente à competência e obtiveram-se os seguintes resultados:

Tabela 14 – Comparação inter idade da satisfação perante a competência

	Idades	Média	Desvio-Padrão	f	p.
Profissionais da limpeza	16-28 anos	4,56	0,52	3,64	0,014
	29-42 anos	4,27	0,71		
	43-56 anos	4,46	0,51		
	57-70 anos	4,29	0,56		

A variável "profissionais da limpeza" apresenta diferenças significativas entre o escalão etário 16-28 e o escalão etário 29-42. Os sócios mais jovens sentem-se mais

satisfeitos em relação à competência dos profissionais de limpeza que os sócios da faixa etária superior.

Tal como explicado para a dimensão anterior, de acordo com McCarthy (2004), os sócios com uma idade avançada tendem a ter, em média, um valor de fidelização menor comparativamente aos sócios mais novos. Esta situação poderá levar-nos a pensar que, à medida que a idade avança, as expectativas dos sócios tendem a ser mais difíceis de satisfazer, tomando em consideração que as experiências anteriores vão aumentando.

2.3.2.4. – A simpatia

Analisaram-se neste âmbito as opiniões dos inquiridos relativamente à simpatia dos profissionais que trabalham no Health Club Bioritmo, nomeadamente: profissionais da sala de exercício; profissionais das aulas de grupo; profissionais da recepção; profissionais da limpeza; direcção; serviço de bar.

2.3.2.4.1. – Os atributos da simpatia

Observe-se no quadro seguinte os resultados obtidos:

Tabela 15 – Grau de satisfação – simpatia

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Profissionais da sala de exercício	218	3	5	4,50	0,59
Profissionais das aulas de grupo	165	3	5	4,59	0,54
Profissionais da limpeza	221	3	5	4,61	0,56
Profissionais da recepção	204	3	5	4,50	0,62
Direcção	197	3	5	4,45	0,58
Serviço de bar	147	1	5	4,00	0,88

Os inquiridos sentem-se, na maioria, satisfeitos com a simpatia dos profissionais do Health Club Bioritmo. A observação do quadro permite inferir, perante os resultados obtidos, a classificação dos sócios como "muito satisfeitos", atingindo em todos os atributos valores superiores a 4,0 na escala de *Likert.*

Sacavém (2000) aponta a qualidade do diálogo, mais concretamente a qualidade do relacionamento, como um dos ingredientes intangíveis que melhor contribui para o desenvolvimento dos níveis de satisfação do serviço prestado. Zeithaml et al. (1996) consideram que a retenção dos empregados é um benefício directo da retenção dos sócios, porque os empregados gostam de trabalhar em empresas onde os consumidores se sentem felizes e sejam ao mesmo tempo leais. A motivação tende a aumentar para estes profissionais ao mesmo tempo que se tornam simpáticos e cordiais.

Comparando os resultados obtidos entre os elementos do sexo masculino e do sexo feminino verificaram-se diferenças significativas, conforme se pode observar:

Tabela 16 – Comparação inter sexo da satisfação perante a simpatia

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Masculino	**Feminino**	**Masculino**	**Feminino**		
Direcção	4,49	4,42	0,53	0,62	0,87	0,052

Os inquiridos do sexo masculino sentem-se muito mais satisfeitos relativamente à simpatia da direcção que os inquiridos do sexo feminino, que também apresentam uma classificação de "muito satisfeitos". Ambos os sexos situam-se acima da curva de indiferença apresentada por Gronroos (2000).

Existiu uma alteração dos membros da direcção do health club em Setembro de 2004, o que possivelmente será um factor que poderá tentar explicar a diferença significativa entre o sexo masculino se sentir mais satisfeito comparativamente ao sexo feminino. Possivelmente esta "nova" direcção vai mais ao encontro das necessidades do sexo masculino, sentindo-se mais muito mais satisfeitos que o sexo feminino.

Verificou-se que, no passado, os indivíduos do sexo masculino praticamente não realizavam aulas de grupo, possivelmente por não se identificarem com as mesmas, frequentando apenas a sala de exercício. Com a "nova" gerência verificou-se, com a introdução de duas novas modalidades, nomeadamente as danças latinas e o muay-thai, uma frequência maior dos indivíduos do sexo masculino às aulas de grupo.

Na comparação inter concorrência da satisfação pela simpatia não se verificaram diferenças significativas. Da mesma forma, na comparação inter idade da satisfação pela simpatia também não se verificaram diferenças significativas.

2.3.2.5. – A comunicação

Analisaram-se neste âmbito as opiniões dos inquiridos relativamente à comunicação dos profissionais que trabalham no Health Club Bioritmo, nomeadamente: profissionais da sala de exercício; profissionais das aulas de grupo; profissionais da recepção; profissionais da limpeza; direcção; serviço de bar.

2.3.2.5.1. – Os atributos da comunicação

Através da observação do seguinte quadro verificámos o seguinte:

Tabela 17 – Grau de satisfação – comunicação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Profissionais da sala de exercício	216	3	5	4,43	0,60
Profissionais das aulas de grupo	165	3	5	4,46	0,58
Profissionais da limpeza	220	3	5	4,50	0,59
Profissionais da recepção	195	3	5	4,32	0,61
Direcção	195	3	5	4,32	0,63
Serviço de bar	147	1	5	3,85	0,85

Os inquiridos sentem-se, na maioria, muito satisfeitos com a capacidade de comunicação dos profissionais do Health Club Bioritmo. O valor médio obtido é de 4,3 na escala de *Likert*, o que nos permite classificar os sócios de "muito satisfeitos", levando-nos a considerar que existem sócios com elevados índices de fidelização para a dimensão em questão.

O serviço de bar é a variável mais lesada, situando-se no valor de 3,9 na escala de *Likert* (curva de indiferença – 1,8 a 3,9 na escala de *Likert*) possivelmente devido aos motivos apresentados em cima (horário de funcionamento limitado e fecho do serviço no mês em que decorreram os questionários).

Verificámos adicionalmente que existe um número de sócios que tendem a omitir a sua opinião, principalmente no atributo "profissionais das aulas de grupo", possivelmente por não serem utilizadores dos serviços e, como tal, não têm opinião formada.

Existem autores que defendem que a comunicação ficaria severamente prejudicada se a simpatia e a cordialidade não estivessem subjacentes ao diálogo clientes/profissionais/clientes (Sacavém, 2000). Podemos considerar que no Health Club Bioritmo as dimensões "simpatia" e "comunicação" estão interligadas, tendo em consideração os valores médios globais obtidos para as mesmas dimensões. Comunicar, todos os profissionais terão de "obrigatoriamente" o fazer, a simpatia é que pode ser descurada perante sócios novos com perguntas rotineiras. Para os funcionários algumas dúvidas iniciais tendem a ser desmotivadoras e, como tal, tendem a ser menos simpáticos (Zeitaml et al., 1996).

Não se encontram diferenças significativas inter sexo, inter concorrência e inter idade relativamente ao grau de satisfação perante a comunicação.

2.3.2.6. – A fiabilidade

A fiabilidade na prestação de um serviço refere-se à extensão com que o desempenho prometido pela empresa é prestado, de forma precisa e segura, tendo por base a percepção do cliente (Berry e Parasuraman, 1991 cit. Sacavém, 2000). Analisou-se neste âmbito a fiabilidade relativamente aos objectivos das aulas, dos programas de treino e da pontualidade dos instrutores.

2.3.2.6.1. – Os atributos da fiabilidade

Interrogados os praticantes sobre o grau de satisfação relativamente à dimensão fiabilidade, verificaram-se os dados que podem ser observados seguidamente:

Tabela 18 – Grau de satisfação – fiabilidade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Objectivos das aulas de grupo	211	3	5	4,37	0,53
Programas de treino	214	3	5	4,32	0,58
Pontualidade dos instrutores	215	2	5	4,47	0,59

A maioria dos inquiridos apresenta um valor médio bastante favorável relativamente à satisfação dos atributos observados, nomeadamente; objectivos das aulas de grupo, programas de treino e pontualidade dos instrutores. O valor médio global apresentado é de 4,4 na escala de *Likert,* o que permite classificar os sócios de "muito satisfeitos".

Para Parasuraman et al. (1988) a fiabilidade representa uma dimensão para os autores que se traduz na capacidade de a empresa prestar uma serviço de forma digna e cuidada. Podemos considerar assim que os sócios consideram que os serviços oferecidos pelo health club são prestados de uma forma digna e cuidada. As dimensões analisadas fazem parte dos serviços principais classificados por Chelladurai et al. (1987) e serviços centrais classificados por Howat, Absher, Crilley e Milne (1996, cit. Chelladurai et al., 2000).

Verificámos adicionalmente que a variável "programas de treino" apresenta um valor de satisfação menor relativamente às restantes variáveis, apesar do valor ser bastante satisfatório (4,32 na escala de *Likert*).

Não se encontram diferenças significativas inter sexo, inter concorrência e inter idade relativamente ao grau de satisfação perante a fiabilidade.

2.3.2.7. – A capacidade de resposta

Na dimensão "capacidade de resposta" pretendemos avaliar os atributos relativamente às actividades oferecidas e à rapidez de resolução de problemas.

2.3.2.7.1. – Os atributos da capacidade de resposta

Seguidamente será analisada a satisfação dos inquiridos de acordo com a capacidade de resposta do Health Club Bioritmo:

Tabela 19 – Grau de satisfação – capacidade de resposta

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Actividades oferecidas	215	2	5	4,14	0,63
Rapidez na resolução de problemas	206	1	5	4,09	0,69

De acordo com os dados obtidos, pode concluir-se que, no geral os sócios estão muitos satisfeitos com a capacidade de resposta do health club perante as variáveis "actividades oferecidas" e "rapidez na resolução de problemas". O valor médio obtido é de 4,1 na escala de *Likert*, o que nos permite classificar os sócios de "muito satisfeitos".

Os sócios estão mais satisfeitos com as actividades oferecidas e não tão satisfeitos com a rapidez na resolução de problemas, apesar de muito satisfeitos (4,09 na escala de *Likert*). Pode depreender-se que o health club tende a responder de uma maneira geral a todas as sugestões/reclamações demorando, no ponto de vista dos sócios, algum tempo.

Para McDonald et al. (1996) frequentemente os clientes de muitas empresas estão satisfeitos apenas por realizarem uma boa gestão das reclamações/sugestões. Mas 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas param de comprar – num health club não renovam a inscrição. De acordo com o autor referido, o Health Club Bioritmo deveria aprimorar os seus canais facilitadores para que os clientes possam processar, de consciência tranquila, a sua opinião, reclamação e/ou sugestão, e.g., através de e-mail, números de apoio ao cliente, ficha de sugestões (apenas têm esta fonte), etc., e adicionalmente fornecer um prazo para a resolução do problema.

Existem health clubs que nas suas folhas de reclamações/sugestões apresentam sempre um prazo para a resolução do problema. Quando a situação não é resolvida no espaço de tempo mencionado na ficha ligam ao sócio a explicar a situação e informando acerca do novo prazo de resolução (procedimento realizado no Health Club Energym em Corroios).

Brook (1997) acrescenta que os consumidores que apresentam uma reclamação, e observam que a sua reclamação foi ouvida e satisfeita, resolvem em média dizer a cinco pessoas acerca do bom tratamento que receberam. O referido autor salienta ainda que as

queixas dos clientes deveriam ser encorajadas, ao invés de serem encaradas com frustração, e deveriam ser tidas como fontes económicas de pesquisa, informações de mercado e vantagem concorrencial.

Os atributos apresentados também estão contemplados na dimensão "capacidade de resposta e disponibilidade da organização para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido" apresentados por Parasuraman et al. (1988). No ponto de vista de Gronroos (2000) a dimensão em análise, capacidade de resposta, é considerada uma dimensão técnica (resultado do serviço).

Na comparação inter sexo os dados obtidos não eram significativos.

Na comparação inter concorrência é possível observar um resultado medianamente significativo como é possível observar no quadro seguinte:

Tabela 20 – Comparação inter concorrência da satisfação perante a capacidade de resposta

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Frequentou	**Não Freq.**	**Frequentou**	**Não Freq.**		
Actividades oferecidas	4,02	4,25	0,62	0,62	-2,66	0,012

A variável "actividades oferecidas" apresenta um valor medianamente significativo, i.e, os sócios que já frequentaram outro health club apresentam um nível de satisfação inferior comparativamente aos sócios que nunca frequentaram outro health club. Mais uma vez, depreendemos que as expectativas dos sócios que já frequentaram outro health club tendem a ser mais elevadas comparativamente aos sócios que nunca frequentaram outro health club. As expectativas sendo uma função que depende das experiências anteriores, segundo Correia (2000), torna os sócios que já frequentaram outro health mais exigentes e mais difíceis de satisfazer (apesar do valor ficar acima da curva de indiferença).

Não existem resultados significativos para a comparação inter idade da satisfação perante a capacidade de resposta.

2.3.2.8. – Os serviços administrativos

Nos serviços administrativos pretendemos analisar o grau de satisfação dos sócios de acordo com os seguintes atributos: inscrições ou renovações; modalidades de pagamento; preços praticados; prestação de informação; *check-in* (entrada); *check-out* (saída).

Os serviços administrativos inserem-se, de acordo com Correia (2000), na dimensão capacidade de resposta que nós, por uma questão de facilitar o estudo devido à complexidade da dimensão, separámos.

2.3.2.8.1. – Os atributos dos serviços administrativos

No quadro seguinte é possível observamos os resultados do nível de satisfação dos sócios perante a dimensão "serviços administrativos":

Tabela 21 – Grau de satisfação – serviços Administrativos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Inscrições ou renovações	214	1	5	4,09	0,66
Modalidades de pagamento	217	1	5	4,12	0,68
Preços praticados	220	1	5	3,91	0,75
Prestação de informações	218	2	5	4,21	0,58
C*heck-in* (entrada)	219	2	5	4,25	0,56
C*heck-out* (saída)	217	2	5	4,24	0,56

Na generalidade, os sócios sentem-se satisfeitos, em termos médios, com a prestação dos serviços administrativos no ponto de vista de todas as variáveis. Sendo certo que existe uma tendência para se sentirem menos satisfeitos em relação aos preços praticados (valor que se situa na curva de indiferença – sócios "satisfeitos")

comparativamente com todas as outras variáveis que apresentam níveis de satisfação superiores.

Segundo Machuret, Deloche e d´Amart (1996) a satisfação relativamente ao preço tem de levar em linha de conta o valor económico (relação qualidade/preço) e psicológico (o que representa aquele produto/serviço para o consumidor). Assim, podemos inferir que os sócios se poderão sentir lesados na relação qualidade/preço tendo em atenção que é uma estrutura com 10 anos de funcionamento sem obras de remodelação há mais de 5 anos, mantendo os mesmos preços e ajustando-os, sempre que necessário, relativamente à concorrência. Nos últimos cinco anos tem vindo a ressentir-se da concorrência de duas superfícies nas proximidades com capacidades superiores (capacidade financeira e instalações com um aspecto mais moderno) ao Health Club Bioritmo.

Contudo o valor médio global obtido é de 4,1 na escala de *Likert*, permitindo-nos classificar os sócios de "muito satisfeitos". Esta classificação, como já foi várias vezes referenciada, permite aos sócios um elevado índice para voltar a comprar e recomendações positivas a terceiros (Gronroos, 2000).

Na comparação de médias entre o sexo masculino e o sexo feminino é possível observar a seguinte situação:

Tabela 22 – Comparação inter sexo da satisfação perante os serviços administrativos

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Masculino	**Feminino**	**Masculino**	**Feminino**		
Preços praticados	3,88	3,94	0,87	0,66	-0,57	0,006

Existem diferenças medianamente significativas entre o nível de satisfação do sexo masculino e do sexo feminino. O sexo masculino está menos satisfeito relativamente à variável "preços praticados", apresentando um nível de satisfação inferior quando comparado com os sócios do sexo feminino. Tal pode significar que os homens são mais exigentes, o que corrobora a opinião Iacobucci e Ostron (1993, cit. Chang, 1998, cit.

Ferreira 2001), que referem uma maior sentido crítico por parte dos indivíduos do sexo masculino relativamente aos aspectos organizacionais.

Verificámos que ambos os valores das médias, sexo masculino e sexo feminino, situam-se no limiar entre os sócios "satisfeitos" (curva de indiferença – 1,8 a 3,9 da escala de *Likert*) e os sócios "muito satisfeitos" (4,0 a 5,0 da escala de *Likert*).

Na comparação inter concorrência observámos o seguinte resultado:

Tabela 23 – Comparação inter concorrência da satisfação perante os serviços administrativos

	Média		**Desvio-Padrão**		**t**	**p.**
	Frequentou	**Não Freq.**	**Frequentou**	**Não Freq.**		
***Check-out* (saída)**	4,16	4,31	0,56	0,55	-1,99	0,045

Perante o resultado observado, existem diferenças significativas na comparação entre os sócios que já frequentaram outro health club e os sócios que nunca frequentaram outro health club. Os inquiridos que conhecem a concorrência apresentam níveis de satisfação inferiores, relativamente à variável "*check-out*", comparativamente a todos os outros inquiridos que não conhecem a concorrência.

Possivelmente os sócios que já frequentaram outro health club experimentaram um nível de serviço superior (*check-out* - saída), no outro health club, comparativamente ao serviço experimentado no Health Club Bioritmo. Segundo Hoffman et al. (2003) o conhecimento do serviço é obtido por meio da experiência de receber o serviço real. As expectativas para os sócios que já frequentam outro health club são superiores aos sócios que nunca experimentaram outro serviço sem ser no Health Club Bioritmo. São as experiências anteriores e a experimentação do serviço real que faltam aos sócios que nunca frequentaram outro health club, originando possivelmente expectativas mais baixas e níveis de satisfação superiores.

Na comparação inter idade não existem diferenças significativas.

2.3.2.9. – Os serviços oferecidos

Pretende-se avaliar o grau de satisfação de acordo com os serviços que o Health Club Bioritmo oferece aos sócios, nomeadamente: spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), programa de treino, variedade das aulas de grupo e serviço de bar.

Os serviços oferecidos podem ser divididos segundo a classificação de vários autores (Chelladurai et al. 1987; Eiglier et al., 1991 e Vieira, 2000) em serviços principais e serviços secundários. Os serviços principais a analisar são: variedade das aulas de grupo e programa de treino. O programa de treino e a variedade das aulas de grupo, de acordo com Chelladuari et al. (1987), podem, adicionalmente, ser também considerados um serviço profissional porque é um serviço baseado no conhecimento e informação dos instrutores que o prescrevem. Os serviços secundários a analisar são: spa (sauna, jacuzzi e banho-turco) e serviço de bar. Este tipo de serviços, os serviços secundários, complementam os serviços primários (Eiglier et al., 1991).

2.3.2.9.1. – Os atributos dos serviços oferecidos

Observem-se os resultados obtidos face à opinião dos sócios relativamente aos serviços oferecidos:

Tabela 24 – Grau de satisfação – serviços oferecidos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Spa (Sauna, Jacuzzi, Banho-Turco)	177	1	5	3,90	0,83
Programa de treino da sala de exercício	211	1	5	4,29	0,63
Variedade de aulas de grupo	165	2	5	4,04	0,70
Serviço de bar	138	1	5	3,64	0,84

Verificámos que na generalidade todos os sócios inquiridos se encontram satisfeitos com os serviços oferecidos pelo health club. Adicionalmente, verificámos também que existem alguns sócios que omitiram a sua opinião quanto às variáveis representativas pelos serviços oferecidos.

O número de sócios que não responderam de acordo com as variáveis "spa", "programa de treino da sala de exercício", "variedade de aulas de grupo" e "serviço de bar" foram 45, 11, 57 e 84 sócios respectivamente. Possivelmente as causas apontadas limitam-se à não utilização dos serviços e como tal não têm opinião. Relativamente ao serviço de bar, acumula ainda a razão de ter fechado durante o período de preenchimento dos inquéritos.

O valor apresentado para a variável "spa" situado no limiar da curva de indiferença (1,8 a 3,9 da escala de *Likert*), classificando os sócios de "satisfeitos", está possivelmente relacionado com o facto da sauna, jacuzzi e banho-turco já terem 10 anos de utilização e ultimamente, devido à falta de capacidade de energia eléctrica instalada, o quadro ter vindo a desligar-se sucessivamente não permitindo que todos os aparelhos estejam ligados em simultâneo, criando insatisfação nos sócios e algumas reclamações. No mês de Março o problema foi resolvido e pensámos que se o inquérito tivesse sido distribuído 2 meses depois o valor tenderia a ser superior. Segundo McCarthy (2004) os health clubs que constantemente investem em melhoramentos tendem a ter níveis de satisfação superiores aos que não investem.

Contudo, a média global de valores obtida é de 4,0 na escala de *Likert* o que permite inferir os sócios numa classificação de "muito satisfeitos" relativamente à dimensão serviços oferecidos.

Ao se compararem as médias do sexo masculino com as médias do sexo feminino não se obtiveram resultados significativos.

O mesmo se verificou na comparação inter concorrência que não apresentou resultados significativos.

Quanto à comparação inter idade verificou-se o seguinte:

Tabela 25 – Comparação inter idade da satisfação perante os serviços oferecidos

	Idades	Média	Desvio-Padrão	f	p.
Spa	16-28 anos	4,09	0,82	2,84	0,040
	29-42 anos	3,70	0,86		
	43-56 anos	3,83	0,62		
	57-70 anos	3,86	0,77		

Através da análise do quadro observámos que existem diferenças significativas entre o escalão etário dos 16-28 e o escalão etário dos 29-42. O escalão etário mais jovem apresenta um nível de satisfação superior comparativamente ao escalão etário superior. Pensámos que possivelmente poderá existir uma menor utilização do serviço spa por parte dos mais novos, logo não se sentindo tão lesados pela sua degradação e pelo facto de terem estado por vezes desligados alguns aparelhos. Inversamente, o escalão etário dos 29-42 utiliza possivelmente mais este serviço sentindo-se mais lesado e apresentando um menor nível de satisfação.

2.3.3. – As dimensões que contribuem para a fidelização

Pretende-se neste ponto verificar se os sócios estão ou não fidelizados ao health club. De acordo com Hoffman et al. (2003) a fidelização a um espaço depende no mínimo de duas compras consecutivas (inscrição e a reinscrição) e das recomendações positivas a terceiros. As variáveis a analisar são a pretensão do sócio em renovar ou não a inscrição e se recomenda o health club a um amigo.

2.3.3.1. – A renovação e a recomendação

Relativamente à pergunta se os sócios pretendem ou não renovar a inscrição obtivemos o seguinte resultado:

Tabela 26 – Renovação da inscrição

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Renovar	217	1	2	1,03	0,16

A maioria dos inquiridos pretende renovar a inscrição. Dos 222 inquiridos apenas cinco pessoas não irão renovar a sua inscrição.

Na comparação inter sexo, inter concorrência e inter idade não se obtiveram resultados significativos.

O quadro seguinte permite analisar as razões apontadas pelos referidos cinco sócios para não renovarem a inscrição:

Tabela 27 – Razões para não renovarem a inscrição

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Profissionais	2	0,9	40	40
Económicas	1	0,5	20	60
Concorrência	1	0,5	20	80
Outras razões	1	0,5	20	100
Total	**5**	**2,3**	100	
Faltam	**217**	**97,7**		
TOTAL	**222**	**100**		

Tendo em atenção o resultado obtido, não se aplicou outro tipo de testes. O valor obtido de 217 pessoas (97,7% da amostra) que pretendem renovar a inscrição contra cinco pessoas que não o pretendem (2,3% da amostra) responde claramente à primeira pergunta para assim nos aproximarmos da resposta se os sócios apresentam elevados índices de fidelização.

O quadro seguinte permite analisar se os sócios pretendem recomendar positivamente o seu health club a um amigo:

Tabela 28 – Recomendar o health club

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Recomenda	222	1	1	1	0

A análise do quadro permite observar que todos os inquiridos da amostra representativa da população recomendam o seu health club a um amigo.

A aplicação de qualquer tipo de teste fica assim sem efeito visto que a amostra total recomenda o seu health club a um amigo.

Pretendíamos numa análise final aplicar o teste de Pearson para verificar as correlações existentes entre o nível de satisfação, perante as dimensões apresentadas, e variáveis da fidelização (compras repetidas e recomendações positivas). O teste de Pearson fica assim sem efeito tendo em atenção que nos resultados obtidos: a maioria dos sócios pretende reinscrever-se e a totalidade dos sócios recomendam o Health Club Bioritmo a um amigo.

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objectivo compreender a importância da existência de um processo de fidelização em health clubs, complementando a revisão bibliográfica com a análise *a posteriori* de um caso de estudo, onde se verificou a existência de elevados indícios para a fidelização de acordo com os pressupostos estipulados: níveis de satisfação elevados, reinscrição e recomendação a um amigo.

Segundo Sacavém (2000) os espaços, para serem considerados health clubs, têm de ter, no mínimo, duas áreas de 120 m2 para a prática de actividades de grupo e um espaço superior a 400 m2 para a prática de musculação/cardiovascular. Comprovou-se, na prática, a existência de dois espaços para a prática de actividades de grupo com as referidas dimensões assim como um espaço superior a 400 m2 para a prática de musculação/cardiovascular.

Adicionalmente, tal como defendem Chelladurai et al. (1987) nos health clubs, a prática de actividade desportiva, por si só, não constitui a única oferta de serviços em health clubs. No Health Club Bioritmo verificámos a existência de dois Spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), serviço de bar, preparação individualizada (*personal trainer*), organização de eventos e o aluguer das instalações.

A existência de serviços adicionais que complementam a actividade principal vai ao encontro da definição de health club defendida por Sacavém (2000) e Chelladurai et al. (1987). Podemos concluir definitivamente que o espaço Bioritmo reúne todas as condições para ser definido como health club.

De acordo com Eiglier et al. (1991) concluímos que seria linear pensarmos que as empresas propõem uma oferta única de serviços. O Health Club Bioritmo oferece vários tipos de serviços. De acordo com Chelladurai et al. (1987) podemos dizer que o Bioritmo põe ao dispor dos seus sócios serviços primários e secundários. Os serviços primários verificámos que são todos os elementos que determinam as principais características do serviço, como defendem Chelladurai et al. (1987), nomeadamente: estúdios, equipamentos,

balneários, instrutores, variedade de aulas de grupo, ficha de treino para a utilização da sala de exercício (cardio-musculação).

Verificámos que os serviços secundários ou periféricos, como são também denominados por Eiglier et al. (1991), se situam em torno do serviço principal, de forma a facilitar o seu acesso ou a acrescentar-lhe valor, nomeadamente: spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), preparação individualizada (*personal trainer*) e serviço de bar.

Para além dos serviços principais e secundários, para Chelladurai et al. (1987), existem ainda serviços profissionais e serviços ao consumidor. De acordo com a definição elaborada pelos autores, verificámos também a existência destes serviços no Health Club Bioritmo. Sendo um serviço profissional um serviço baseado no conhecimento e na informação, a primeira avaliação de condição física realizada por este espaço é um serviço profissional. Segundo Sacavém (2000) esta avaliação deve ser realizada por técnico qualificado em desporto, de preferência, de forma a traçar o perfil inicial do cliente, que permite conduzi-lo para as actividades que melhor se ajustam às suas necessidades e objectivos. Tal situação foi comprovada através da observação participante, e os próprios membros da gerência consideram esta regra uma filosofia de gestão e acrescentam que nenhuma pessoa, depois de se inscrever, pratica qualquer tipo de modalidade sem antes ser submetida a uma avaliação de condição física. Apontam como principal razão o facto de existir um melhor atendimento ao cliente, no sentido em que as pessoas se sentem orientadas e não praticam actividades menos aconselhadas de acordo com as necessidades da pessoa em questão. Sacavém (2000) defende as reavaliações mensais e trimestrais, e também estas são aplicadas pelo Health Club Bioritmo com o rigor e a técnica merecidas, tal como constatámos através da observação participante.

Comprovámos a existência de mais serviços profissionais de acordo com Chelladurai et al. (1987). A existência de aulas de grupo, dadas por instrutores com formação adequada na área, permitiu-nos classificar o trabalho fornecido por estes como mais um serviço profissional. De forma a enriquecer a formação dos profissionais das aulas de grupo, estes estão inseridos num sistema de formação contínua trimestral, condição essencial para continuarem a ministrar aulas.

Os serviços ao consumidor, como defendem Chelladurai et al. (1987), são encontrados no Health Club Bioritmo através do aluguer de cardiofrequencímetros, visto que dependem muitas vezes de um bem físico e requerem um elevado nível de conhecimento.

Perante a existência dos serviços já mencionados, verificámos que existe, do ponto de vista da direcção e profissionais/instrutores, uma oferta adequada às necessidades dos sócios, permitindo elevados níveis de satisfação. A direcção e os profissionais/instrutores apenas consideram como um factor negativo a degradação das instalações, tendo em atenção a concorrência que surgiu em seu redor à menos de cinco anos com infra-estruturas mais apelativas. Consideram adicionalmente que a maioria dos sócios reconhece o seu trabalho e pretende continuar no health club a treinar e passam a palavra "boca-a-boca" a amigos e familiares.

A comprovar a observação participante, Casinhas (2004) defende que em Portugal se assistiu, nos últimos cinco anos, a um grande investimento, por parte das empresas desportivas, em equipamento desportivo ergonómico, e de alta tecnologia, e um investimento em sistemas informáticos que lhes potencia a angariação de novos clientes e a retenção dos já existentes.

No ponto de vista dos sócios, estes aparentam estar satisfeitos com os serviços oferecidos e as principais reclamações concentram-se na degradação dos balneários (principalmente no balneário do sexo masculino), no spa (nem sempre estar em funcionamento), no horário de funcionamento do bar (estar fechado no período da noite) e no estacionamento (pagamento de parquímetro).

A observação participante permitiu-nos verificar estas situações, do ponto de vista de quem oferece (health club) e de quem compra (sócios). Os resultados obtidos através da utilização dos questionários permitiram-nos retirar conclusões positivas relativamente ao processo de fidelização ocorrido no Bioritmo e, por outro lado, confirmar os pontos de vistas mencionados através da observação participante.

A elaboração do questionário teve em atenção as dimensões já estudadas por outros autores (Chelladurai et al., 1987; Chang et al., 2003; Parasuraman et al., 1988; McDonald

et al., 1995; Kim et al., 1995; Gronroos, 2000; Eiglier et al., 1991) e escolheram-se as que, na nossa opinião, melhor se ajustavam ao contexto do Health Club Bioritmo.

Na maioria das definições encontradas sobre a qualidade dos serviços verificámos que a maioria se baseia na satisfação das necessidades, nas expectativas e percepções dos consumidores (Correia, 2000; Kotler, 2000; Pires et al., 1996; Chelladuari et al., 2000; Rust et al., 1994; Gronroos, 2000). Numa definição sumária, e de acordo com os autores referenciados, elaborámos uma definição generalista em que a qualidade de um serviço deve ser entendida como o grau de satisfação das necessidades dos consumidores de acordo com os atributos do serviço, sempre numa perspectiva de longo prazo. Assim, a qualidade de um serviço, fornecido pelo Health Club Bioritmo, é sempre a qualidade percepcionada pelo sócio em concreto e depende igualmente das expectativas que o sócio criou do serviço.

Na construção do questionário tivemos em atenção as diferenças existentes entre os conceitos de qualidade e satisfação, isto porque, quando aplicámos a função de satisfação/fidelização de Gronroos (2000) considerámos que o nível de satisfação que estudámos está relacionado com avaliação geral de um desempenho de longo prazo pois os conceitos de qualidade e satisfação, apesar de semelhantes, são diferentes (Crompton e Mackay, 1989; Spreng e Mckoy, 1996 cit. Alexandris et al., 1999; e Parasuraman et al., 1988). Cronin et al. (1992) defendem que a satisfação tem um efeito mais forte e consistente nas intenções de compra, uma vez que os desejos do consumidor podem nem sempre coincidir com a suposta qualidade. Defendem ainda que, para a maioria dos autores, a satisfação do cliente é uma medida de curto prazo, especificamente de transacção, ao passo que a qualidade do serviço decorre da avaliação geral, de longo prazo, de um desempenho.

De acordo com Hoffman et al. (2003) e Gronroos (2000) a fidelização é realizada através de compras repetitivas e referências positivas a terceiros. Na função satisfação/fidelização de Gronroos (2000), para a qual adoptámos a escala de *Likert*, não é suficiente oferecer a qualidade dos serviços (porque os mantêm na zona de indiferença); é necessário oferecer um pacote de serviços que os faça muito satisfeitos, pois só assim, com clientes muito satisfeitos, existe um elevado índice de fidelização.

Os resultados obtidos através do questionário permitem concluir que os sócios estão fidelizados ao Health Club Bioritmo. Por um lado, a média global obtida em todas as dimensões atingiu valores na escala de *Likert* que os permite classificar de sócios "muito satisfeitos", nomeadamente: acessibilidade (4,1); instalações (4,1); competência (4,4); simpatia (4,5); comunicação (4,3); fiabilidade (4,4); capacidade de resposta (4,1); serviços administrativos (4,1); serviços oferecidos (4,0). Por outro lado, as duas variáveis, "se pretende renovar a inscrição" atingiram um valor de 97,7% e se "recomenda o health club a um amigo" atingiu um valor de 100%.

Ao fazermos uma análise com base nos atributos, verificámos que alguns dos valores situam o nível de satisfação dos sócios dentro da curva de indiferença (de 1,8 a 3,9 da escala de *Likert*) que, de acordo com Gronroos (2000), são sócios que não relevam qualquer tipo de indício positivo ou negativo para a fidelização. Concluímos que os atributos que apresentam valores dentro da curva de indiferença são as reclamações que verificámos existirem aquando da observação participante, nomeadamente: estacionamento (3,2); balneários (3,7); serviço de bar (3,6); preços (3,9); spa (sauna, jacuzzi e banho-turco) (3,9).

Relativamente ao estacionamento, a direcção possivelmente não poderá fazer nada de modo a contribuir para aumentar o nível de satisfação visto que o Health Club não tem estacionamento próprio, dependendo da via pública com pagamento de parquímetro obrigatório desde 2004. O período de funcionamento do bar já foi alterado para um período mais alargado (durante toda a hora de funcionamento do health club) aquando da alteração da gerência em Abril de 2005.

No que concerne aos preços, a direcção considera os mesmos justos na relação qualidade/preço e de acordo com os valores praticados pela concorrência. Não esquecendo que Kotler (2000) salienta o facto de muitos dos "marketers" de serviços terem dificuldade em diferenciar os seus serviços devido à falta de regulamentação em muitas das indústrias de serviços, precipitando uma concorrência muito intensa nos preços. Sugere-se como alternativa para esta concorrência o desenvolvimento de uma imagem, própria e forte, de uma oferta diferenciada e a adequada entrega dessa mesma oferta, através da formação e reciclagem dos seus colaboradores. O Bioritmo teve em atenção as alterações de mercado e, em Setembro de 2004, alterou a sua imagem.

Devido à degradação dos balneários (principalmente os do sexo masculino, com "polibans" danificados), estes necessitam de obras de fundo mas tendo em atenção que o espaço é explorado por outra empresa (Goldfitness, Lda.), não cabe a esta realizar essas obras de fundo mas sim aos proprietários do Health Club Bioritmo. O spa (sauna, jacuzzi e banho-turco), que conta já com 10 anos de funcionamento (comparativamente à concorrência um aspecto menos "simpático"), juntamente com o facto de no mês da realização do questionário o quadro eléctrico ter se ter desligado sucessivamente não permitindo que todos os aparelhos estivessem ligados em simultâneo, deu origem a bastantes reclamações. A situação de falta de capacidade de energia instalada também já foi resolvida de forma a atenuar o desagrado dos sócios e aumentando assim o nível de satisfação dos mesmos.

Através da nossa análise podemos concluir que o objectivo maior da estratégia organizacional, dos health clubs, passa pela implementação de serviços de qualidade para o cliente originando níveis de satisfação elevados e consequentemente a fidelização, devendo sempre tomar-se em consideração a interacção de todos os procedimentos, quer técnicos quer relacionais.

Ao longo do tempo dispendido com a elaboração do presente trabalho foi-nos possível identificar algumas limitações. Considerámos uma limitação do nosso trabalho o facto de não termos atribuído ponderações aos atributos. Possivelmente os resultados seriam diferentes. Os sócios podem estar satisfeitos com os serviços oferecidos em termos globais mas basta apenas um determinado atributo ter um grau de importância superior que tal pode levá-los a não se inscreverem e a falarem negativamente a um amigo.

Outra limitação é o facto de analisarmos a fidelização apenas na óptica de compras repetitivas, recomendações positivas e níveis de satisfação elevados. A fidelização pressupõe diminuição de custos operacionais (redução dos esforços de marketing) e aumento dos lucros, segundo Alexandris et al. (1999). A quantificação destas variáveis através do acesso às contas financeiras do Health Club Bioritmo poder-nos-ia relevar, ainda com mais certeza, a existência ou não de fidelização.

Segundo Zeithaml et al. (1996) a fidelização pressupõe também a retenção dos empregados, um benefício directo da retenção dos sócios. A verificação de há quanto

tempo os colaboradores trabalham no health club e se só trabalham nesse espaço poderia adicionalmente ter-nos relevado mais certezas sobre o processo de fidelização que concluímos ocorrer no Health Club Bioritmo. Por norma os instrutores de fitness trabalham em sistema de recibos verdes, oferecendo os seus serviços em vários espaços de fitness. A tendência por parte dos responsáveis é verificar quais é que são os melhores e estabelecer contratos para que estes desenvolvam o seu trabalho apenas nesse espaço, fomentando o estabelecimento de relações de longo prazo com os sócios. E, tal como defendem Zeitaml et al. (1996), numa relação de longo prazo entre o consumidor e o fornecedor de serviço, este primeiro poderá começar a fazer parte integrante do sistema social do consumidor. Os benefícios deste suporte social, resultantes deste relacionamento, são importantes para a qualidade de vida do consumidor (pessoalmente e/ou profissionalmente) para além dos benefícios técnicos para o fornecedor do serviço.

Para além das limitações por nós identificadas, outras variáveis poderiam ter sido testadas neste contexto, e que gostávamos de sugerir para trabalhos futuros, segundo McCarty (2004): idade (à medida que a idade avança, o nível de fidelização diminui); estado civil (os casais tendem a ser menos fidelizados que os sócios inscritos a nível individual, ao mesmo tempo, as famílias tendem a apresentar menores níveis de retenção quando comparadas com os casais inscritos); geografia (todos os sócios que geograficamente estão mais perto dos health clubs permanecem mais fiéis face aos que trabalham e vivem longe); modalidades de pagamento (as renovações realizam-se mais facilmente entre os sócios que regularizam mensalmente as mensalidades do que entre os sócios que regularizam a pronto pagamento uma anuidade).

O presente estudo poderá contribuir para que os responsáveis pela gestão em health clubs compreendam a necessidade de satisfazer as expectativas dos sócios paralelamente à qualidade dos serviços como forma de rentabilização das estruturas a longo prazo. Pretendemos sensibilizar para que se aprimorem as técnicas de recolha de informação e as utilizem mais frequentemente, no sentido de obter informação fidedigna em espaços de tempo curtos para se poder trabalhar como elevada fiabilidade. Que na análise e discussão dos resultados se saibam diferenciar claramente e de forma distinta o que são sócios "insatisfeitos", "moderadamente satisfeitos", "satisfeitos" e "muitos satisfeitos". Só os sócios "muitos satisfeitos" apresentam elevados indícios para voltar a comprar e recomendações positivas a terceiros (Gronroos, 2000).

A nível académico para além de constituir uma ferramenta de estudo e análise para todos os interessados pela área, o presente permitirá, adicionalmente, contribuir para aumentar a qualidade da investigação sobre o tema em questão.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- ALEXANDRIS, Konstantinos; PAPADOPOULOS, Panagiotis, PALIALIA, Euaggelia, VASILIDIS, Thomas. 1999. Costumer Satisfaction : A Comparison between Public and Private Sport and Fitness Clubs in Greece. *European Journal for Sport Management*, 6 (1), p. 40-45.

- ALVES, Carlos Teixeira. 2003. *Satisfação do Consumidor*. Lisboa : Escolar Editora.

- BROOK, Cedric A. 1997. Retenção de Clientes: Realidade ou Ilusão? *Marketeer*, 2 (10), p.62-65.

- CALMEIRO, Luís, MATOS, Margarida G. 2004. *Psicologia do Exercício e da Saúde*. Lisboa : Edição Visão e Contextos.

- CARMAN, James M. 1990. Consumer Perceptions of Service Quality : An Assessment of SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), p. 33-55.

- CASINHAS, Ana. 2004. Serviços de Desporto e Saúde. In PIRES, Gustavo, CORREIA, Abel, (Eds). *Marketing do Desporto.* Curso de pós-graduação. Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana : Universidade Técnica de Lisboa.

- CHANG, Kyungro, CHELLADURAI, Packianathan. 2003. System-Basead Quality Dimensions in Fitness Services : Development of the Scale of Quality. *The Service Industries Journal*, 23 (5), p. 65-83.

- CHELLADURAI, Packianathan, CHANG, Kyungro. 2000. Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3 (1), p. 1-22.

- CHELLADURAI, Packianathan, SCOTT, Fiona L., HAYWOOD-FARMER, John. 1987. Dimensions of Fitness Services : Developement a Model. *Journal of Sport Management*, 1 (2), p. 159-172.

- COBRA, Marcos, AZWARD, Flávio. 1987. *Marketing de Serviços : Conceitos e Estratégias*. São Paulo : McGraw-Hill.

- CORREIA, Abel. 2000. A Qualidade como Factor Estratégico dos Serviços de Desporto. In CORREIA, Abel, COSTA, César, MAMEDE, Paulo, SACAVÉM, António, (Eds.). *Serviços de Qualidade no Desporto de Piscinas, Polidesportivo e Ginásios.* Lisboa : Ministério da Juventude e do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- CRONIN, J.Josefh, TAYLOR, A. Steven. 1992. Measuring Service Quality : A Reexamination and Extention. *Journal of Marketing*, 56 (3), p. 55-68.

- DIONÍSIO, Cristina; ANTUNES, Isaura; COMPLETO, Maria Fátima. 1987. Levantamento da Situação Desportiva nos Ginásios Privados da Área da Grande Lisboa. *Ludens – Revista Trimestral do ISEF*, 11 (3), p. 46-50.

- EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric. 1991. *Servuction : A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*. Lisboa [etc.]: McGraw-Hill de Portugal, Lda.

- ESCH, Franz-Rudolf. 1998. Brand Image, Positioning and Service Quality. *Europen Journal of Sport Management,* Special Issue : "Service Quality". p. 82-105.

- ESQUERRE, Bob. 2004. Getting Retention Rith by Offering Good Service. *Fitness Business Pro*, 20 (11), p. 32.

- FERGUSON**,** G. 1981. *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5th ed., Tokyo : Mcgraw - Hill.

- FERREIRA, Arnaldino Manuel Campelo. 2001. *Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness : Adaptação, Validação e Aplicação de Instrumentos para a sua Avaliação*. Tese de Mestrado não Publicada. Universidade do Porto : Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

- GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin. 2001. *O Inquérito : Teoria e Prática*. 4ª ed., Oeiras : Celta Editora, Lda. Tradução de : Conceição Lemos Pires.

- GRAAFF, A.J. van der. 1994. Service Quality and Sport Centers. *European Journal for Sport Management*, 1 (1), p. 42-54.

- GRANTHAM, William C., PATTON, Robert W., YORK, Tracy D., WINICK, Mitchel L. . 1998. *Health Fitness Management : A Comprehensive Resource for Managing and Operating Programs and Facilities*. United States of America : Human Kinectics.

- GRONROOS, Christian. 1984. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), p.36-44.

- GRONROOS, Christian. 2000. *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed., England : John Wily & Sons, Ltd.

- HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John E. G. 2003. *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo : Pioneira Thomson Learning.

- KIM, Daeshik, KIM, Susan Y. 1995. QUEST : An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Center in Korea. *Journal of Sport Management*, 9 (2), p. 208-220.

- KOTLER, Philip. 1998. *Gestão de Marketing – Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. 5ª ed., São Paulo : Editora Atlas.

- KOTLER, Philip. 2000. *Marketing Management*. United States of America : Prentice-Hall.

- LINDON, Denis, LENDREVIE, Jacques, RODRIGUES, Joaquim Vicente, DIONÍSIO, Pedro. 2000. *Mercator 2000 – Teoria e Prática do Marketing.* 9ª ed., Lisboa : Publicações Dom Quixote.

- LOVELOCK, Christopher H. 1996. *Services Marketing*. 3rd ed., United States of America : Prentice- Hall Internations Editions.

- MACHURET, Jean Jacques, DELOCHE, Dominique, D´AMART, Jacques Charlot. 1996. *Comerciator – Teoria e Práticas da Via da Qualidade nos Sistemas de Vendas*. Lisboa : Publicações Dom Quixote.

- MALHOTRA, Naresh K. 2001. Pesquisa *de Marketing : Uma Orientação Aplicada*. 3ª ed., Porto Alegre : Bookman Companhia Editora. Tradução de Nivaldo Montengelli Jr. e Alfredo Alves de Farias.

- MARTINS, Henrique Pinhão. 2002. *A Qualidade em Serviços Desportivos : Avaliação da Qualidade de Serviços e Satisfação de Clientes numa Cadeia Nacional de Centros de Fitness*. Tese de Mestrado não publicada. Universidade do Porto : Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.

- MCCARTHY, John. 2004. 10 Characteristics of High-Retention Clubs. *The Magazine of the International Health, Racquet & Sportsclub Association*. December, p. 48-51.

- MCDONALD, Malcolm, PAYNE, Adrian. 1996. *Marketing Planning for Services*. Oxford : Butterworth-Heinemann.

- MCDONALD, Mark A., SUTTON, Willian A., MILNE, George R. 1995. TEAMQUAL : Measuring Service Quality in Professional Team Sports**.** *Sport Marketing Quarterly*, 4 (2), p. 9-15.

- MULLIN, Bernard James, HARDY, Stephen, SUTTON, William. 2000. *Sport Marketing*. 2nd ed., United States of America : Human Kinetics.

- PADRÃO, Paulo. 1999. A Imagem da Marca ou a Marca da (Má) Imagem? *Marketeer*, 34, p. 52-54.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (4), p.41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. 1988. SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal Retailing*, 64 (1), p. 12-40.
- PINTO, Sofia Salgado. 2003. *Gestão dos Serviços : A Avaliação da Qualidade*. Lisboa ; São Paulo : Editorial Verbo.
- PIRES, Aníbal. 1993. *Marketing : Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. 3ª ed., Lisboa : Editorial Verbo.
- PIRES, Aníbal, SANTOS, Ana Paula. 1996. *Satisfação dos Clientes : Um Objectivo Estratégico de Gestão*. Lisboa : Texto Editora, Lda.
- PIRES, Gustavo. 2005. *Gestão do Desporto – Desenvolvimento Organizacional*. 2ª ed., Porto : Edição Apogesd.
- REEVES, Carol A., BEDNAR, David A. 1994. Defining Quality : Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), p.419-445.
- RENARTZ, Werner, THOMAS, Jacquelyn S., KUMAR, V. 2005. Balancing Acquisition and Retention Resouces to Maximize Customer Profitability. *Journal of Marketing*, 69 (1), p. 63-79.
- ROBERTSON, Thomas S., KASSARJIAN, Harold H. 1991. *Handbook of Consumer Behavior*. New Jersey : Prentice Hall.
- RUST, Roland T., OLIVER, Richard L. 1994. *Service Quality – New directions in Theory and Practice*. Reino Unido : Sage Publications, Inc.

- SABA, Fábio. 2001. *Aderência à Prática do Exercício em Academias*. São Paulo : Editora Manole Lda..

- SACAVÉM, António. 2000. Qualidade e Ginásios. In COREIA, Abel, COSTA, César, MAMEDE, Paulo, SACAVÉM, António, (Eds.). *Serviços de Qualidade no Desporto de Piscinas, Polidesportivo e Ginásios.* Lisboa : Ministério da Juventude e do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- SASSER, W. Earl. 1976. Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*, 54 (6), p. 133-140.

- Sem Autor. 2002. *O Consumidor 2002 : Perfil de Frequentadores de Health Clubs*. [Referência de 2 de Fevereiro de 2005]. Disponivel na internet em: <http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Consumidor/default.asp?c=1016&n=387.

- TAGLIACARNE, Guglielmo. 1986. *Pesquisa de Mercado : Técnica e Prática*. 2ª ed., São Paulo : Atlas.

- VIEIRA, José Manuel Carvalho. 2000. *Inovação e Marketing de Serviços*. Braga : Editorial Verbo.

- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo. 1996. *Services Marketing*. Singapora : McGraw-Hill International Editions.

- ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L. 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (2), p. 33-46.

BIBLIOGRAFIA GERAL – NÃO REFERENCIADA

- AAKER, David A.1996. *Building Strongs Brands*. United States of America : The Free Press.

- AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. 1998. *Marketing Research*. 6 th ed., New York [etc.]: Jonh Wiley & Sons, Inc.

- ANSOFF, Igor, MCDONNELL. Edward. 1990. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed., [S.l.] :Prentice-Hall Europe.

- BOLTON, Ruth N., DREW, James H. 1991. A Multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), p. 375-384.

- BROWN, Stephen W., SWARTZ, Teresa A. 1989. A Gap Analysis of Professional Service Quality. *Journal of Marketing*, 53 (2), p. 92-98.

- BUTTLE, Francis. SERVQUAL : review, critique, research agenda. *European Jounal of Marketing*, 30 (1), p.8-32.

- CADOTTE, Ernest R., WOODRUFF, Robert B., JENKINS, Roger L. 1987. Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24 (3), p. 305-314.

- CARDOSO, Luís. 1998. *Gestão da Estratégia das Organizações : Ao Encontro do Terceiro Milénio*. 3ª ed., Lisboa : Editorial Verbo.

- CEIA, Carlos. 1997. *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. 2ª ed., Lisboa : Editorial Presença.

- CHELLADURAI, Packianathan. 1987. Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1, p. 37-47.

- CORREIA, Abel. 2000. *Estratégia das Federações Desportivas – Estudo das Principais Federações Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996*. Lisboa : Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- CRONIN, J. Joseph, TAYLOR, Steven A. 1994. SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance-Based and Percepations-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), p. 125-131.

- D´OLIVEIRA, Teresa. 2002. *Teses e Dissertações – Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos*. Lisboa : Editora RH, Lda.

- GABBOTT, Mark, HOGG, Gillian. 1994. Consumer Behaviour and Services : A Review. *Journal of Marketing Management*, 10 (4), p. 311-324.

- GARVIN, David A. 1983. Quality on the Line. *Harvard Business Review*, 61(5), p. 64-75.

- HESKETT, James L., JONES, Thomas O., LOVEMAN, Gary W. SASSER, SCHLESINGER, Leonard A. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72 (2), p. 164-174.

- INGLIS, Sue. Focus Groups as a Useful Qualitative Methodology in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 6 (3), p.173-178.

- KIM, Changhwan, KIM, Susan Y. 1998. Segmentation of Sport Center Members in Seoul Basead on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management*, 12 (4), p. 273 - 287.

- MARIOVET, Salomé. 2001. *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Lisboa : Ministério da Juventude e do Desporto - Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.

- MEYER, Anton, BLUMELHUBER,Christian. 1998. Quality : not a trend, but a strategic necessity in professional sports. *European Journal for Sport Management*, Special Issue : "Service Quality", p.54-81.

- MILTON, Tina. 2002. Membership Retention is Key to Future Fitness Club Sucess. *Leisure&Hospitality Business*, June, p. 6.

- OLIVER, Richard L. 1993. Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20 (3), p. 418-430.

- PAPADIMITRIOU, Dimitra A., KARTEROLIOTIS, Kostantinos. 2000. The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers : A Reexaminations of the Factor Structure**.** *Sport Marketing Quarterly*, 9 (3), p.157-164.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. 1994. Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58 (1), p. 111-124.

- PARK, Se-Hyuk, KIM, Yong-Man. 2000. Conceptualizing and Measuring the Attitudinal Loyalty Construct in Recreational Sports Contexts. *Journal of Sport Management*, 14 (3), p. 197-207.

- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van. 1998. Manual de Investigação em Ciências Sociais. 2ª ed., Lisboa : Gradiva.

- RAVALD, Annika, GRONROOS, Christian. 1996. The Value Concep and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), p. 19-30.

- SOUSA, Gastão. 1995. Inovação e Criatividade no Desenvolvimento de Novos Serviços Desportivos. *Revista Horizonte : Revista de Educação Física e do Desporto*, 7 (70), p. 132-135.

- TEAS, R. Kenneth. 1994. Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*. 58 (1), p. 132-139.

- WATERSCHOOT, Walter van, BULTE, Christophe van den. 1992. The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited. *Journal of Marketing*, 56 (4), p. 83-93.

- WESTERBEEK, Hans M., SHILBURY, David. 1999. Increasing the Focus on "Place" in the Marketing Mix for Facility Dependent Sport Services. *Sport Management Review*, 2 (1), p. 1-23.

- ZEITHAML, Valarie, BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), p.31-46.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO