

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

ANÁLISE DO PROCESSO DE VENDA NA SATISFAÇÃO DOS
CLIENTES EM GINÁSIOS

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Nara Evelise Rodrigues Gando

Orientadora: Professora Doutora Vera Marisa Dias Pedragosa

Número da candidata: 30003526

Julho de 2022

Lisboa

Dedicatória

**Ao meu pai a minha mãe, e irmã por todo amor e apoio incondicional em todos os
momentos da minha vida**

Agradecimento

Primeiramente, quero expressar a minha gratidão à minha orientadora, à Professora Doutora Vera Pedragosa, por ter aceitado fazer parte deste trabalho, obrigada pela sua orientação, conhecimento, dedicação, apoio, paciência e compreensão durante todo o processo de elaboração do trabalho.

O meu especial agradecimento aos meus pais Pedro Gando e Joana Aida, que sempre me apoiaram e incentivaram nos meus estudos e em todos os momentos da minha vida. A minha querida irmã Steaneth Gando pela força, apoio e carinho sempre.

Expressar também a minha gratidão ao ginásio e health clubs Go Fit da área metropolitana de Lisboa, em especial aos gestores e comerciais pela amabilidade com que me receberam e facilitaram a realização do estudo, e aos sócios-membros que se disponibilizaram para responder ao questionário.

E por último agradecer aos familiares e amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização do meu trabalho. A todos o meu muito obrigada.

*“É impossível avaliar a força que possuímos sem medir o tamanho do obstáculo
que podemos vencer, nem o valor de uma ação sem sabermos o
sacrifício que ela comporta”*

Henry Ward Beecher

Resumo

Atualmente a realidade do mercado evidência uma competitividade acrescida, sendo que, na visão do marketing a satisfação do cliente é crucial para as organizações. Nesse sentido a satisfação dos clientes ganha uma maior relevância no contexto organizacional do ponto de vista da gestão, já que possibilita a conquista dos clientes.

O presente estudo pretende estudar a análise do processo de venda na satisfação dos clientes em ginásios. Assim sendo este estudo tem como objetivo perceber se o processo de venda impacta na satisfação dos sócios-membros do ginásio. A amostra foi composta por 115 sócios-membros do ginásio privado da área metropolitana de Lisboa. Análise foi realizada através do software *SPSS statistics*, o tratamento estatístico efetuou-se através da análise descritiva, utilizou-se o coeficiente de alfa de *cronbach* para analisar a consistência interna geral do questionário, os resultados indicaram que o questionário tem uma consistência interna excelente ($\alpha=.87$), em seguida procedeu-se a regressão linear simples, em que a perceção do processo de venda explica a satisfação dos sócios-membros em 58% ($R^2=.58$).

Os resultados sugerem que os atributos como (saudações, indumentária) no primeiro contacto com o comercial do ginásio afeta positivamente na satisfação. Confirmam que existe uma satisfação elevada em relação aos serviços que lhes são apresentados pelo ginásio. O preço tem uma relevância significativa para a satisfação, e por consequência contribui na satisfação geral com os serviços oferecido pelo ginásio. Os gestores devem centrar-se em conhecer os seus sócios-membros e na forma de potencializar os serviços prestados mantendo as instalações e equipamentos adequados e modernos, apostar nos seus comerciais para fortalecer as relações dos sócios-membros com os seus ginásios.

Palavras-chave: Processo de venda, ginásio, satisfação, cliente, venda.

Abstrat

Currently, the reality of the market evidences na increased competitiveness, and from the point of view of marketing, customer satisfaction is crucial for organizations. In this sense, customer satisfaction gains greater relevance in the organizacional context from the management point of view, as it makes it possible to win over customers.

The present study intends to study the analysis of the sales process in customer satisfaction in gyms. Therefore, this study aims to understand whether the sales process impacts the satisfaction of gym members. The sample consisted of 115 members of the private gym in the Lisbon metropolitan area. Analysis was performed using SPSS *statistics* software, statistical treatment was carried out through descriptive analysis, *Cronbach's alpha* coefficient was used to analyze the general internal consistency of the questionnaire, the results indicated that the questionnaire has an excellent internal consistency ($\alpha=.87$), then a simple linear regression was carried out, in which the perception of the sales process explains the satisfaction of the member-partners in 58% ($R^2=.58$).

The results suggest that attributes such as (greetings, clothing) in the first contact with the gym's commercial positively affect satisfaction. They confirm that there is high satisfaction in relation to the services presented to them by the gym. The price has a significant relevance for satisfaction, and therefore contributes to the general satisfaction with the services offered by the gym. Managers should focus on getting to know their member-members and equipment, investing in their salespeople to strengthen the member-members' relationships with their gyms.

Keywords: Sales process, gym, satisfaction, customer, sale

Índice

Dedicatória.....	2
Agradecimento.....	3
Resumo.....	5
Índice de Figuras.....	9
Lista de abreviaturas.....	10
Introdução.....	11
1- REVISÃO DA LITERATURA.....	15
1.1. Enquadramento do setor do fitness.....	15
1.2. Evolução do fitness no mundo e em Portugal	16
1.3. Estatística da indústria do fitness no mundo	17
1.4. Estatística da indústria do fitness em Portugal	18
2. Gestão do Marketing e a venda pessoal.....	20
2.1. Marketing e fitness	20
2.2. Mix de Marketing (4Ps).....	21
2.3. Força de venda e venda pessoal.....	23
2.6. Planeamento Estratégico de venda	27
3. Satisfação do cliente.....	31
4. Hipóteses e modelo concetual.....	35
5. Método.....	38
1. Amostra	38
2. Instrumento.....	39
3. Procedimento dos dados.....	39
4. Tratamento dos dados.....	40
6- Resultados e Discussão.....	41
Conclusão e implicações para a gestão.....	51
Limitações e estudo futuros.....	53
Referências bibliográficas.....	54
Anexo	59

Índice de Tabelas

Tabela 1- Informação sócio-demográfica da amostra.....	38
Tabela 2- <i>Alfa de cronbach</i> do estudo e sua escala e subescalas.....	41
Tabela 3- Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda atração vs satisfação da fase do plano de venda atração.....	41
Tabela 4- Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda identificação vs satisfação da fase do plano de venda Identificação.....	42
Tabela 5- Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda oferta comercial vs satisfação da fase do plano de venda oferta comercial.....	42
Tabela 6- Regressão linear simples: percepção da fase plano de venda demonstração vs satisfação da fase do plano de venda demonstração.....	43
Tabela 7- Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda economia vs satisfação da fase do plano de venda economia.....	43
Tabela 8- Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda resolução vs satisfação da fase do plano de venda resolução.....	43
Tabela 9- Regressão linear simples: percepção da fase plano de venda acompanhamento vs satisfação da fase do plano de venda acompanhamento.....	44
Tabela 10- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda atração vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	44
Tabela 11- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda identificação vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	45
Tabela 12- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda oferta comercial vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	45
Tabela13- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda demonstração vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	45
Tabela 14- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda economia vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	46
Tabela 15- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda resolução vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	46
Tabela 16- Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda acompanhamento vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.....	47

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo concetual.....	37
Figura 2- Modelo dos resultados.....	48

Lista de abreviaturas

ACE – American council on exercise

ACSM – American college of sports medicine

AGAP – Associação de empresas de ginásios e academia de Portugal

AFAA – American fitness & aerobics association

EUA – Estados unidos da américa

IDEA – Health & fitness assóciotion

IHRSA – International health, racquel & sportclub association

PT – Treino personalizado

Introdução

O mercado exige um comportamento diferenciado extremamente comprometido com o cliente, dessa forma os conceitos de satisfação do cliente estão presentes nas empresas, pois atualmente a satisfação é a base de qualquer sucesso duradouro.

Nesse sentido torna-se necessário a adaptação de técnicas que concedam às empresas um diferencial no atendimento, de maneira a manter os clientes já existentes garantindo-lhes satisfação para com o produto/serviço e ainda conquistar futuros clientes. O processo de venda não se limita apenas na negociação e na satisfação do cliente por meio de um pedido. É preciso que as etapas do processo de venda sejam executadas com precisão, pois o sucesso desse processo dependerá unicamente de cada etapa.

O mesmo pode ser visto como um bom exemplo da solução de problemas, uma vez que clientes têm problemas e o vendedor soluções sob a forma de benefícios contidos em algum produto/serviço que ele comercialize. Uma boa venda não tenta impingir um produto ou serviço, mas visa atrair os clientes questionando e estabelecendo elos de confiança, de compromisso, de segurança e reciprocidade de forma a satisfazer as suas necessidades.

A atividade física é designada como um comportamento de saúde em a sua prática regular esta ligada a prevenção de doenças e também a benefícios psicológicos para além dos físicos. Sendo assim e na ótica dos ginásios a prática de atividade física tem vindo a ser implantada em Portugal desde os anos 80 (Santos & Correia, 2011). Os ginásios estão ligados à procura da harmonia de bem-estar físico e psicológicos pelas pessoas que anseiam um corpo mais saudável e belo (Correia, 2006). Dessa forma recorrem da tendência de aumento da procura de bem-estar que se tem visto nos últimos anos e desenvolvem uma diversidade de serviços a favor da satisfação das pessoas. O marketing corresponde ao conjunto métodos e meios da organização para satisfazer as carências dos seus públicos-alvo, levando em consideração os objetivos da empresa.

Uma gestão de marketing de ginásios ajusta-se pela racionalidade do desenvolvimento da organização, que num mundo competitivo terá regularmente de situar o foco no cliente. Para compreender e potenciar o marketing em ginásios é determinante ter em conta e aliar a qualidade dos serviços e das experiências que se proporciona aos consumidores e a sua satisfação. No entanto, para satisfazer os anseios dos clientes, os ginásios devem proporcionar uma variedade de serviços unindo definitivamente na intenção da oferta e da procura e levando sempre em consideração as condutas próprias de cada indivíduo. Contudo na visão de Correia (2006) devem proporcionar atividades designadamente como aeróbias, a musculação, as

expressivas, as holísticas, que proporcionam harmonia da mente do corpo e da alma, as de combate, as especiais dirigidas a população específicas tais como crianças, grávidas e idosos, as estéticas e de relaxamento, os serviços de conveniência, como bar, lojas, avaliações corporais, festas de aniversário e outras, as atividades aquáticas, os serviços personalizados (PT).

O aumento da procura de um estilo de vida saudável, faz com que os ginásios repensem sobre seus serviços, e assim torná-los mais eficazes e atrativos, não só para os sócios-membros já existente e os que irão existir, mas para também que possa atingir um grau de elevada competitividade que lhes permita crescer num futuro próximo.

Formulação do Problema

A prática da atividade física nos ginásios continua a ser crescente, segundo Gonçalves e Diniz (2015) o crescente entendimento sobre os benefícios da atividade física e da relação da sua prática com a diminuição dos fatores de risco para a saúde, levou a uma maior procura dos serviços de fitness e bem-estar. E dessa forma a disposição de estar em forma e saudável centrou-se no conceito de fitness expandido pelos ginásios. Sendo assim a preocupação dos gestores de ginásios deve centrar em conhecer os seus sócios-membros e na forma de potencializar os serviços prestados para fortalecer as relações do sócios-membros com o seu ginásio, e dessa maneira alcançar o objetivo da organização, obtendo lucro e mais sócios-membros. O processo de venda é amplo, e por isso depende de um maior processo que vem da orientação do marketing, o profissional de marketing trabalhar em conjuntos com a venda.

A gestão dos ginásios deve dar foco à venda, de modos a criar situações favoráveis e dinâmicas, percebendo de que a venda é a ferramenta importante que pode contribuir ou não na satisfação dos sócios-membros por ser elevada e bastante específicas as expectativas de cada cliente, obrigando a uma prestação de serviço que vá ao encontro ou exceda as expectativas dos mesmos, aumentando assim a probabilidade de os satisfazer. Nesse contexto, face a satisfação dos sócios-membros deve-se em atenção entender se o processo de venda pode contribuir para o alcance da satisfação dos sócios-membros no ginásio.

Objetivos

Tendo a pergunta de partida levantada, o objetivo geral desta dissertação é analisar se o processo de venda tem impacto na satisfação dos sócios-membros. No seguimento foram delineados os objetivos específicos: compreender se o processo de venda realizado pelos comerciais do ginásio influencia na satisfação dos sócios-membros; verificar na perceção dos

sócios-membros se o processo de venda tem influência positiva na satisfação dos serviços prestados pelo ginásio.

Estrutura da dissertação

O estudo está organizado em partes: introdução, três capítulos, conclusão limitação e recomendação, referencias e anexo. A Introdução é composta pela definição do problema, objetivos e a estrutura da dissertação.

A revisão da literatura para a investigação é realizada no capítulo um, foi feito um enquadramento da indústria do fitness através da definição, evolução do fitness e dados estatístico. O mesmo capítulo fez-se uma abordagem desde a gestão do marketing e fitness e venda pessoal, etapas do processo de venda até a satisfação. E apresentação das hipóteses e o modelo concetual foi detalhado em seguida.

O segundo capítulo refere-se ao método utilizado, o capítulo começa por esclarecer a amostra em estudo e a validação dos instrumentos de investigação. De seguida segue-se a apresentação dos procedimentos para a recolha dos dados e a descrição do tratamento dos dados.

O terceiro capítulo fez-se a apresentação dos resultados e discussão com base nas hipóteses em estudo e na literatura relevante. Também é referenciada a conclusão e implicação do estudo para os gestores.

Temos ainda apresentação de algumas limitações encontradas ao longo do estudo. E por último as referências citadas ao longo do texto da revisão da literatura e o anexo.

REVISÃO DA LITERATURA

CAP I- REVISÃO DA LITERATURA

1. Contextualização e evolução do fitness no mundo e em Portugal

1.1.Enquadramento do setor do fitness

Nunca como nos dias de hoje se verificou um episódio tão favorável para a prática de atividade física, isso decorre da razão de natureza social, económica e cultural para além de outros fatores tal como a procura de bem-estar físico e emocional. A atividade física é definida como todo e qualquer movimento corporal produzido pela contração músculo-esquelético resultando num gasto energético. O conceito de fitness foi mudando ao longo dos tempos, para Maguire (2008) o fitness é um elemento de bastante alteração em sua definição os seus critérios e objetivos estão associados a agendas sociais, ansiedade e problemas de saúde.

O termo fitness ganhou um espaço no vocabulário e a nível científico, a tradução da palavra fitness é “condição física”, que significa um conjunto de aspetos que as pessoas possuem ou adquirem, ligado com a capacidade de praticar atividades físicas (Carspersen, 1985). No entanto também se utiliza para se aplicar à prática de exercícios em ginásios, sendo que tais práticas tiveram seu pico de desenvolvimento desde os finais da década de sessenta.

De acordo com Shepard (1998) o fitness está ligado a um desempenho limitado a saúde. Dependendo das capacidades motoras, da capacidade cardiorrespiratória, da forma muscular, da endurece do tamanho do corpo, da composição corporal, da motivação e do estado de nutrição. (Bouchard & Shepard, 1998).

Porém para Santos e Correia (2011) o fitness não se restringe apenas em health clubs e exercícios, mas deve ser entendido como um setor multidimensional de negociação, com as suas particularidades face aos concorrentes, procura constante dos serviços ideias para potenciais consumidores e pela economia de serviço.

Os conceitos ginásio diferenciam-se pela oferta de serviços associada e pelas dimensões físicas dos espaços (IHRSA, 2007). 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 como menciona Correia *et al.*, (2000) citado por Pedragosa (2012, p. 13). Nos healths clubs de grandes dimensões é habitual encontrar-se, no mínimo, duas áreas de 120 m² para a prática de atividades de grupo e um espaço superior a 400 m² para a prática de musculação/cardiovascular.

A definição que diferencia os ginásios avançados pela IHRSA (2007) é semelhante. Os ginásios têm uma área total que varia entre 900 m² a 2500 m² (um sócio por m²) com área para pesos livres e cardiovascular, estúdios para as aulas de grupo e balneários. Já os health clubs

têm áreas que variam entre os 3000 m² e os 9000 m² (um sócio por cada 2,5 m²) onde existe um espaço de ginásio, piscina, spa, polidesportivos, campos de ténis e espaços de lazer exteriores.

Quanto maior a dimensão de um centro de fitness maior é a capacidade para oferecer mais serviços individualizados ou integrados, a inovação associada à satisfação são preocupação inerentes a este tipo de espaços em que se verifica uma variedade de serviços. De acordo com os dados por um estudo desenvolvido por Pedragosa e Cardadeiro (2020) as modalidades mais oferecidas pelos ginásios em Portugal são: máquinas e musculação (84%), equipamento cardiovascular (89%) aulas de grupo (90%) treino funcional (92%).

1.2.Evolução do fitness no mundo e em Portugal

A área do fitness começou por se desenvolver em formas de ginásio de rua, designado também como bodybuilding “ferro”. A indústria do fitness incorpora o conceito “wellness” criado pelo americano Charles Cobin, e definido como uma integração dos aspetos de saúde e aptidão, não esquecendo a condição física, mas com maior valorização da qualidade de vida e bem-estar (Saba, 2006).

Nos anos 60 surgiram as primeiras máquinas de musculação que davam uma maior segurança aos praticantes. No entanto pode-se dizer que o auge na comercialização do fitness deu-se nos anos de 70 onde teve uma maior participação na atividade física (Marguire, 2008). O fitness em Portugal começou nos anos 80 do séc. XX quando chegou a comercialização de um conjunto de exercícios variados vindo dos EUA (Santos & Correia, 2011). Porém de acordo com os mesmos autores, a evolução do fitness em Portugal foi bem marcada e dividida em dois períodos: o período inicial e o período moderno.

O período inicial deu início nos anos 80 e estendeu-se até 1998, que segundo Santos e Correia (2011) é definido pelos fatores técnicos e é especificamente centrado para o público masculino. Os anos 80 em Portugal foi marcada pela renovação dos serviços e produtos, pela segmentação do mercado, pelo início da avaliação médica e treino individual. Segundo Marguire (2008) nos anos 90 nos EUA, surgiu um novo tipo de serviço fitness designado treino personalizado (PT) onde o serviço era para uma só pessoa. Porém o mesmo ano foi caracterizado pela expansão internacional do mercado fitness pois para além dos EUA juntou-se a Alemanha, Inglaterra, França, Japão e África do Sul, surgindo também os ginásios destinados às famílias. Ao mesmo tempo, o aparecimento de diversas instituições e organizações ligadas ao fitness, tais como, Health & Fitness Association (IDEA), American Fitness & Aerobics Association (AFAA), American Council on Exercise (ACE), American College of Sports Medicine (ACSM), International Health,

Racquet & Sportclub Association (IHRSA), entre outras, contribuíram para a credibilização e afirmação destas atividades.

Ainda na década de 90, Portugal foi alvo de uma imensa internacionalização, principalmente em 1998 com a entrada do primeiro operador estrangeiro o Holmes Place. Essa cadeia de ginásio veio marcar um produto de transição, no que respeita à forma de atuação dos ginásios (Santos & Correia, 2011). E com isso atração das mulheres pelo ginásio aumentou e passou a ter aulas de grupos, práticas aeróbicas e os ginásios passaram a ser mistos. Porém o Holmes Place contribuiu com uma nova forma organizacional e de marketing para o mercado, onde apostou na diferenciação (através da marca) inovação dos produtos (treinos personalizados) e num segmento-alvo bem definido e na qualidade e satisfação dos sócios-membros.

Nos dias de hoje, as modalidades de fitness pouco ou nada têm em comum com aquelas que nos anos 80 e inícios dos anos 90 estavam presentes na nossa sociedade, onde atualmente é muito mais facilitada a participação nas diferentes modalidades, onde novidades chegam mais depressa ao consumidor com muita maior oferta procurando satisfazer as necessidades do maior número possível de praticantes (Moutão, 2005).

1.3. Estatística da indústria do fitness no mundo

O mercado do fitness encontra-se em grande expansão e continua a provocar um crescimento exponencial das atividades de fitness, das organizações de fitness e da adesão aos serviços (Tharrett & Peterson, 2006).

Segundo Bates (2007) entre 1998 e 2007, a indústria do fitness aumentou 105%, através de um aumento de 118% ao nível das instalações e de 71% ao nível dos sócios-membros (seja masculino como feminino). Porém, a IHRSA diz que desde 2005, o número de membros de ginásios tem a estar relativamente constante. No ano de 2010, a indústria do fitness nos EUA o número de ginásios permaneceu relativamente estável em 29.890, enquanto o número dos sócios-membros cresceu ao ritmo impressionante de 10,8% para 50,2 milhões de indivíduos.

Para além disso, 7,6 milhões de consumidores utilizaram os ginásios como não-membros (IHRSA, 2011). No entanto no ano de 2012 a indústria do fitness valia 75 milhões de euros, com 150 mil instalações desde health clubs e outras organizações que possuíam mais de 132 milhões de membros (IHRSA, 2013). Contudo a receita total da indústria nos EUA chegou aproximadamente aos 21,8 milhões de euros em relação ao ano de 2011.

Segundo a IHRSA de 2016, os resultados mostraram um crescimento na indústria a nível global, com uma receita total de 81 milhões de euros, com 187 mil clubs e 151 milhões de

membros em todo mundo em 2015. Nos EUA a receita total foi de 24,2 mil milhões de euros em 2014 com aumento de 25,8 mil milhões em 2015. Estima-se ainda que o número de clubes aumentou de 34,4 mil para 36,1 mil. Outros países a volta do mundo também foram se destacando a nível de crescimento na indústria do fitness, onde foi possível verificar uma receita total de 81 mil euros, com 187 mil clubs e a 51 milhões de membros em todo mundo em 2015 (IHSRA, 2016).

Contudo no relatório da IHRA de 2018, a receita global no fitness em 2017 foi de 87,2 mil milhões, com mais de 201 mil clubs e 174 milhões de membros (IHRSA, 2018). O crescimento da indústria do fitness continuou crescendo em todo mundo, de acordo com o último relatório da IHRSA, verificou-se um total de 184 milhões de membros, 205,000 clubs de fitness (ou seja, ginásios, centros de fitness) e 81,7 bilhões de receita anual em todo o mundo. Porém devido a Covid-19 a receita do mercado global diminuiu em 42% para 167.408 milhões de euros (Pedragosa *et al.*, 2022)

1.4. Estatística da indústria do fitness em Portugal

O desenvolvimento do mercado do fitness em Portugal também se encontra em crescimento. Atualmente em Portugal o crescimento deste mercado, dos centros fitness, é observável, apesar de ainda existir muito para evoluir.

Porém entre os anos (2010 – 2013) Portugal sofreu uma crise e consequentemente o poder de compra do consumidor diminuiu. No entanto, esta fase passou e em 2013, averiguou-se um crescimento de 24% de sócios-membros e em 2014 reparou-se um novo aumento de 19%. Segundo o Barómetro da AGAP (2015), em 2015, o mercado português do fitness cresceu 13%, sendo um total de 730 mil pessoas (7,1 % da população total) e um aumento do número de ginásios para 1.365, dando uma média de 537 sócios-membros por clube no final deste mesmo ano.

A mensalidade bruta média era 36,3€, sendo que Portugal encontra-se relativamente abaixo, comparado com os restantes dos outros países da Europa. Apesar disso, o volume de mercado, em termos de receitas líquidas de adesão, foi de 260 milhões de euros sendo que o valor total de mercado foi de 286 milhões de euros, AGAP (2015).

Através do Barómetro do fitness da AGAP em 2016 foi possível verificar que o número de sócios-membros dos ginásios cresceu 30%, no entanto o número de aberturas de ginásio subiu 14% tendo uma mensalidade média apurada para 35,48€. Os principais operadores do mercado português em 2016 eram o Fitness hut com 25 ginásios, Holmes place com 19 e Solinca com 16. Além disso, a Vivafit manteve 25 franquias. Dez empresas possuíam 126

ginásios no total ou 11% da quota de mercado em ginásios, mais de 50% em sócios-membros. Atestou-se que 35% dos ginásios trabalham no segmento low cost, com mensalidade igual ou inferior a 29,90€ e apenas 5% no premium com mensalidades acima dos 55€ (Pedragosa & Cardadeiro, 2017).

Em 2017 segundo barómetro da AGAP o número membros aumentou para 535 mil e as receitas subiram para 220 milhões de euros aumentando para 11% a taxa de penetração (Pedragosa & Cardadeiro, 2018).

O ano de 2019 foi caracterizado pela abertura de mais 10% dos clubes face a 2018 e os cerca de 1100 clubes terão sido frequentado por 688.210 praticantes, maioritariamente mulheres (57%), um número superior a 2018 em 16%. A taxa de penetração do mercado aumentou de 5,8% (2018) para 6,7% (2019). Estima-se que o número de faturação tenha tido um crescimento de 10% em relação a 2018, e que o mercado global tenha faturado em 2019, 289,371 milhões de euros (sem IVA). Mais metades dos clubes (54%) aumentou a faturação em mais de 2,5% e 42% manteve o volume de negócio em relação ao ano anterior. 75 da faturação é proveniente das mensalidades e 25% da faturação é proveniente das mensalidades e 25% da faturação de outras receitas (serviços de treinos personalizado, nutrição, serviço de SPA, etc.) Pedragosa e Cardadeiro (2020).

Contudo o ano de 2020 foi muito mais difícil para a indústria do fitness devido a pandemia da Covid-19, segundo o barómetro do fitness da AGAP em 2020, a Covid-19 afetou bruscamente no crescimento dos ginásios ao longo dos tempos. O número de clubs em Portugal decresceu para 27%, consequentemente o número de membros- ativos decresceu para 29%, o volume de faturação desceu 42%. Diminuindo também o valor médio da mensalidade para 29% e a taxa de penetração para 1,9% (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

A pandemia da Covid-19 alterou a tendência de crescimento dos principais parâmetros de atividade dos clubs de 2019 para 2020, verificou-se que no ano de 2020 para 2021 uma estabilidade com um ligeiro decrescimento em alguns parâmetros, o número de clubs abertos foi significativo (800 clubs) a diminuição dos membros foi em 5% (465.500 membros-ativos) a faturação dos clubs também foi afetada em 1 % (165.364 mil) a taxa de penetração diminui para 4,5% juntamente com o número de trabalhadores (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

2. Gestão do Marketing e a venda pessoal

O conceito de marketing vem mudando a todo o momento tentando adequar-se as necessidades e desejos do mercado e principalmente do consumidor. Na literatura o marketing existe desde os primórdios da humanidade, no entanto como ciência surge no início do século XX, porém surgindo algumas teorias sobretudo a partir da década de 60.

A primeira definição de marketing surge exatamente nessa década voltada totalmente ao lado empresarial, vendo o marketing como o resultado da atividade da empresa que geri o fluxo dos bens e serviços desde os produtos até ao consumidor.

De um modo similar pode dizer-se que “o marketing é uma ciência ou arte pelo fato de criar estratégia que têm benefícios para a empresa e principalmente para o cliente” (Kotler 2000, p.153). Essas são algumas das definições encontradas na literatura, no entanto as discordâncias estão na forma como o marketing é aplicado dentro das empresas.

O marketing corporiza nos nossos dias, está atitude na gestão das organizações, cujo ponto de partida baseia-se na percepção das necessidades expressas ou emergentes na ideia de Kotler *et al.*, (2002) citado por Correia (2006, p 21). Diante as opções das pessoas concretas é preciso encontrar serviço que satisfaça as necessidades, comunicá-los e fazê-lo chegar aos utilizadores, tudo isto pensando, passo a passo os custos e os proveitos julgados adequados. As empresas de fitness devem alargar a sua série de serviços, visto que os clientes procuram serviços que se adaptem ao seu dia-a-dia, desejos e necessidades.

E por isso devem comunicar de modo eficaz com os seus consumidores, considerando atentamente os custos e proveitos julgados. Segundo Correia, (2006) o marketing é uma atividade humana dirigida para satisfação de necessidade através de processo de troca. Por sua vez, Lindon, *et al.*, (2004) na mesma linha de pensamento acrescenta que o marketing é o conjunto dos métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, no público pela qual lhe interessa.

2.1. Marketing e fitness

A gestão do marketing é compreendida como o processo de análise, planeamento, implementação e controlo de programas que visam criar e manter relações de troca/transação com público-alvo. Na gestão dos ginásios a relação mútua entre a empresa e o mercado é fundamental. Por um lado, é importante a adaptação da organização ao mercado com que se depara, sendo determinante realizar um estudo prévio com os objetivos de descobrir quais as verdadeiras necessidades dos consumidores, e por outro, pode optar por uma via pró-ativa, tentando seduzir as pessoas e convencendo-as a experimentar o fitness e a transformar as suas

necessidades em prazer, bem-estar e harmonia havendo o processo de livre troca com a empresa.

Os ginásios podem adaptar estratégias de atuação projetando as carências de seus sócios-membros e modificando a forma e a medida de estimulação e satisfação dos mesmos. Isto significa que a empresa possui uma vantagem em relação ao mercado que é a de transformar as necessidades de seus clientes e primar no potencial alterando seus serviços. A elaboração de estratégias no fitness para uma eficaz percepção do mercado é fundamental, permitindo que os ginásios expandem os seus produtos, não só para servirem os seus clientes, mas também para liderarem uma campanha lucrativa que possibilite uma maior competitividade no mercado.

Segundo Frota (2011), o principal ponto crítico na gestão de um ginásio é a cultura viva e presente da empresa. Os produtos desportivos precisam criar e manter ligações com os seus clientes para se manterem atrativos (Rein, 2008). Entender os motivos de abandono torna-se decisivo para ter vantagem competitiva face a concorrência. Para conhecer o cliente é preciso firmar uma ligação com ele, conhecer o seu grau de motivação e os mecanismos de mudança no seu comportamento são fatores relevantes para a manutenção do cliente no ginásio. Motivações, expectativas e frustrações nas relações contribuem fortemente para o resultado favorável ou desfavorável da satisfação do cliente (Caldeira, 2006).

2.2. Mix de Marketing (4Ps)

O composto de marketing conhecido também como mix de marketing é definido por Kotler (1998) como o conjunto de ferramentas usada pela empresa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Para McCarthy (1978) o mercado corresponde a um determinado grupo de consumidores, na qual a empresa tenciona chamar atenção. Na ótica do autor o consumidor é o item fundamental do mix de marketing, onde um produto é oferecido a um determinado preço, com alguma promoção para transmitir em seus potenciais consumidores sobre o produto, e a maneira de alcançar essa praça do consumidor. Tal composto mercadológico foi formulado primeiramente por McCarthy em seu livro “Basic Marketing” e o mesmo está dividido em quatro elementos:

- 1. Product (produto):** De acordo com Kotler e Armstrong (2007) o produto é algo que é oferecido em um mercado para analisar, adquirir ou consumir de modos a satisfazer uma necessidade ou desejo. Os mesmos autores definem três níveis de produtos. O primeiro é o produto núcleo designado por desempenhar uma função específica; o segundo é o produto básico que tem como fatores como: embalagem, nome de marca, nível de qualidade, design e aspetos essenciais do produto, e o terceiro nível está ligado

aos serviços que inclui a aquisição do produto como: instalação, serviço de pós-compra, garantia de entrega e crédito.

2. **Price (Preço):** Las Casas (2006) refere que o preço contribui na atribuição de valor nas coisas e recai na troca de esforço feito por uma empresa por meio de aplicação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos comercializados. Segundo Kotler e Keller (2006) o preço é o único elemento do mix de marketing que cria receitas e também o mais flexível por ter a facilidade de ser alterado com rapidez.
3. **Place (distribuição):** Também definido como canal de distribuição, está relacionado com o percurso feito pelo produto desde a sua produção até o consumo. Kotler e Armstrong (2007) define como um conjunto de organizações compromissadas no processo de distribuição de um produto ou serviço destinado ao uso ou consumo de um consumidor. Para Las Casas (2006) de nada adianta ter um bom produto com um preço pronto a vender, é necessário ter condições de levar tal produto para seu consumidor final.
4. **Promoção (Comunicação):** Segundo Kotler (1998) a promoção é um conjunto de ações que está ligada à determinado produto/serviço de maneira a atizar a sua comercialização através da divulgação. Já Las Casas define como outro composto de marketing controlável que é denominado por comunicação. Para Kotler e Armstrong (2007) o marketing moderno exige muito mais do que simplesmente criar um bom produto, atribuir um preço e colocá-lo a disposição do consumidor. É preciso que as empresas comuniquem com seus clientes atuais e potenciais, e o que se comunica não poder ser deixado ao acaso, todo esforço de comunicação tem de estar ligado em um programa e comunicação de marketing resistente.

A comunicação é um elemento fundamental na missão geral do marketing e representa um fator decisivo para o sucesso de qualquer empresa. Isso porque o uso da comunicação pelo marketing estabelece pontes de ligação entre empresa e consumidor. E é por meio da comunicação que as organizações emitem mensagens ao seu público-alvo adotando estratégias persuasivas com objetivo de induzir a uma atitude de compra.

A composição dos elementos de comunicação é definida com as principais ferramentas da promoção sendo elas: a propaganda, promoção de vendas, relações-públicas, venda pessoal e marketing direto (Kotler & Armstrong 2007). De realçar que o foco principal desse trabalho é a venda Pessoal que irei desenvolver mais a frente e que na qual está ligada a força de venda.

2.3. Força de venda e venda pessoal

A força de vendas representa uma das opções de promoção e está estreitamente ligada a venda pessoal. Em um mercado competitivo em que as empresas oferecem produtos/serviços similares, a força de venda compõe a linha de frente com a equipa de venda na conquista de novos clientes, e a venda atua no momento face-to-face com o cliente onde o resultado depende muito da atuação do vendedor.

A força de venda de uma empresa é formada por conjunto de pessoas que têm um objetivo principal que é vender produtos/serviço por meio do contato direto com potenciais clientes e não só. Dessa forma pode-se dizer que a distinção dos negócios e o seu sucesso depende da atitude e da aptidão da força de venda e sua gestão. Tendo em conta que o marketing é estratégico, ou seja, define a estratégia dos componentes de negócio: produto, preço, distribuição e comunicação, a força de venda é tático no sentido de traduzir e realizar no terreno a estratégia traçada pelo marketing (Catalão & Penim, 2008).

2.4. Organização da força de venda

Os objetivos da força de venda podem ser quantitativos, qualitativos, de tempo ou de custos. Os objetivos quantitativos são mensuráveis, sendo os mais recorrentes na avaliação e na remuneração dos vendedores. No entanto o indicador mais comum e frequentemente utilizado é o volume de vendas, entretanto existe outros que são considerados objetivos de esforço que têm a grande virtude de contribuir para gerar resultados no futuro e desta forma para realização do objetivo principal.

Os objetivos qualitativos envolvem fatores subjetivos como o nível de satisfação do cliente; a simpatia do vendedor; a competência do vendedor. O gestor da força de venda deve certificar-se de que os objetivos que foram definidos estão a ter resultados pretendidos e que os mesmos estejam a ser definidos de modos antecipados e claro para todos (Lytle, 2003). Pois o mesmo podem causar impacto negativos na motivação da força de venda e respetivamente nos resultados da empresa (Zoltners, 2009).

Remuneração da força de venda

Trata-se de todos os aspetos relacionados com o salário de um profissional de vendas, divididos por dois benefícios: benefícios diretos (valores fixos, comissões de venda, prémios e participação dos resultados) e benefícios indiretos (férias, gratificação, horas extra, 13º salário, seguro de saúde e acidente de trabalho). Para Sandhusen (2003) a remuneração deve incidir precisamente os objetivos das vendas.

O plano de remuneração da empresa deve ser realizado em conformidade com as necessidades, salientando os seus objetivos e minimizando seus gastos, no entanto a equipa de venda tem que se sentir bem remunerada e bem valorizada. Os valores dos vendedores devem ser o mais lógico e justo, indo de acordo com o índice do mercado as habilidades que o profissional possui e com o tipo de trabalho que o mesmo exerce (Moreira 2001).

Recrutamento e seleção dos vendedores

Para que uma venda seja bem feita é preciso ter um vendedor adequado as necessidades da empresa. Sandhusen (2003) diz que a finalidade do recrutamento é de ter um número elevado de candidatos que respondam os padrões de critérios de seleção determinado pela empresa. A gerência analisa quais as características que precisa para recrutar os vendedores e juntamente com o departamento dos recursos humanos buscam candidatos por intermédio de agência de empregos, publicações de anúncio entre outros. O mesmo autor, opina que a seleção pode variar por meios de entrevistas informal à testes de entrevistas.

No entanto esses estes normalmente avaliam a aptidão dos vendedores para a venda, a capacidade analítica e organizacional, seus traços de personalidade entre outros. Logo depois de passar pelo processo de recrutamento e seleção dos vendedores, é preciso treinar os mesmos para cumprir com os objetivos exigido da empresa.

Formação dos vendedores

A fase de formação é onde os vendedores são formados de modos que possam prestar serviço de qualidade aos seus clientes. Moreira (2001), diz que a formação dos vendedores deve proporcionar tudo o que o vendedor precisa saber sobre o modo de interagir com os clientes de forma profissional. E, no entanto, essa formação deve ser dividida em quatro etapas à destacar: levantamento das necessidade, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método da formação e avaliação dos resultados.

- **Levantamento das necessidades;** a situação da empresa é analisada tendo em conta os objetivos e o que será necessário para atingi-los, o desempenho da equipe de venda e suas atividades, possíveis problemas que possam perturbar o desenvolvimento da empresa, obstáculos encontrados no cumprimento das tarefas e análise dos relatórios gerados. Com esses dados vai ser possível perceber quais as dificuldades dos vendedores e o que pode ser melhorado.
- **Definição do objetivo e conteúdo;** é importante que tal objetivo seja medido de modos que no momento da avaliação se tenha um parâmetro claro. Dá-se o exemplo de que se um vendedor não fazer uma boa apresentação do produto ao cliente, logo terá que ter uma formação de modos aprimorar a comunicação e técnica de venda do vendedor.

- **Determinação do método de formação;** tendo em conta ao perfil dos vendedores que irão receber a formação, o mesmo só será bem-sucedido se os vendedores forem abrangidos por estímulos como: aprendizado, solução de problemas ou desafio, elevação do autodesenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.
- **Avaliação dos resultados;** esta última etapa resulta na avaliação feita por meio de perguntas relacionada ao comportamento da equipa de venda, ao ambiente organizacional, o impacto do resultado sobre os problemas levantados antes da formação tais questões devem ser respondidas por meio de preenchimento de questionário, reuniões e atenção a mudanças que ocorrem com os vendedores.

De acordo com Miguel (2003) uma formação bem feita e transmitida é capaz de aumentar a produtividade, e consequentemente a lucratividade da organização, uma vez que impulsiona na motivação dos funcionários a sentirem-se comprometidos em realizar um bom trabalho.

Supervisão dos vendedores

Segundo Moreira (2001) o supervisor tem como objetivo principal de proporcionar que os atributos e tarefas apresentados aos vendedores sejam cumpridos. Porém é responsabilidade do mesmo fazer o acompanhamento diário e cobrar aos vendedores os resultados esperados. Para Miguel (2003) o método que o gerente de vendas supervisiona ou controla as atividades de venda, afeta no desenvolvimento profissional e desempenho dos vendedores. De acordo com o mesmo autor, o gerente pode optar por três métodos de supervisão:

- **Orientada para os resultados;** está mais ligado ao volume das vendas, e como a empresa é vista no mercado.
- **Orientada para atividades;** aqui o foco é melhorar as atividades do dia-a-dia dos vendedores como: atendimento de chamadas, visitas à clientes, demonstrar produtos, e gerir relatório.
- **Orientada para capacidade ou competências;** o gerente tem o objetivo de analisar as habilidades e competências dos vendedores, ver pontos fortes e fracos para aprimorar, e é feito a partir do acompanhamento do vendedor em tempo real, de modo a desenvolver profissionalmente sua equipe.

Motivação dos Vendedores

A motivação é o fator responsável por provocar respostas às reações das pessoas. Moreira (2001) diz que a motivação dos funcionários é essencial em todas as áreas da empresa.

E para Churchill e Peter (2000) isso deve ser levado em conta, durante o processo de seleção dos candidatos. Ainda no contexto de Moreira (2001) a motivação é a energia que surge dentro das pessoas, levando a ação, e, no entanto, se não for bem alimentada com frequência acaba. Cada pessoa em particular tem a sua maneira de ser motivada e cabe a empresa desvendar estes estímulos.

Muitas empresas acham que o estímulo maior de um vendedor é a sua recompensa financeira, mais essa percepção vem mudando nos dias de hoje e no entanto usam outros fatores motivacionais como padronização das promoções, distribuições das atividades, melhorias nas condições e cargo de trabalho, definições de objetivos e metas a serem alcançadas, presença de novos desafios e reconhecimento pelo trabalho, ambiente organizacional entre outros. Churchill e Peter (2000) explicam que para que os vendedores possam dar respostas as expectativas de seus superiores, os mesmos devem ter todas as informações detalhas das atividades a serem cumpridas.

Avaliação e controle dos vendedores

Para a execução da avaliação o gestor deve ter em consideração os fatores relacionados ao recrutamento, seleção, treinamento, metas impostas a cada vendedor, motivações e a forma como os vendedores são liderados. Segundo Moreira (2001) avaliação possibilita que o gestor tem a função de acompanhar a evolução da sua equipa de modos a corrigir possíveis erros, rumo aos objetivos pretendidos pelo setor de venda, visto que o objetivo da avaliação se fundamenta em aprimorar os resultados alcançados pela equipa, direcionando os recursos disponíveis e implantar ações corretivas e de reconhecimento. Para Sandhusen (2003) avaliação da equipa feita pelo gerente pode ser formada em duas análises: informais e formais.

- **Análise informal:** baseia-se em relatórios de visita, num plano de trabalho ou plano territorial de marketing e em viagens de campo.
- **Análise formais:** são definidas por comparação com outros vendedores pelo desempenho passado em áreas como produtividade e controle de custo.

2.5. Venda Pessoal

Todas as empresas vendem seus produtos ou serviços, no entanto a venda pessoal é a forma mais frequente de o fazer. Este ato pode ser executado por uma força de venda que pode em alguns casos, limitar-se há uma só pessoa, mas que pode também ser constituída por vários vendedores. A eficácia da força de vendas exerce um papel fundamental no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa, a melhor estratégia de marketing, arrisca-se a falhar se não for apoiada, por vendedores competentes, motivados e experientes.

Para dar foco no cliente as empresas têm de avaliar como melhor vender, devem motivar o canal de vendas, como parceiros para conquistar o cliente. A oportunidade para os líderes de mercado de hoje não é de evitar o canal de vendas, mas trabalhar com eles para desenvolver o maior valor do cliente e assim construir um negócio mais forte (Farrell, 2004).

Gestão de venda

O setor de vendas ocupa uma grande posição nas empresas, é um instrumento de comunicação com o mercado, além disso, é um produto de recursos para a empresa. A associação americana de marketing (1948) define gestão de venda como “O planeamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providência de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam à força de venda”.

Depois que se verifica as estratégias da organização, os planos de marketing devem ser postos em ação de modo que as atividades sejam realizadas da melhor maneira, tendo em conta sempre o acompanhamento do processo da empresa, analisando os resultados de cada processo para que todos os objetivos sejam conclusos e a meta principal seja alcançada.

2.6. Planeamento Estratégico de venda

A estratégia de venda tem uma extrema importância, isso porque a empresa usa dessa estratégia o planeamento do processo de venda. A elaboração desse processo da uma vantagem de comunicação com os consumidores, abrindo barreiras e facilitando a abordagem ao relacionamento de cliente-empresa.

Deste modo as organizações precisam estar frequentemente analisando as oportunidades que o mercado apresenta em relação ao seu público-alvo, é imprescindível verificar o potencial do mercado no qual se encontra posicionado, uma vez que esta análise dará ênfase na elaboração do planeamento estratégico de venda da organização. As equipas de gestão têm de ser formadas com profissionais capazes de definir e desenvolver estratégias no sentido de responderem com eficácia os problemas que surgem na organização, de forma a se aproximarem o mais possível das expectativas criadas pelos clientes.

Como a realização de planos de ação de vendas tem por objetivo de resultados positivos à organização, dessa forma procura-se aumentar por meio de um bom processo de venda a lucratividade e perante aos clientes uma imagem positiva durante e após a compra de modos que os mesmos tenham confiança à empresa. Segundo Kotler (2007) praticamente o objetivo da organização é centrada em ter um bom planeamento de vendas de modos a conquistar e manter

os seus clientes, dividindo-se em captar, reter e gerir a sua atual carteira ou prospetar novos clientes.

Etapas do Processo de Venda Pessoal

A longo dos anos o processo de venda foi visto como um processo aleatório e não estruturado, recentemente entende como um processo que é ensinado, aprendido e praticado (Mosca *et al.*, 2010).

Na visão de Ingram *et al.*, (2009) o processo de venda está se transformando em um processo de relacionamento com os clientes onde a base de relacionamento contínuos é a confiança estabelecida por parte do cliente no vendedor. Segundo Kotler e Keller (2006) a função do vendedor atual compreende diagnosticar o problema do cliente propondo uma solução a ele ao mesmo tempo em que precisam ter objetivos específicos e metas a atingir.

O ato da venda propriamente dito é composto por um conjunto de fases em que a compreensão e excelente execução permitirão gerar riqueza para ambas as partes: vendedor e clientes. Nesse contexto Pedragosa (2006) identificou 7 dimensões das fases do plano de venda:

Atração

Consiste em atrair a atenção do cliente, conquistar o seu universo, baseia-se no primeiro contacto que o consultor do ginásio ou vendedor terá com o cliente. Para Rodrigues (1999) cit. por Pedragosa (2006 p. 438) esta fase abrange seis categorias que são indispensáveis para uma boa venda: saudações; agradecimento; apresentação (nome próprio, função, empresa que representa); definição do objetivo da entrevista; fixação da respetiva duração; explicação da vocação da empresa que representa, isso recai para uma venda física ou não.

No entanto é importante que vendedores tenham em conta o seu objetivo principal ao entrar em contato com o cliente que é eliminar tudo e qualquer receio oferecendo condições para sua descontração.

Identificação

Esse é o momento em que o vendedor conhece melhor o cliente através de informações que terá do próprio cliente. O vendedor deve conhecer o processo de motivação de cada cliente e o seu comportamento face à compra para apresentar a solução mais adaptada a cada cliente (Pedragosa, 2006). A identificação realiza-se de igual nos dois sentidos de vendedor para cliente e vice-versa. O cliente deve poder compreender quem é o vendedor, dando uma abertura vantajosa para aceitação da oferta comercial.

Demonstração

Segundo Las Casas (2010) compreende em apresentar de forma atraente um produto ou serviço com objetivo de despertar o interesse no cliente, ou seja, baseia-se na valorização do

produto ou do serviço, em função das expectativas do cliente. Nessa altura que o vendedor deve dar vida e valor à oferta apresentada ao cliente (Machuret *et al.*,1996). Na maioria das vendas, a oferta escrita da solução comercial permite uma taxa de sucesso relativamente superior quando comparada com a oralidade, permitindo ao cliente um encontro com os contornos do seu sonho (Hopkins, 2000).

Oferta comercial

Após o vendedor fazer uma boa identificação das necessidades do cliente, está preparado para apresentar a melhor oferta, essa fase é a criação do vendedor, realizada a partir da situação de cada cliente anotada durante a identificação. É importante notar que quanto mais a oferta se centrar as necessidades do cliente maior será favorável os resultados do ato de venda (Pedragosa, 2006).

Economia

Quando o vendedor se depara com a tarefa de apresentar o valor monetário necessário para adquirir o bem, o clima tende a alterar-se (Machuret *et al.*,1996). A apresentação do preço tem de tomar em linha de conta o valor económico e psicológico, obrigando a adaptar os vários métodos e instrumento para apresentação do preço (Molina *et al.*, 2003).

Resolução

Toda a entrevista de venda tem apenas um objetivo, levar o comprador a aceitar a oferta que lhe é apresentada. Para Las casas (2010) o fechamento compreende a efetivação da venda utilizando os métodos de fechamento direta, encerrando a negociação por meio de solicitação direta ao cliente, a formação de barreiras induzindo o cliente a responder sim a todas as perguntas de forma a fechar a venda e as ofertas especiais que motivam na compra.

Certas vendas requerem vários encontros, porque a solução pode ser complexa, enquanto outras se processam de uma forma mais rápida e acessível (Machuret *et al.*,1996). Porém para a conclusão de uma com maior probabilidade de sucesso, deve-se estar atento em alguns sinais, tais como (Rodrigues, 1999):

- Revelar muito interesse em pormenores;
- Pedir a opinião de terceiros;
- Mostrar crescente bom humor (relativo à euforia característica que antecede à compra).

Acompanhamento

Esta etapa do plano de venda muitas das vezes é esquecida, mas trata-se da construção de uma relação de confiança ao longo prazo, é importante por duas razões por um lado conservar

um cliente custa menos do que conquistar um novo, um cliente feliz e confiante é um cliente fiel afeiçoado, garante mais vendas no futuro (Correia *et al* 2000).

Por outro lado, ter um cliente contente e satisfeito é uma referência suplementar e, portanto, a garantia de poder vender ainda mais a outros clientes. Silva *et al.* (2009) salienta que muitas empresas buscam se diferenciar frente a concorrência, qualificam e capacitam a equipa de vendas, proporcionando assim maior giro e rentabilidade para o cliente e também para a empresa. É crucial manter contacto com o cliente após a venda, uma venda vez que podem ocorrer novas negociações, propaganda para outros consumidores e não se deve focar apenas naquela venda em si, mas para a satisfação continua e a fidelização do cliente.

3. Satisfação do cliente

A satisfação é gerada por uma sensação de prazer ou desilusão face ao resultado do desempenho percebido do produto ou serviço, face as expectativas do cliente que foram criadas em experiências anteriores ou na comunicação (passe-palavra) Kotler (2000). Dessa forma a satisfação do consumidor tem sido um conceito crucial de investigação no âmbito dos comportamentos de consumo em marketing desportivo.

Os ginásios por serem espaços públicos ou privados de práticas de modalidade desportivas, têm sido os mais procurado pelos consumidores para satisfazer suas as necessidades face a prática de atividades físicas. Numa sociedade em que os consumidores estão constantemente atentos e críticos, é preocupação dos ginásios oferecer serviços que venham atrair e satisfazer seus sócios-membros

A satisfação dos consumidores tem sido um fator de real importância na investigação no que concerne ao comportamento de consumo, tem sido reconhecido como elemento-chave para os gestores que gerem ginásios. Tal realidade é baseada nos estudos que demonstram resultados positivos, que levam a rentabilidade do ginásio quando os membros estão satisfeitos (Pedragosa & Correia, 2009). Dessa forma alcançar a satisfação dos sócios-membro tem sido uma preocupação primordial das organizações desportivas que prestam serviços relacionados com o fitness.

Basicamente esta definição de satisfação é compreendida na não confirmação do modelo das expectativas definido por (Oliver, 1980), que vê a satisfação como um resultado a expectativa de pré-compra que cria um standard de referência comparado com a performance do serviço percebida. Quando a performance do serviço é percebida é elevada, comparada com o serviço standard, o resultado leva a satisfação, caso contrário se a performance for baixa resulta em insatisfação.

Pedragosa (2015) diz que a satisfação global esta relacionada com várias variáveis como a qualidade, retenção, serviços, variáveis estas que interferem na satisfação do cliente. Sendo assim a definição de satisfação é normalmente suportada pela avaliação do serviço comparado com as expectativas. Nesse contexto a gestão das expectativas é indispensável porque têm impacto positivo, indiferente ou negativo na satisfação dos membros. O conhecimento que os membros esperam de qualquer ginásio torna possível identificar a importância dos atributos do serviço.

Estes têm dois tipos diferentes de expectativa para com os serviços, expectativas para com a qualidade dos serviços, expectativas para com a satisfação dos serviços. Primeiro os membros aceitam serviços que forneçam determinados atributos e utilizam essas expectativas para julgar a qualidade do serviço, por exemplo ginásios que oferecem grande variedade de atividades

físicas e desportivas, se comparado com outros ginásios que não oferecem tal variedade, são percebidos como oferecendo serviços de alta qualidade (Pedragosa, 2021).

Se os ginásios não oferecem parque de estacionamento, por exemplo são percebidos como ginásios de baixa qualidade, quando comparado com outros ginásios que o serviço de atividades desportivas seja mais diversificado. Segundo, todos os membros têm expectativas para cada encontro com o serviço real, e forma sentimentos de satisfação no encontro com esse serviço. Estas expectativas são de natureza perceptual, já que a satisfação é determinada pela boa percepção que o membro teve no encontro real com o serviço que satisfaz as suas expectativas, não com qualquer outro atributo fornecido pelo serviço.

Existe duas abordagens distintas e interligadas para avaliar a satisfação, a perspetiva de longo prazo (satisfação global) e de curto prazo (satisfação por atributo) em ambos a qualidade dos serviços é antecedente da satisfação. Dessa forma, avaliação da satisfação pode ser realizada com uma medida específica de transação ou como uma medida global (Pedragosa & Correia, 2009).

No caso específico da transação, a satisfação está relacionada com o único e específico encontro com o serviço, enquanto a satisfação global refere-se à avaliação cumulativa de todos os encontros entre os membros e o ginásio, num período de tempo (Pedragosa & Correia, 2009).

Vários autores sugerem que a satisfação global baseada nas experiências cumulativas com o mesmo ginásio deve ter uma relação mais fortes com a fidelização (por exemplo futuros comportamentos de compra, de boa vontade para recomendar) que uma simples experiência de consumo. Por outro os gestores podem diariamente avaliar a satisfação que um membro teve com o serviço real, após a sua experiência (por exemplo sala de exercícios, aula de grupo ou piscina-atributo dos serviços específico) (Pedragosa 2021).

A satisfação dos sócios-membros e a qualidade de serviço remetem ao resultado de ambas relacionar indiretamente com a retenção dos sócios-membros. Porém a satisfação é entendida como o resultado que surge da experiência do serviço, enquanto a qualidade se preocupa com os atributos dos serviços. A qualidade de serviço é vista como um complementar da satisfação (Pedragosa, 2021). Desta forma, a satisfação depende da expectativa do serviço e da percepção criada após consumir/usar o produto ou serviço, e interessa aos gestores perceber o real grau de satisfação do cliente e quais os motivos dessa satisfação.

Neste sentido, surge a importância de apostar na qualidade e verificar quais os atributos dos serviços que são mais valorizados de forma a alcançar a lealdade. Vantagens da medição de satisfação de clientes (Santos, 2006):

- Melhora a imagem e o papel social;

- Reduz os custos de marketing;
- Eleva as taxas de fidelização;
- Aumenta os custos de marketing da concorrência;
- Incrementa as margens e diminui a elasticidade procura-preço;
- Diminui a rotação de empregados.

Nos estudos de Vazquez-Carrasco e Foxall (2006) se encontram evidências de que um consumidor satisfeito terá maiores probabilidades de manter a relação estabelecida. Nesse sentido o sócio está satisfeito quando o serviço responde ou supera as suas necessidades.

De acordo com Ferrand *et al.* (2010) a satisfação global é o grau de sensação de prazer obtido quando o serviço tem a capacidade de corresponder a desejos, necessidade e expectativas. Ainda que a satisfação global seja um indicador para todos os resultados positivos, há a necessidade de definir que atributos do serviço têm de ser melhorado de maneira a satisfazer o consumidor e os que têm de ser reduzidos (Pedragosa, 2021).

Porém nem todos os atributos dos serviços têm os mesmos pesos para os membros e por isso não têm a influência na satisfação. Este conhecimento reflete o objetivo estratégico fundamental para os gestores que não são eficazes de potenciar todas as dimensões do serviço e devem concentrar o seu esforço nos atributos do serviço e a sua colaboração para a satisfação global terá de representar a preocupação estratégica dos gestores (Bodet, 2006).

Para Ferrand *et al.* (2010) parece existir um conjunto de atributos importantes a serem encontrados na investigação, tais como limpeza, staff, serviços confiáveis e segurança, embora não haja acordo claro no que é importante para a situação de serviços específicos do fitness.

Vários autores deram predominância aos conceitos dos pesos variantes e invariantes e indicam uma metodologia indireta para classificação de atributos designado modelo tetra classe, tal modelo foi classificado quatro atributos percebidos dos serviços para a satisfação dos membros em ginásios (Pedragosa, 2021):

- Os atributos básicos: quando avaliados negativamente pelos membros, afetam consideravelmente na satisfação global causando insatisfação, mas quando avaliado positivamente afetam muito pouco na satisfação.
- Os atributos plus: quando avaliação positivamente pelos membros têm um impacto extremamente forte na satisfação global e contribuem muito pouco na insatisfação quando são avaliados negativamente.

- Os atributos chaves: contribuem fortemente na satisfação global independentemente da avaliação dos membros.
- Os atributos secundários: não tem impacto significativo, independentemente da avaliação dos membros.

Segundo Pedragosa (2012) mesmo que a satisfação global seja considerada como precedente para os resultados positivos, é necessário definir quais fatores que devem ser melhorados e os que devem ser resultado, pois nem todos têm a mesmo valor para o cliente não tendo a mesma influência na satisfação.

Revela-se de extrema importância que os gestores se foquem nos fatores que mais contribuem para a satisfação dos clientes, já que estes tendem a desvalorizar todos os que são mais insignificantes (Bodet, 2006). Ainda na ótica do mesmo autor, diz que a preocupação estratégica dos gestores deve passar por identificar os atributos do serviço e a sua contribuição para a satisfação global. Porém acrescenta à satisfação a importância de as expectativas serem correspondidas e do bem-estar do cliente no ginásio, por outro lado, é sobretudo no mercado fitness em que se tem que assegurar que os clientes se sentem bem fisicamente e psicologicamente através o exercício físico e isso por vezes só se consegue a longo prazo.

Dessa feita alcançar a satisfação do consumidor é uma questão fundamental para as organizações desportivas que fornecem serviços relacionados ao condimento físico (Alexandris *et al.*, 2004; Bodet, 2006; Ferrand *et al.*, 2010) visto que consumidores satisfeitos tendem a repetir o consumo, experiência que têm impacto positivo e subsequente ao lucro económico de uma organização.

4. Hipóteses e modelo concetual

As hipóteses são previsões específicas sobre a natureza e a direção do relacionamento entre duas variáveis, do qual são testadas e mensuradas pelo método proposto para a pesquisa. Com base na revisão da literatura, Pedragosa (2006) diz que uma gestão de venda defende uma apresentação flexível, adaptada ao feedback obtido dos potenciais clientes, e com isso citou 7 fases do processo de venda que podem impactar na satisfação do cliente. Sendo assim já que a satisfação tem como antecedente tantas variáveis que implicam com ela (Pedragosa *et al.*, 2015) procuramos testar até ponto o processo de venda tem uma relação positiva com a satisfação dos serviços e com isso sugerimos as seguintes hipóteses:

H1- A percepção que o cliente tem com a fase da atração do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H2- A percepção que o cliente tem com a fase da identificação do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H3- A percepção que o cliente tem com a fase da demonstração do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H4- A percepção que o cliente tem com a fase da oferta comercial do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H5- A percepção que o cliente tem com a fase da economia do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H6- A percepção que o cliente tem com a fase da resolução do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H7- A percepção que o cliente tem com a fase do acompanhamento do plano de venda tem impacto positivo na satisfação do cliente com o plano de venda.

H8- A satisfação que o cliente tem com a fase da atração do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

H9- A satisfação que o cliente tem com a fase da identificação do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

H10- A satisfação que o cliente tem com a fase da demonstração do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

H11- A satisfação que o cliente tem com a fase da oferta comercial do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

H12- A satisfação que o cliente tem com a fase da economia do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

H13- A satisfação que o cliente tem com a fase da resolução do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

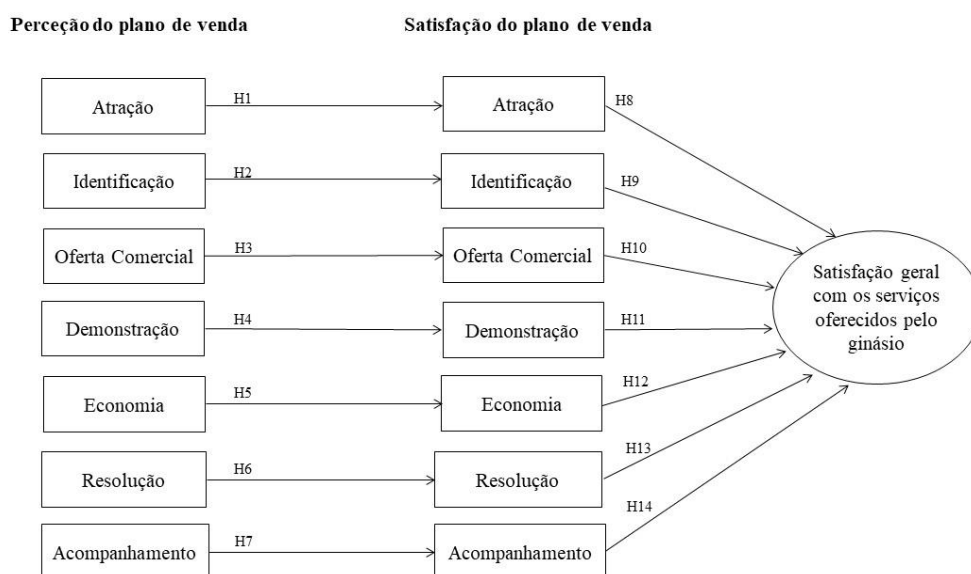
H14- A satisfação que o cliente tem com a fase do acompanhamento do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

4.1. Modelo concetual

Desenvolveu-se o seguinte modelo concetual (figura1) para testar as relações entre a percepção da fase do plano de venda com satisfação das fases do plano de venda e a satisfação geral dos serviços oferecidos pelo ginásio.

Figura 1

Modelo concetual



Fonte: Elaborado pela autora

CAP II – Método

Neste capítulo, começa-se por explicar amostra, seguindo a construção e a avaliação dos instrumentos de investigação para dar resposta ao modelo das hipóteses, sucede-se apresentação dos procedimentos para a recolha de dados e a descrição do tratamento dos dados.

1. Amostra

A amostra é constituída por n=115 sócios-membros de uma rede de ginásio localizada na área metropolitana de Lisboa. Ao apresentar a caracterização da amostra em relação as suas características específicas, respetivamente ao género tem-se uma amostra bem representativa de ambos os géneros, ainda que o número de mulheres (51,3%) seja superior aos homens (48,7%). As idades dos inquiridos variam dos 16 aos 66 anos. A maioria dos inquiridos (39,1%) está na faixa etária dos 26 – 35 anos, seguido de uma menor percentagem (23,5 %) na faixa etária dos 16 – 25 anos. Dos resultados nota-se que quanto maior é a idade menor é a representatividade da amostra (4,3%). Em compensação a faixa 56 – 65 anos de idade também revela baixo número de inquiridos (6,1%). Em relação as habilitações literárias, verificou-se uma amostra significativa com formação superior (54,8%) e um menor número no doutoramento (0,9%), já o ensino secundário é expressivo (29,6%) ao contrário dos números de sócios-membros com ensino básico (8,7%). Como é possível visualizar na seguinte tabela:

Tabela 1

Informação sóciodemográfica da amostra		
Sexo	n	%
Masculino	56	48,7
Feminino	59	51,3
Idade	n	%
16 – 25 anos	27	23,5
26 – 35 anos	45	39,1
36 – 45 anos	19	16,5
46 – 55 anos	12	10,4
56 – 65 anos	7	6,1
> 66 anos	1	0,9
Habilitações literárias	n	%
Básico	10	8,7
Secundário	34	29,6
Licenciatura	63	54,8
Mestrado	7	6,1
Doutoramento	1	0,9

Fonte: SPSS V.28

2. Instrumento

O questionário foi constituído por duas partes para dar resposta à pergunta de partida e avaliar as hipóteses em conformidade com Quivy e Campenhoudt (1998), foi medido numa escala de likert de cinco pontos que de acordo com Jenkins e Taber (1977) consideram uma escala suficiente para o estudo. Nesse contexto a 1ª parte é constituída pelas características pessoais que inclui: género, idade, habilitações literárias. A 2ª parte é constituída por questões relativa a percepção das fases do plano de venda segundo Pedragosa (2006) foi avaliada por 7 itens: atração, identificação, oferta comercial, demonstração, economia, resolução, e acompanhamento, medido numa escala de likert de 5 pontos (1-muito mau a 5-excelente) o grau de satisfação das fases do plano de venda avaliado por 7 itens: atração, identificação, oferta comercial, demonstração, economia, resolução, e acompanhamento, medido numa escala de likert de 5 pontos (1-nada satisfeito a 5-extremamente satisfeito).

O grau de satisfação geral com os serviços oferecidos pelo ginásio foi avaliado através de 4 itens: estou plenamente satisfeito com os serviços do ginásio, os serviços do ginásio preenchem sempre as minhas expectativas, as minhas experiências com o ginásio são excelentes, até à data nunca fiquei desapontado com os serviços do ginásio, segundo Pedragosa et al., (2015) numa escala de likert de 5 pontos (1-nada satisfeito a 5-extremamente satisfeito) As medidas da escala da satisfação global já estavam traduzidas para português.

3. Procedimento dos dados

Para recolha de dados, recorreu-se a um formulário que foi aplicado aos membros de uma rede de Ginásio & fitness clubs (Go Fit) com duas instalações em Portugal, contudo a recolha dos dados foi feita em apenas uma das instalações. E para isso entrou-se em contacto com o responsável da área de vendas do ginásio e foi agendada uma reunião para apresentação do projeto. O questionário foi aceite e validado pelo responsável por corresponder aos tramites de venda que é feito no ginásio. Utilizou-se o google forms como ferramenta de recolha dos dados, numa fase inicial foi enviado o questionário a base de dados do ginásio que por seguida enviou aos sócios-membros por e-mail, mas por consequência da pandemia os ginásios ficaram fechados, porém foi possível também fazer a recolha dos dados de forma presencial e por conta disso não houve muita recetividade por parte dos membros isso num período de 3 meses. Logo com abertura dos ginásios de forma a contornar a situação foi possível estar presente no ginásio para a recolha dos dados aos sócios, o questionário foi respondido aquando da saída dos sócios-membros após os seus treinos. Todos os inquiridos da amostra participaram de forma voluntária e foi-lhes garantido o anonimato das respostas.

4. Tratamento dos dados

O tratamento de dados do questionário foi conduzido de acordo com os objetivos definidos e com a técnica estatística de investigação utilizada para o tratamento das perguntas fechadas do questionário, a estatística descritiva. Esta análise foi realizada através do software IBM SPSS *statistics* (v28.0, spss). Segundo Hinkin's (1995) recomenda para uma relação item resposta de 1:4 à 1:10, o que permite que a nossa amostra varia de 72 a 180 respostas, e esta no intervalo recomendado e é fidedigna para o tratamento dos dados. Inicialmente no estudo em causa, a consistência interna do questionário foi avaliada pelo *alfa de cronbach* considerando-se um valor superior a 0.70 como boa consistência interna (Marôco, 2014; Hill & Hill, 2005).

Em seguida procedeu-se a regressão linear simples para validar as hipóteses e como tal verificou-se a correlação de *Pearson*, o teste de *Durbin-Watson* e as significâncias e considerou-se que são significativas tudo que for abaixo de 0,05 como sugere Marôco (2014).

CAP III – Resultados e Discussão

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos resultados do estudo em causa. No sentido de definir a escala de satisfação geral com os serviços em função das 4 questões que a definem foi testada a sua fiabilidade fatorial. De acordo com a tabela 2, podemos verificar que a escala apresenta uma adequada consistência interna dos seus itens ($\alpha=0.87$), o que permite confirmar a sua fiabilidade, como é indicado por Marôco (2014).

Tabela 2

Alfa de cronbach do estudo e sua escala e subescalas.

Satisfação com os serviços oferecidos pelo ginásio	Media (M)	Desvio padrão (Dp)	Alfa de Cronbach (α)
Estou plenamente satisfeito com os serviços do ginásio	3.62	.708	.817
Os serviços ao ginásio preenchem sempre as minhas expetativas	3.63	.741	.787
As minhas experiências com o ginásio são excelentes	3.14	.372	.847
Até à data nunca fiquei desapontado com os serviços do ginásio	3.13	.409	.867

Fonte: SPSS V28.0

Pode-se então confrontar os resultados com as hipóteses explicativas propostas para o estudo. Em relação à hipótese 1 *a percepção que o cliente tem com a fase da atração do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H1)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0,499), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.660$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 3 mostra que a percepção com a atração do plano de venda contribui significativamente ($b=0.50$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1.113) = 37,55$; $p<.001$), sendo responsável por 25% ($R^2 = 0,25$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H1.

Tabela 3

Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda atração vs satisfação da fase do plano de venda atração

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	0,34	-	0,70	0,484	0.25	37.55	<.001
Percepção de plano de Atração	0,74	0,50	6,13	,000			

Fonte: SPSS V28.0

Relativamente à hipótese 2 *a percepção que o cliente tem com a fase da identificação do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H2)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0,571), o *Durbin-Watson* se encontra um valor considerável ($d=1.713$) o que permite ver a

autocorrelação dos resíduos. A tabela 4 mostra que a percepção com a identificação do plano de venda contribui significativamente ($b=0.57$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113)=54,60$; $p<.001$) a percepção da identificação é responsável por 32% ($R^2=0,32$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H2.

Tabela 4

Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda identificação vs satisfação da fase do plano de venda identificação.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	0.06	-	0.13	0.899	0.33	54.60	<.001
Percepção de plano de Identificação	0.79	0.57	7.39	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Em relação à hipótese 3 *a percepção que o cliente tem com a fase da oferta comercial do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H3)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0,578), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1,464$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 5 mostra que a percepção com a oferta comercial do plano de venda contribui significativamente ($b=0.58$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113)=56,67$; $p<.001$) a mesma é responsável por 33% ($R^2=0,33$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H3.

Tabela 5

Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda oferta comercial vs satisfação da fase do plano de venda oferta comercial.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	-0.24	-	-0.49	0.622	0.33	56.67	<.001
Percepção de plano de oferta comercial	0.91	0.58	7.53	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Quanto à hipótese 4 *a percepção que o cliente tem com a fase da demonstração do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H4)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0,580), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=2,036$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 6 mostra que a percepção com a demonstração do plano de venda contribui significativamente ($b=0.58$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113)=57,32$; $p<.001$) a mesma é responsável por 34% ($R^2=0,34$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H4.

Tabela 6

Regressão linear simples: percepção da fase plano de venda demonstração vs satisfação da fase do plano de venda demonstração.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	-1.04	-	-1.81	0.074	0.34	57.32	<.001
Percepção de plano de Demonstração	1.08	0.58	7.58	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Relativamente à hipótese 5 *a percepção que o cliente tem com a fase da economia do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H5)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.655), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.395$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 7 mostra que a percepção com a economia do plano de venda contribui significativamente ($b=0.65$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1.113)=83.74$; $p<.001$) a mesma é responsável por 43% ($R^2=0.43$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta H5.

Tabela 7

Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda economia vs satisfação da fase do plano de venda economia.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	-0.20	-	-0.51	0.608	0.43	83.74	<.001
Percepção de plano de Economia	0.88	0.65	9.15	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Quanto à hipótese 6 *a percepção que o cliente tem com a fase da resolução do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H6)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.789), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.713$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 8 mostra que a percepção com a resolução contribui significativamente ($b=0.79$; $p<.001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1.113)=186.07$; $p<.001$), a mesma é responsável por 62 % ($R^2=0.62$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H6.

Tabela 8

Regressão linear simples: percepção da fase do plano de venda resolução vs satisfação da fase do plano de venda resolução.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	-1.97	-	-5.09	<.001	0.62	186.07	<.001
Percepção de plano de Resolução	1.29	0.79	13.64	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Em relação à hipótese 7 *a percepção que o cliente tem com a fase do acompanhamento do plano de venda, tem impacto positivo para a satisfação do cliente com o plano de venda (H7)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.751), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.495$) o que permite ver a

autocorrelação dos resíduos. A tabela 9 mostra que a percepção com o acompanhamento do plano de venda contribui significativamente ($b = 0.75$; $p < .001$) na satisfação com o mesmo, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113) = 146.35$; $p < .001$) o mesmo é responsável por 56% ($R^2 = 0.56$) da variância explicada da satisfação do plano, o que suporta a H7.

Tabela 9

Regressão linear simples: percepção da fase plano de venda acompanhamento vs satisfação da fase do plano de venda acompanhamento.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	-0.32	-	-1.05	0.294	0.56	146.35	<.001
Percepção de plano de acompanhamento	0.90	0.75	12.10	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Relativamente à hipótese 8 *a satisfação que o cliente tem com a fase atração do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H8)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.485), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d = 1.453$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 10 mostra que a satisfação com a atração do plano de venda contribui significativamente ($b = 0.48$; $p < .001$) na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113) = 34.83$; $p < .001$) a mesma é responsável por 23% ($R^2 = 0.23$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H8.

Tabela 10

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda atração vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	1.54	-	4.98	<.001	0.23	34.83	<.001
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.47	0.48	5.90	<.001			

Fonte: SPSS V28.0

Em relação à hipótese 9 *a satisfação que o cliente tem com a fase identificação do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H9)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.406), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d = 1.374$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 11 mostra que a satisfação com a identificação do plano de venda contribui significativamente ($b = 0.40$; $p < .001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F(1,113) = 22.36$; $p < .001$) a mesma é responsável por 16 % ($R^2 = 0.16$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H9.

Tabela 11

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda identificação vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

Preditores	B	b	t	P	R ²	F	p
(Constante)	1.85	-	5.94	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.38	0.40	4.72	<.001	0.16	22.36	<.001

Fonte: SPSS V28.0

Quanto à hipótese 10 *a satisfação que o cliente tem com a fase oferta comercial do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H10)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.387), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.553$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 12 mostra que a satisfação com a oferta comercial do plano de venda contribui significativamente ($b= 0.38$; $p<.001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F (1.113) = 19.85$; $p<.001$) a mesma é responsável por 14% ($R^2= 0.14$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H10.

Tabela 12

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda oferta comercial vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	1.81	-	4.92	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.42	0.38	4.45	<.001	0.14	19.85	<.001

Fonte: SPSS V28.0

Em relação à hipótese 11 *a satisfação que o cliente tem com a fase demonstração do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H11)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.471), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.601$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 13 mostra que a satisfação com a demonstração do plano de venda contribui significativamente ($b= 0.47$; $p<.001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F (1.113) = 32.12$; $p<.001$) a mesma é responsável por 22% ($R^2= 0.22$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H11.

Tabela 13

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda demonstração vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	1.30	-	3.62	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.52	0.47	5.66	<.001	0.22	32.12	<.001

Fonte: SPSS V28.0

Em relação à hipótese 12 *a satisfação que o cliente tem com a fase economia do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio*

(H12). Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.302) o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.571$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 14 mostra que a satisfação com a economia do plano de venda contribui significativamente ($b= 0.30$; $p<.001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F (1.113) = 11.30$; $p<.001$) a mesma é responsável por 91% ($R^2= 0.91$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H12.

Tabela 14

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda economia vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	2.15	-	5.98	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.31	0.30	3.36	<.001	0.91	11.30	<.001

Fonte: SPSS V28.0

Relativamente à hipótese 13 *a satisfação que o cliente tem com a fase resolução do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H13)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.379) o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.732$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 15 mostra que a satisfação com a resolução do plano de venda contribui significativamente ($b= 0.37$; $p<.001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F (1.113) = 18.96$; $p<.001$) a mesma é responsável por 14% ($R^2= 0.14$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H13.

Tabela 15

Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda resolução vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	1.71	-	4.66	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.41	0.37	4.35	<.001	0.14	18.96	<.001

Fonte: SPSS V 28.0

Quanto à hipótese 14 *a satisfação que o cliente tem com a fase do acompanhamento do plano de venda, influencia positivamente na satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio (H14)*. Verificou-se que existe uma correlação moderada positiva entre os dois itens no valor de (0.462), o *Durbin-Watson* se encontra num valor considerável ($d=1.643$) o que permite ver a autocorrelação dos resíduos. A tabela 16 mostra que a satisfação com o acompanhamento do plano de venda contribui significativamente ($b= 0.48$; $p<.001$) na satisfação geral com os serviços do ginásio, indicando um ajuste aceitável ($F (1.113) = 30.61$; $p<.001$) a mesma é responsável por 21% ($R^2= 0.21$) da variância explicada da satisfação geral, o que suporta a H14.

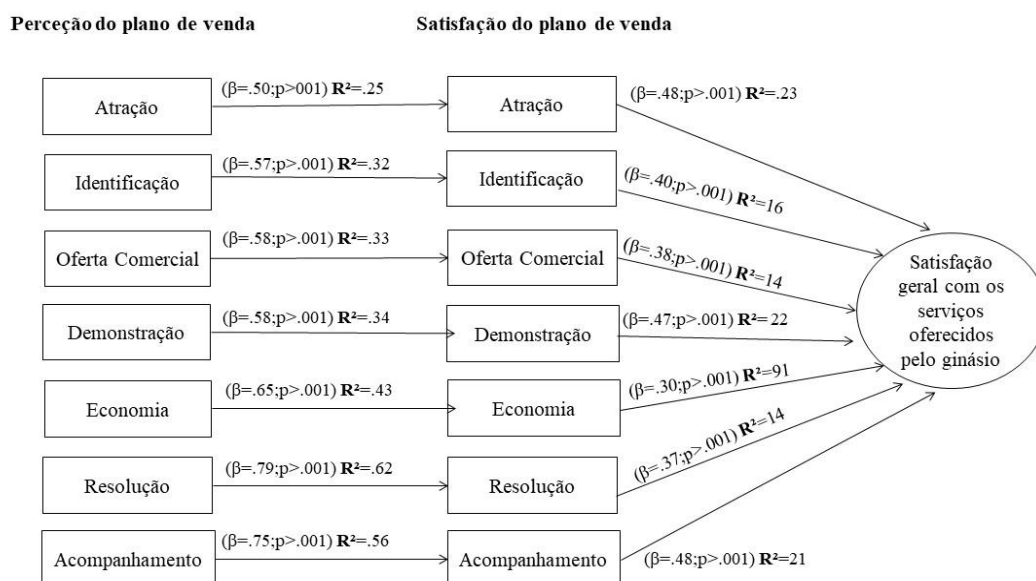
Tabela 16**Regressão linear simples: satisfação da fase do plano de venda acompanhamento vs satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio.**

Preditores	B	b	t	p	r ²	F	p
(Constante)	1.02	-	2.49	<.001			
Satisfação geral com os serviços Oferecidos pelo ginásio	0.58	0.48	5.53	<.001	0.21	30.61	<.001

Fonte: SPSS V28.0

Figura 2

Modelo dos resultados



Fonte: Elaborado pela autora

Discussão os resultados

Neste capítulo discutem-se os resultados, são analisadas as hipóteses do estudo e de acordo com a literatura.

O presente trabalho investigou-se se o processo de venda exercido pelos ginásios, contribui para a satisfação dos sócios-membros, tendo as hipóteses levantadas confirmadas, sugerindo implicações para a gestão. A percepção captada pelo cliente no primeiro contacto com o ginásio, é um indicador importante dando suporte a h1 e a h8, esta ligação é relevante com a revisão da literatura indicando que os atributos como (saudações, indumentaria, tom de fala, forma de se apresentar) têm influência positiva na satisfação dos sócios-membros (Rodrigo, 1999). Os sócios-membros do ginásio têm elevadas expectativas em relação ao primeiro contato com os comerciantes, estar atento em cada detalhe da fala do cliente, levar o cliente potencial a falar dos seus problemas, acaba gerando uma satisfação geral do cliente com os serviços do ginásio. Sendo que um tratamento especial desenvolvendo uma relação de amizade através de uma comunicação positiva é essencial, permitindo que os sócios-membros ganhem confiança nos serviços dos ginásios.

A identificação da necessidade dos sócios-membros influencia na satisfação dos sócios-membros. Durante a pesquisa sobre as necessidades do cliente, o vendedor deve conhecer o processo de motivação de cada cliente e o seu comportamento fase à compra para apresentar a solução mais adaptada a cada cliente (Pedragosa, 2006). Os comerciantes do ginásio devem reunir todas as informações obtidas relacionadas ao cliente, de forma a apresentaras soluções para os seus problemas com base nas suas necessidades. Podendo assim gerar uma satisfação geral com os serviços que compreende e responde com as suas necessidades (Gerson, 1999).

Os resultados obtidos realçam valores elevados para a fase da demonstração aceitando a h3 e h10, os sócios-membros do ginásio revelam que têm uma elevada satisfação em relação aos serviços que lhes são apresentados (Las Casas, 2010; Machuret *et al.*, 1996). Permitindo verificar que os serviços do ginásio vão de acordo as suas experiências e expectativa. Porem deve-se compreender que atributos como limpeza, staff, serviços confiáveis e segurança são importantes para a satisfação dos sócios-membros (Ferrand *et al.*, 2010). Sugere-se aos gestores do ginásio que procurem sempre melhor os serviços que dispõem aos seus clientes.

Segundo Pedragosa (2006) é importante notar que quanto mais a oferta se centrar nas necessidades do cliente maior será favorável no ato da venda, confirmando que a oferta comercial influencia na satisfação dos sócios-membros. Contudo é bastante provável que um cliente que tenha percepções positivas em relação aos componentes da qualidade do serviço apresenta altos índices de satisfação numa perspetiva geral. É indispensável analisar a

continuamente a qualidade percebida do serviço com o intuito de ir ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes de forma a contribuir para a sua satisfação (Pritchard; Howard & Havitsz, 1992).

Machuret *et al.*, 1996 refere que a percepção do preço afeta positivamente na satisfação dos sócios-membros, foram verificados valores médios, onde os clientes avaliaram positivamente o preço da mensalidade do produto/serviços de ser sócio do ginásio, onde por exemplo a primeira avaliação física individual ser realizada de forma gratuita por um instrutor do ginásio. Na sua maioria, os preços foram classificados como adequados, sendo que estes são reconhecidos pelo ginásio como sendo um importante cartão de visita, ou seja, assumem indiscutível importância para os atuais ou potenciais clientes. Como grande contribuição do ginásio para uma positiva percepção dos preços estão as vantagens em ser sócio do ginásio, onde por exemplo: a primeira avaliação física individual ser realizada de forma gratuita por um instrutor do ginásio, as consultas de nutrição gratuitas, estacionamento e wi-fi gratuito. No entanto os gestores poderão sair beneficiados em conseguirem gerir de forma adequada a satisfação geral do preço dos seus clientes ajustando sobretudo os preços com a realidade e expectativa dos clientes.

Curiosamente os dados sugerem ainda a influência significativa do fecho da venda na satisfação dos sócios-membros, permitindo suportar a H6 e H13, este resultado vai ao encontro do estudo de Las Casas (2010) que refere o fechamento como a efetivação da venda pelo comerciante.

Finalmente Silva *et al.*, (2009) sugere o acompanhamento após a venda ao cliente esta positivamente ligada a satisfação dos sócios-membros. Os resultados indicam que os clientes classificam de forma positiva variáveis como as experiências vivenciadas no ginásio, e os serviços oferecidos pelo ginásio. Vários estudos de mercado indicam que as experiências positivas são relatadas em média a mais clientes potenciais (Reinartz; Tomar, Kumar; 2005). Seguindo na linha de pensamento de que a satisfação com os serviços é avaliada através da expectativa com o serviço do ginásio.

Conclusão e implicação para a gestão

Como indicado anteriormente, a presente investigação incidiu sobre a temática da análise do processo de venda na satisfação do cliente no ginásio. Da evolução histórica e da contextualização da indústria do fitness evidenciou-se o seu franco crescimento gradual ao longo das últimas décadas. Na literatura referida algumas investigações enquadram e tentam perceber as etapas do processo de venda, a satisfação dos sócios-membros e relevância da qualidade dos serviços oferecidos pelo ginásio.

Como principais resultados, o processo de venda é um indicador valorizado pelos clientes do ginásio, onde as suas etapas foram na generalidade classificadas de forma alta. Consequentemente podemos concluir que os clientes se encontram satisfeitos com o processo de venda exercido pelos comerciantes do ginásio, sendo capaz de refletir na qualidade e na eficiência do ginásio.

Concluimos que o comerciante tem um papel fundamental pois compete a ele apresentar os serviços aos sócios-membros, usando seus recursos para convencer o cliente de que a sua necessidade será atingida por meio do serviço que o mesmo adquirir.

Por outro lado, pelos resultados obtidos, permitem-nos concluir que o primeiro contato que o sócio tem com o comerciante do ginásio tem um efeito direto positivo na satisfação geral com o processo de venda.

Concluimos que os conhecimentos das necessidades dos sócios-membros por parte dos comerciantes são importantes para a satisfação dos mesmos, permitindo que os comerciantes apresentem os melhores serviços. Os resultados permitiram concluir que os serviços apresentados pelos comerciantes, têm uma elevada satisfação nos sócios-membros, onde constatou-se que os serviços que o ginásio apresenta vão de acordo com as expectativas dos sócios-membros.

Concluimos que no que concerne ao preço, os sócios-membros classificam como sendo adequado tendo em conta a mensalidade, qualidade do produto/serviço e vantagens em ser sócio do ginásio.

Por último foi possível concluir que os serviços apresentados e o acompanhamento por parte dos comerciantes com os sócios-membros, contribui na satisfação dos mesmos, sendo que os sócios-membros se consideram bem integrados e recebidos pelos funcionários dos ginásios, seguido dos serviços prestados no ginásio, e do atendimento agradável, são aspetos pelos quais são mais valorizados pelos sócios-membros.

Estas conclusões poderão revelar-se essencial para os gestores do ginásio, isto porque lhes permite compreender os fatores que os clientes mais valorizam aumentando assim sua satisfação geral. Assim, os resultados apresentam importantes implicações para a gestão.

Para os gestores do ginásio esse estudo dá sugestão que a área comercial do ginásio deve existir e é essencial que tenham uma estratégia do processo de venda bem direcionada, para que as vendas sejam mais eficientes. A equipa de venda por ser um fator importante no setor comercial dos ginásios devem ter uma formação constante de modos a estarem sempre aptos de estar sempre atentos as necessidades dos clientes. Contudo fatores como apresentação física da equipa comercial (estar bem vestido, cabelos e unhas arranjadas) são fundamentais, simpatia, demonstrar disponibilidade, ter conhecimento dos serviços que esta apresentar, isso porque ira ser determinante para que o processo de venda evolua e se tenha uma ótima relação com os clientes.

Com base nos levantamentos dos dados durante a investigação e com vista nos últimos números do barómetro fitness, foi possível verificar uma descida de sócios-membros em ginásios, mediante a situação pandémica houve uma drástica mudança, os ginásios tiveram que se adaptar e criar mecanismo para estar sempre a satisfazer os seus membros (aulas online e aplicações) e com base nisso sugere-se aos gestores de que a equipa de venda deve estar preparada para acompanhar os membros nessa nova jornada, verificando sempre adaptação dos membros, estar sempre atentos as plataformas online de maneiras a manter os seus membros ativos e também angariar novos e antigos sócios-membros.

Salientar de que os gestores devem potencializar a qualidade dos serviços oferecidos, de acordo com o conhecimento que vão adquirindo das necessidades atuais e futuras. Devido a situação atual, foi necessário investir em meios tecnológicos para atender as necessidades dos sócios-membros, e com isso sugere-se aos gestores que estejam atentos a essa nova adaptação por parte dos sócios-membros para que se possa verificar o que pode ser melhorado com base no serviço que esta a ser prestado. Posto isso cabe exclusivamente ao ginásio melhorar estes valores apostando na vantagem competitiva, através da fidelização de cliente com a oferta de serviços personalizados e de ações que correspondam e ultrapassem as expectativas do cliente.

Limitações e estudo futuros

Como toda investigação existem limitações no estudo que devem ser consideradas para futuras investigações. De seguida expõem-se as limitações do estudo.

Entre as limitações destacamos, a informação foi recolhida numa única localização geográfica metropolitana de Lisboa, sugere-se em futura investigações obter dados de outras regiões portuguesas.

Segunda, a nossa amostra se considerou em um ginásio, para futuras investigações sugere-se aplicação do estudo em diferentes estruturas de ginásios para se averiguar o processo de venda aplicado em cada ginásio.

Terceiro, a recolha dos dados foi feita numa fase em que os ginásios estiveram fechados, para estudos futuros sugere-se uma nova recolha de dados face a situação pandémica que ocorreu de maneira a fazer uma comparação face ao processo de venda.

Quarto, o estudo não examina com outras várias que podem influencia na satisfação sugerimos para futuros estudos que analise em comparação com outras variáveis como as emoções e outras variáveis relativas à satisfação na permanência do sócios-membros, como sugerem alguns estudos (Alexandris *et al.*, 2004).

E por último, foi apenas analisado a satisfação dos sócios-membros, para estudos futuros sugere-se que seja feita uma análise da fidelização dos sócios-membros com base na sua satisfação com o processo de venda.

Referências bibliográficas

Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). *An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context*. European Sport management Quarterly.

Bouchard, C; Shephard, R; & Stephens, T. (1994). *Physical Activity, Fitness, and Health: International Proceedings and Consensus Statement*. Champaign: Human Kinetics.

Bodet, G. (2006). *Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model*. European Sport Management Quarterly, 6(2), 149-165.

Bates, M. (2007). *Health Fitness Management - A comprehensive resource for managing and operating programs facilities*. Champaign: Human Kine.

Catalão, J. A. & Penim, A. T. (2008) *Negociar & vender*, Lisboa-Lidel, edições técnicas.

Correia, A., Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivos e ginásios*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Correia, A. (2006) *Uma gestão de marketing dos ginásios*. In A. Correia, A. Sacavém, Colaço (Eds), *Manual fitness & marketing: Para a competitividade dos ginásios e ealth clubs* (pp.17-33).

Crompton, J. L., MacKay, K. J., & Fesenmaier, D. R. (1991). *Identifying dimensions of service quality dimensions in public recreation*. Journal of Park and Recreation Administration, 9, 15–27.

Churchill Jr, Gilberta; Peter, J. Paul. (2000) *Marketing: Criando valor para os clientes*. Saraiva.

Carspersen, C., Powell, J.; Christenson, G. (1985). *Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research*. Public Health Reports. P. 126-131.

Farrel, J. (2004) *Measure of success*. Incentive 178.

Ferrand, A., Robinson, L., & Valette, P. (2010). *The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry*. Journal of Sport Management, 24, 83-105.

Frota, M. (2011). *Gestão da Retenção*. In A. Sacavém. (2011) *Manual de gestão de ginásios, Excelência no sector do Health & Fitness* (pp.103-148). Edição André Manz – Produções Culturais e Desportivas, Lda.

Gerson, R. (1999). *Members for Life: Proven service and retention strategies for health-fitness and sport clubs*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Gonçalves, C., & Diniz, A. (2015). *Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations and well-being*. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(34), 65-76.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd ed.). England. John Wiley & Sons, Ltd.

Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hinkin, T.R. (1995). *A review of scale development practices in the study of organizations*. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.

Ingram, Thomas N. et al. (2009). *Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão*.

IHRSA (2011). *The state of the health clubs industry: the IHRSA global Report*. International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA).

IHRSA (2013). *The IHRSA Global Report*. USA: International health Racquet & Sport Club Association.

IHRSA (2016). *The IHRSA Global Report*. USA: International health Racquet & Sport Club Association.

IHRSA (2018). *The IHRSA Global Report*. USA: International health Racquet & Sport Club Association.

Jenkins, G. D. e Taber, T. D (1977) *A Monte Carlo Study of Factors Affecting Three Indices of Composite Scale Reliability*. *Journal of Applied Psychology*. v.62, p.392-398.

Kotler, P (1998). *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milênio*: Prentice-Hall.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P; Armstrong, G (2007) *Princípios de Marketing*. 12^aed. Pearson Prentice Hall.

Lytle, C (2003) *Sales standards and Success Cycles*. *American Salesman*, 48(7), 23(5).

Las casas, Alexandre L. (2006) *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 7^aed. Atlas.

Las casas, Alexandre L. (2010) *Administração de vendas*. 8^aed. Atlas.

Lindon, D., Lendrevie, J., Dionisio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lovelock, C. & Wrigth, L. (2001). *Serviços: marketing e gestão* (Ed). São Paulo: Saraiva.

- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. Nova York: Routledge.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6a ed.): Report Number.
- Miguel, Nicolau André (2003). *A venda pessoal*. In: DIAS, Sérgio Roberto (Coord). *Gestão de Marketing*, Saraiva
- Moreira, J.C.T. (2001). *Administração de vendas*. 2ªed. Saraiva.
- McCarthy, E. Jerome. (1978). *Basic marketing: a managerial approach*. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood.
- Mosca, J., Fazzari, A., Buzza, J. (2010) *Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching*. Journal of Business & Economics Research, Vol. 8, Ed. 5, p. 115-130.
- Moutão, J. (2005). *Motivação para a Prática de Exercício Físico: Estudo dos motivos para a prática de Atividades de fitness em ginásios*; Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desporto e Exercício, UTAD - Vila Real.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). *Reassessment of expectations as a comparison study in measuring service quality: implications for further research*. Journal of Marketing, 58, 111–124.
- Pedragosa, V. (2006). *Planeamento de vendas*. In A. Correia, A. Sacavém, & C. Colaço, C. (Eds), *manual de fitness & marketing* (pp. 427-446). Lisboa: Visão e Contextos.
- Pedragosa, V. & Correia, A. (2006). *Qualidade, satisfação e fidelização de clientes: Uma aposta para os health clubs*. Revista Portuguesa de Gestão de Desporto. 3 (2), 42-57.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). *Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs*. international journal of sport management and marketing, 5(4), 450-464.
- Pedragosa, V. (2012). *Satisfação e Fidelização em Ginásios: Estudo das Expectativas, das Emoções e da Qualidade*. (Tese de Doutoramento), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Pedragosa, V., Biscaia, R., & Correia, A., (2015). *The role of emotions on consumer satisfaction within fitness context*. Motriz 21 (2), 116-124.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2017). *Barómetro do fitness em Portugal 2016*. Lisboa: Edições AGAP.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2019). *Barómetro do fitness em Portugal 2018*. Lisboa: Edições: AGAP
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2020). *Barómetro do fitness em Portugal 2019*. Lisboa: Edições: AGAP.

Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2021). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Lisboa: Edições: AGAP.

Pedragosa, V. (2021). *Satisfação e fidelização em contexto de ginásio*. In F., Campos, R. Melo & R., Mendes (Eds). *Fitness e atividades de ginásio*. Editora LIDEL.

Pedragosa, V., Salvador, A. & Gonçalves, C. (2022). *Validity and Reliability of a Wearable Fitness Technology Scale in Portugal*. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 19(10), 5927.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de dados para ciencias sociais: A complement- taridade de SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Pritchard; Howard; D., & Havitsz, M. E. (1992). *Loyalty measurement: A critical examination and the oretial extension*. *Leisure sciences*, 14,155-164.

Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em Ciências sociais* (2.ª Edição). Lisboa: Gradiva – Publicações Lda.

Rodrigues, P. & Dávila, M. (2006). *Gestão da Qualidade em Serviços de Health & Fitness*. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.

Reinartz, W., Thomas, J. S., & Kumar, V. (2005). *Banlancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability*. *Journal of Marketing*, 69, 63–7.

Rein, I.; Kotler, P. & Shields, B. (2008). *Marketing Desportivo – A Reinvenção do expor te na busca de torcedores*. Porto Alegre.

Srivastava, K., Sharma, Narendra K. (2013). *Service Quality, Corporate Brand Image, and Switching Behavior: The Mediating Role of Customer Satisfaction and Repurchase Intention*. *Services Marketing Quarterly*, 34, pp.274–291.

Santos, A. (2006). *Ferramentas de Gestão na Qualidade de Serviços no Mercado do Wellness*. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.

Saba, F. (2006). *Liderança e gestão: para academia e clubes esportivos*. 2ªed. Phorte

Sanduchsen, Richard L. (2003). *Marketing Básico*. 2ª ed. Saraiva.

Silva, Amanda Kelly da. Et al (2009) *Técnicas de vendas: uma ferramenta para alavancar as receitas*. Acedido a 29 de Jan. 2021. Disponível em <https://docplayer.com.br/1082617>

Tharrett, S. J., & Peterson, J. A. (2006). *Fitness management: A comprehensive resource for developing, leading, managing, and operating a successful health/fitness club*. United States: Healthy Lea.

Vásquez-Carrasco, R., & Foxall, G.R. (2006). *Positive vs negative switching barriers: the influence of service consumers*. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(4), 367–379.

Zoltners, A. A., Sinha, P. & Lorimer, S. E. (2009) *Building a winning sales force: powerful strategies for driving high performance*, New York, Amacom.

Anexo

Questionários

Este trabalho surge na sequência de uma investigação de mestrado e tem como objetivo compreender como o **processo de venda** realizado pelos comerciais do ginásio influenciam a **satisfação** dos sócios-membros ativos.

A informação fornecida é confidencial e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo.

Idade:

> 16 à 25 anos ___

26 – 35 anos ___

36 – 45 anos___

46 – 55 anos___

56 – 65 anos ___

>66 anos

Género: M ☐ F ☐

Habilitações literárias

Básico: ☐

Secundário: ☐

Licenciatura: ☐

Mestrado: ☐

Doutoramento: ☐

1- De que forma conheceu o ginásio? (assinale apenas 1 opção)

- a) Sócio inscrito___
- b) Contacto pelo comercial___
- c) Rede Sociais___
- d) Revista___
- e) Amigo não inscrito___
- f) Outros___

Plano de venda é uma serie de fases que vai desde a captação feita pela empresa até a formação de relacionamento ao longo prazo, ou seja fases através dos quais comerciais procedem na execução de uma venda. É composto pelas seguintes fases:

1. Atração: é o primeiro contato que o sócio tem com o comercial do ginásio, e isso engloba a maneira como o comercial apresentou-se, a simpatia, a indumentária
2. Identificação: fase em que o comercial busca os principais interesses sobre o cliente, para apresentar-lhe o melhor serviço.
3. Demonstração: fase de apresentação do ginásio e de seus serviços ao sócio.
4. Oferta comercial: opção de pacotes apresentada pelo comercial ao sócio que favorece a adesão dos serviços de acordo com as necessidades do mesmo
5. Economia: é a fase em que é detalhada o preço dos serviços e a forma de pagamento.
6. Resolução: fase em que o sócio faz assinatura do contrato e a inscrição ao ginásio
7. Acompanhamento: é a construção de uma relação de confiança ao longo prazo, que trará uma corrente de trocas contínuas e repetidas com o cliente

2- Qual a sua percepção em relação as seguintes fases do plano de venda?

	1 Muito Mau - Inexistente	2 Mau	3 Não se percebeu - Indiferente	4 Bom	5 Excelente -
Atração					
Identificação					
Oferta comercial					
Demonstração					
Economia					
Resolução					
Acompanhamento					

3- Qual o seu grau de satisfação em relação às seguintes fases do plano?

	1 Nada satisfeito	2 Pouco satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito satisfeito	5 Extremamente satisfeito
Atração					
Identificação					
Oferta comercial					
Demonstração					

Economia					
Resolução					
Acompanhamento					

4- Qual a sua satisfação geral com o Plano de Venda?

	1 Nada satisfeito	2 Pouco satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito satisfeito	5 Extremamente satisfeito
Estou plenamente satisfeito com o plano de venda					
O plano de venda preencheu sempre as minhas expectativas					
As minhas experiências com o plano de venda são excelentes					
Até à data nunca fiquei desapontado com o plano de venda					

5- Qual o seu grau de satisfação geral com os serviços oferecidos pelo ginásio?

	1 Nada satisfeito	2 Pouco satisfeito	3 satisfeito	4 Muito satisfeito	5 Extremamente satisfeito
Satisfação geral					

6- Qual a sua satisfação geral com os serviços oferecidos pelo ginásio?

	1 Nada satisfeito	2 Pouco satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito satisfeito	5 Extremamente satisfeito
Estou plenamente satisfeito com os serviços do ginásio					

Os serviços ao ginásio preenchem sempre as minhas expectativas					
As minhas experiências com o ginásio são excelentes					
Até à data nunca fiquei desapontado com os serviços do ginásio					