

Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do *fitness*.

Célia Marina Costa Ferreira

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Gestão de Empresas*, realizada sob a orientação científica da Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, Professora Adjunta da Unidade Técnico-Científica de Ciências Empresariais (Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Castelo Branco) e coorientação do Doutor José Luís Mendes Loureiro Abrantes, Professor Coordenador do Departamento de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viseu.

Dedico esta tese ao Luís, pela sua calma, enorme paciência e infinita bondade!

Agradecimentos,

Existem tantas pessoas a quem agradecer, pelos diversos motivos!

Para começar, quero deixar o meu grande “bem-haja” à minha orientadora, a Professora Sara Morgado Nunes, pelo seu incansável apoio, exemplo e profissionalismo desde o início. Não encontro palavras suficientes que lhe façam justiça. Obrigada!

Agradeço ao meu coorientador, Professor José Luís Abrantes, por ter aceite fazer parte deste trabalho e partilhado a sua experiência.

A todos os excelentes professores que já tive no meu percurso académico, pelos conhecimentos, sabedoria e valores que transmitiram, graças a eles cheguei aqui.

A todos os que me auxiliaram no duro processo de aplicação e recolha dos inquéritos nos diferentes ginásios: Humberto Cadete, Ana Rita Simões, Chantal Martins, Rui Alves, Milene Dias, Luís Caetano; Vera Barata, Cláudia Alves, Vânia Pinho; Carla Gaspar; Alexandra, Vasco, José Luís Cruz, Cláudia Santos. A todos que participaram no estudo, e acederam o preenchimento do inquérito. Fico para sempre grata pelo vosso empenho.

À minha família e amigos, que às vezes se confunde, os meus sinceros agradecimentos pela vossa compreensão, paciência e total apoio.

À Dr.^a Maria de Fátima Proença pela sua amizade e incentivo.

À minha amiga Sara, o que seria de mim sem ti?

E por fim, e não menos importante, ao *Luís* e ao *Marquês*, os meus “meninos”, que me aturaram neste percurso, pela vossa paciência do tempo de ausência, compreensão e por serem os meus pilares emocionais. Este trabalho também é vosso!

“A maior recompensa do nosso trabalho não é o que nos pagam por ele, mas aquilo em que ele nos transforma.”

John Ruskin

Palavras chave

Lealdade de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes, qualidade do serviço, comportamento de mudança, intenção de compra, ambiente social.

Resumo

Para as empresas, na visão do marketing, é importante a satisfação dos clientes, a qual trará a médio e longo prazo uma relação de lealdade de onde se obterão frutos para ambas as partes. Porém a satisfação através da qualidade do serviço, por si só, não leva à retenção e fidelização dos clientes e conseqüentemente atingir a tão desejada rentabilidade. É necessário uma abordagem holística da envolvente consumidor-fornecedor e dos determinantes da lealdade e comportamento de mudança. Examinaram-se quatro ginásios portugueses e testaram-se as influências de diversos fatores no comportamento dos respetivos consumidores.

Concluiu-se que a *qualidade do serviço* exerce uma influência significativa tanto na *lealdade dos clientes* como na *satisfação global*. Verificou-se que a lealdade influencia negativamente o *comportamento de mudança*, resultando, portanto, na retenção de clientes. No entanto, não conseguimos comprovar a ligação da *frequência* dos praticantes na *lealdade*. Estas descobertas realçam a importância de uma avaliação multifatorial para clarificar o fenómeno da retenção na indústria do *Health & Fitness*.

Keywords

Loyalty, retention, customer behaviour, switching behavior, customer satisfaction, service quality, social environment, intention to repurchase.

Abstract

In the marketing point of view, for companies customer satisfaction is crucial, which will provide a loyal medium and long term relationship, obtaining benefits for both parts. Nevertheless, customer satisfaction isolated doesn't leads to client's retention and loyalty in order to achieve profit. It's necessary a global analysis of the connection supply-customer relation and the loyalty and retention determinants. This research investigates several factors influencing consumers' behavior of four Portuguese Health Clubs. Overall we conclude that service quality affects both loyalty and overall satisfaction. The study also shows that global satisfaction positively influences loyalty intentions, and loyalty has a strong negative impact on switching behavior, and therefore, achieving customer retention. We could not confirm the connection between loyalty and frequency of attendance. These findings highlight the importance of a multifactor analysis for retention purposes in the Health & Fitness industry.

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
1.1 Definição do problema e objetivos.....	1
1.2 Metodologia.....	1
1.3 Estrutura do documento.....	2
Capítulo II - Enquadramento do setor e revisão da literatura	3
2.1. Secção 1 - Evolução e enquadramento do setor.....	3
2.1.1. Classificação das instalações.....	5
2.2. Secção 2 - Revisão da literatura.....	7
2.2.1. Atributos dos serviços na indústria do <i>fitness</i>	7
2.2.2. Qualidade percebida dos serviços.....	7
2.2.3. Teoria das necessidades segundo Maslow.....	12
2.2.4. Marketing relacional	14
2.2.4.1. Relação cliente funcionário.....	14
2.2.4.2. Relevância das relações inter-clientes: ambiente social.....	16
2.2.5. Satisfação dos clientes nos serviços desportivos.....	17
2.2.6. Retenção de Clientes: Fidelidade e lealdade, comportamento de mudança.....	19
2.2.7. Lealdade do cliente e a noção de <i>customer lifetime value</i>	21
2.2.8. A importância da retenção de clientes e o comportamento de mudança dos consumidores.....	23
2.2.9. Fidelidade e lealdade à marca.....	28
2.2.10. Perceção do preço.....	31
2.2.11. Frequência.....	31
2.2.12. Comportamento prévio de compra.....	32
Capítulo III - Hipóteses e Modelo Conceptual.....	33
Capítulo IV - Amostra, Instrumento e Análise dos resultados.....	38
4.1 . Amostra.....	38
4.2 . Instrumento.....	39
4.3. Resultados Obtidos.....	39
4.3.1 Análise Descritiva dos Itens.....	39
4.3.2 Análise Fatorial.....	41
4.3.3 Análise das Dimensões.....	45
4.3.4 Correlação entre as dimensões em análise.....	49
4.3.5 Modelos de equações estruturais.....	50
4.4. Validação das hipóteses.....	59
Considerações Finais e Limitações ao estudo.....	62
Bibliografia.....	65
ANEXOS	72

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo da qualidade percebida total	9
Figura 2 - Modelo de qualidade nos serviços	10
Figura 3 - As cinco grandes dimensões para avaliação da qualidade do serviço.....	10
Figura 4 - A Pirâmide das necessidades segundo Maslow.....	13
Figura 5 - Modelo conceptual elaborado para o estudo.....	37
Figura 6 - <i>Scree Plot</i> de Cattell com os 6 fatores retidos.....	41
Figura 7 - Passos para a Modelagem de Equação Estrutural	51
Figura 8 - Representação gráfica do Modelo de Medida.....	54
Figura 9 - Diagrama causal para a estrutura de fatores e relações das variáveis em estudo.....	56
Figura 10 - Modelo estrutural com as hipóteses.....	58

Índice de tabelas

Tabela 1 - Top 10 das tendências do fitness para 2008, 2009, 2010 e 2011.....	5
Tabela 2 - Top 20 das tendências do fitness 2012.....	5
Tabela 3 - Carta das Instalações Desportivas Artificiais.....	6
Tabela 4 - Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.....	38
Tabela 5 - Estatística descritiva do modelo em análise.....	39
Tabela 6 - Comunalidades relativas aos itens em análise.....	42
Tabela 7 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax.....	43
Tabela 8 - Distribuição dos itens pelas dimensões obtidas.....	45
Tabela 9 - <i>Alpha</i> de Cronbach para o questionário e as suas respetivas subescalas.....	45
Tabela 10 - Médias e desvios padrão obtidos para as dimensões apresentadas no Modelo em análise.....	46
Tabela 11 - Coeficiente de correlação linear de Pearson entre as dimensões em análise.....	49
Tabela 12 : Modelos de bondade e ajustamento do modelo e critérios de referência....	54
Tabela 13 - Quadro comparativo das medidas de ajuste com os resultados obtidos no modelo.....	55
Tabela 14 - Coeficientes de regressão não estandardizados do modelo.....	57

Lista de abreviaturas

ACSM - American College of Sports Medicine

AGAP - Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

CM - Comportamento de Mudança

CRM - Customer Relationship Management

EUA - Estados Unidos da América

IDP - Instituto Português do Desporto e Juventude.

IHRSA - International Health, Racquet and Sportclub Association

L - Lealdade

OMS- Organização Mundial de Saúde

PP - Perceção do Preço

QS - Qualidade do Serviço

ROI - return-on-investment

SG - Satisfação Global

WOM - Word of Mouth (comunicação boca-a-boca)

Capítulo I - Introdução

O esforço para a retenção do cliente do *fitness* inicia-se muito antes dos consumidores se tornarem clientes. A retenção tem início nas campanhas de marketing e reforça-se na ação da venda para a aquisição de um novo cliente. Tem continuidade no seu acolhimento e desenvolve-se com a educação do cliente para o seu bem-estar e saúde. Este esforço recolhe como prémio do seu sucesso a sua vinculação aos serviços prestados, consolidando os seus hábitos de atividade física regular no clube (Caldeira, 2006). Para atingir números de sucesso na retenção, o ginásio terá que implementar estratégias de uma forma holística e organizada, dando atenção a fatores como o ambiente físico, qualidade das instalações, formação dos colaboradores, excelência do serviço e profissionalismo. Estes fatores estão relacionados com os atributos dos serviços que podem conduzir ou não à satisfação dos clientes. Por sua vez, a satisfação está associada a atitudes de lealdade e atitudes de recompra do serviço, melhorando também a perceção do serviço e dos preços praticados pelo ginásio, tendo por objetivo final manter os clientes satisfeitos e fiéis. Estes aspetos são analisados nos capítulos seguintes, procurando evidenciar-se a sua relevância para a gestão de um ginásio.

1.1 Definição do problema e objetivos

Com o aumento da competitividade do setor do *fitness*, cresce a importância de desenhar estratégias e táticas para evitar a perda de clientes, até porque a aquisição de novos clientes implica altos custos para as empresas. A sua retenção e fidelização poderá ser vital para a saúde financeira a médio e longo prazo da empresa. Importa conhecer o comportamento do cliente e saber o que ele valoriza nos serviços que adquire e consome; se a gestão do serviço prestado gera resultados positivos como a recomendação do serviço e recompra; se as ofertas/recompensas estão a ser eficazes e a gerar sucesso, perceber o que está a condicionar a perda de clientes e mesmo efetuar estimativas para a eventual perda de clientes. Com este estudo pretende-se alargar o conhecimento existente do comportamento consumidor na indústria do Health & Fitness de forma a clarificar a problemática da retenção do cliente, dando aos gestores e proprietários de ginásios informações que os auxiliem na gestão destes espaços.

1.2 Metodologia

Com o objetivo de analisar quais os aspetos que favorecem a retenção de clientes em ginásios, desenvolveu-se um estudo em quatro ginásios situados nas cidades de Castelo Branco, Coimbra, Covilhã e Évora. A investigação baseou-se na aplicação de um questionário aos clientes destes ginásios, tendo sido previamente garantida a confidencialidade da informação solicitada.

O inquérito foi preenchido nos ginásios durante os meses de Maio, Junho e Julho de 2011. Foram recolhidos 505 inquéritos válidos.

1.3 Estrutura do documento

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro será feita a introdução ao tema, definição do problema, apresentação da metodologia adotada e a estrutura do documento.

O segundo capítulo inicia-se com o enquadramento e evolução do setor, bem como uma perspetiva sobre a situação atual dos ginásios em Portugal e a legislação em vigor. Pretende-se dar uma visão global da oferta desportiva, na área do *Fitness*, em Portugal, bem como um enfoque sobre a importância da prática desportiva e dos seus benefícios. Neste capítulo expomos a revisão da literatura, com as correntes gerais de estudos na área no Marketing, especificando o que já foi desenvolvido em termos de investigação científica neste setor, bem como uma visão dos modelos de avaliação da qualidade e os estudos mais recentes acerca da fidelização e satisfação de clientes.

O terceiro capítulo engloba, de acordo com a literatura analisada, as hipóteses e modelo conceptual.

A quarta parte destina-se à descrição da amostra e instrumento. Neste capítulo é apresentado também a análise dos resultados obtidos com este estudo validando, ou não, as hipóteses formuladas no capítulo três.

Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo, contributos desta investigação, referindo as limitações ao estudo e sugerindo alguns pontos para investigações futuras.

Capítulo II - Revisão da Literatura

Neste capítulo pretende-se, com base na bibliografia analisada, apresentar o sector e a sua evolução, bem como o enquadramento teórico das temáticas relevantes para esta investigação.

2.1 Secção 1- Evolução e enquadramento do sector

O ato da prática desportiva tem sido alvo de grandes desenvolvimentos ao longo dos tempos. Os relatos desportivos datam da Grécia antiga, jogos no Coliseu de Roma para “entreter” o povo, pela atividade física para a manutenção de militares e nobreza, evoluindo de tal forma que o desporto tornou-se uma indústria. Na era moderna vimos crescer um tipo de infraestruturas como piscinas, estádios de futebol e pavilhões desportivos, que permite à população em geral, praticar e assistir a grandes espetáculos desportivos (Rein et al., 2008).

A área do *fitness* começou por se desenvolver em forma de ginásios de rua, também designados como do “ferro”, musculação e *bodybuilding*. Posteriormente observou-se o crescimento de Academias de Aeróbica, que incluía atividades de grupo especialmente dedicadas para as mulheres (Santos & Salles, 2009).

As academias foram evoluindo, acompanhando as tendências internacionais, nomeadamente nas aulas de grupo, e atualmente é possível assistir a aulas com programas específicos e pré-coreografados, que para além da atividade física em si proporcionam experiências únicas no âmbito da prática desportiva. Hoje, a indústria do *fitness* incorpora o conceito “wellness”, criado pelo americano Charles Corbin, é 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).

Este rápido crescimento do mercado do *fitness* veio responder às necessidades, desejos e expectativas da vida moderna. O desenvolvimento das sociedades e de novas tecnologias para nos facilitarem a vida, trouxe outros problemas como: a falta de tempo, a vida *stressante* e uma alimentação desequilibrada. A Organização Mundial de Saúde (OMS) estima que 600 000 das mortes por ano na Europa devem-se à falta de atividade física. A OMS também avalia que em 2005 existiriam cerca de 1 bilião de pessoas com excesso de peso e mais de 300 milhões de obesos em todo o mundo (OMS, 2011). De acordo com Correia (2006), os países da Europa com mais obesos são a Albânia, Bósnia e Escócia e os mais magros são os Noruegueses. Por outro lado, Portugal e Malta detêm a maior taxa de obesidade em crianças com menos de 11 anos.

Com base nestes dados, a atividade física deixa de ser um problema individual, mas fundamentalmente um problema da sociedade, numa perspetiva preventiva de doenças e

economia em tratamentos de saúde. Os Ginásios, Health Club's ou Wellness Centers procuram, essencialmente, dar resposta a essa procura de bem-estar e de uma vida mais saudável.

O mercado do *fitness* e *wellness* tem registado um franco desenvolvimento. Esta indústria valia em 2002, nos EUA, já 200 biliões de dólares e em 2007 essa cifra passou dos 500 biliões de dólares. Já na Europa, este mercado apresenta um valor de cerca de 13 biliões de euros (Sacavém, 2006).

De acordo com a AGAP - Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (2010), Portugal já conta com 600 000 mil membros em ginásios e *Health Clubs*. A evolução destes espaços de prática desportiva é evidente: 2000 - 600 clubes, 2005 - 1000 clubes, 2007 - 1300 clubes e 2008 - 1400 clubes; representam, no global, uma faturação de 310 milhões de euros anuais, contando entre 14 000 a 18 000 professores/instrutores/monitores. Destes 1400 clubes, 700 são associados da AGAP, uma entidade que presta apoio às empresas da indústria do *Health & Fitness* em Portugal, nomeadamente apoio jurídico (AGAP, 2011). Tendo em consideração que este tipo de empresa abrange 5,7% da população portuguesa, é um mercado que se justifica estudar.

Em termos legislativos, há fatores que têm afetado o sector, nomeadamente a alteração da taxa do IVA. Em Janeiro de 2008, os praticantes de atividade física em ginásios beneficiaram de uma redução da taxa de IVA de 21% para 5%, sustentada com os argumentos que estes espaços proporcionam uma maior qualidade de vida e a longo prazo a redução e prevenção de problemas de saúde, permitindo poupança ao Estado em termos de gastos com despesas de saúde. Infelizmente, no início de 2011, verificámos exatamente o inverso, tendo sido atualizada a taxa de ginásios para 23%, entendendo o Estado português que, face às medidas de austeridade, estes espaços não carecem desta redução da taxa de IVA. Falta ainda averiguar o impacto desta medida na taxa de afluência nos ginásios (AGAP, 2011).

Para este mercado, torna-se importante acompanhar as tendências internacionais, em termos de modalidades, a apresentar nos ginásios. Todos os anos são publicadas as tendências em termos desportivos para o ano seguinte pelo ACSM (American College of Sports Medicine), englobando resultados em áreas como a parte comercial, clínica, empresarial e de programas de *fitness* comunitários. Estes indicadores não são estáticos nem preditores do futuro, mas permitem aos operadores no mercado do *fitness* tomar melhores decisões e fazer escolhas acertadas para os seus negócios. Na tabela 1 apresenta-se a evolução e as 10 principais orientações desde 2008 com os temas chave a trabalhar nos ginásios, na tabela 2 apresenta-se as 20 principais orientações para 2012 onde verificamos uma maior variedade de modalidades e novidades em termos de *fitness* (Thompson, 2011).

Tabela 1- Top 10 das tendências do fitness para 2008, 2009, 2010 e 2011, fonte ACSM' Health & Fitness Journal.

2008	2009	2010	2011
1. Profissionais formados em fitness	1. Profissionais formados em fitness	1. Profissionais formados em fitness	1. Profissionais formados em fitness
2. Crianças e obesidade	2. Crianças e obesidade	2. Treino de força	2. Programas especiais de fitness para idosos
3. Personal training	3. Personal training	3. Crianças e obesidade	3. Treino de força
4. Treino de força	4. Treino de força	4. Personal training	4. Crianças e obesidade
5. Treino do Core	5. Treino do Core	5. Treino do Core	5. Personal training
6. Programas especiais de fitness para idosos	6. Programas especiais de fitness para idosos	6. Programas especiais de fitness para idosos	6. Treino do Core
7. Pilates	7. Pilates	7. Treino funcional	7. Programas de perda de peso
8. Treino funcional	8. Bola de estabilidade	8. Treino específico e individualizado	8. Boot Camp
9. Bola de estabilidade	9. Treino específico e individualizado	9. Pilates	9. Treino funcional
10. Ioga	10. Treino de relaxamento e alongamentos	10. Personal training em grupo	10. Recomendações Médicas

Tabela 2 - Top 20 das tendências do fitness 2012, fonte ACSM' Health & Fitness Journal.

2012
1. Profissionais formados e certificados em fitness
2. Treino de força
3. Programas especiais de fitness para adultos
4. Programas de perda de peso
5. Crianças e obesidade
6. Personal training
7. Treino do core
8. Personal training em grupo
9. Zumba ou outros programas de dança
10. Treino funcional
11. Ioga
12. Programas na área da promoção da saúde no local de trabalho
13. Boot Camp
14. Atividades no exterior do ginásio
15. Atingir novos mercados
16. Spinning ou Indoor Cycling
17. Treino de complemento a outras modalidades
18. Programas desportivos em empresas
19. Wellness coaching
20. Recomendações médicas

2.1.1 Classificação das instalações

A IHRSA divide em dois tipos as instalações ligadas ao *fitness*: instalações de *fitness* e instalações polivalentes (Galileu, 2006). As instalações de *fitness*, que se podem designar como ginásios, variam entre os 900m² e os 2500m² e geralmente asseguram 1m² por cliente. A nível

nacional não existe uma definição clara acerca destes espaços, podendo apenas recorrer à Legislação em vigor, nomeadamente o Decreto-Lei 271/2009, de 1 de Outubro, referindo-se a estes espaços como: “ginásios, academias ou clubes de saúde (*health clubs*)”, mas não estabelece distinções claras a este respeito, nem introduz definição quanto ao termo correto a usar.

A indústria do *Health & Fitness* tem vindo a crescer, abrindo espaços com o mesmo conceito de estilo de vida saudável com serviços dirigidos para o *wellness* (ginásios, SPA e serviços de saúde), sendo a distinção feita apenas construindo a marca (Costa, 2008).

Na Carta das Instalações Desportivas Artificiais, publicada pelo Instituto do Desporto e Juventude de Portugal (IDP, 2011) não há referência quanto a espaços para o *fitness* (ginásios, *health club* ou *wellness center*).

Tabela 3 - Carta das Instalações Desportivas Artificiais

NACIONAL		GRANDE CAMPO	PISTA DE ATLETISMO	PEQUENO CAMPO	CAMPO DE TÊNIS	SALA	PAVILHÃO	PISCINA	PISCINA AO AR LIVRE	TOTAL
Alentejo	n.º	264	8	204	72	72	69	33	59	781
	m²	1555752	48000	163307	44478	18965	60458	7164	24713	1922837
Algarve	n.º	82	3	298	256	139	25	6	24	833
	m²	506624	18500	230774	161405	28586	25263	1469	6561	979182
Centro	n.º	748	16	913	205	173	220	77	96	2448
	m²	4111634	109500	1089156	141738	67762	229633	17811	29526	5796760
Lisboa e Vale do	n.º	556	22	1014	305	512	254	115	51	2829
	m²	3235769	149500	929175	183861	200801	258465	30329	23099	5010999
Norte	n.º	1066	10	1081	252	328	318	124	93	3272
	m²	5485135	67000	881432	155267	116098	318387	34329	32566	7090214
TOTAL	n.º	2716	59	3510	1090	1224	886	355	323	10163
	m²	14894914	392500	3293844	686749	432212	892206	91102	116465	20799992

Fonte: IDP.

Apesar do tema da prática desportiva e da procura do bem-estar através do exercício em grupo nestes espaços, o ginásio/ *wellness center* é basicamente uma empresa. Muito embora tenha como objetivo fornecer um serviço com carácter intangível, tem também o lado comercial e como finalidade a obtenção de lucro. É neste contexto que se irá desenvolver esta dissertação, tomando como princípio a temática de uma empresa com características muito específicas e especiais, e que muito do seu sucesso se deve a estratégias de gestão da carteira de clientes e fidelização dos mesmos. De seguida, inicia-se da literatura.

2.2 Secção 2- Revisão da Literatura

2.2.1. Atributos dos serviços na indústria do *fitness*

A definição de serviço tem sido muito discutida a nível da literatura, não existindo um consenso e uma definição única. É possível definir um serviço como um processo, que consiste em várias atividades, mais ou menos intangíveis, entre o consumidor e o fornecedor do serviço. O serviço pode estar ou não ligado a um produto físico, mas trata-se uma combinação dos dois, contendo elementos tangíveis e intangíveis (Vieira, 2000).

Um serviço trata-se de uma atividade económica com características muito próprias. Essas características, que distinguem um serviço de um produto, têm sido muito abordadas na literatura, com várias teorias, sendo algumas a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e perdurabilidade (Lovelock, 1996):

Intangibilidade - pois os serviços são também experiências, e estes são avaliados de forma subjetiva e qualitativa pelos consumidores;

Inseparabilidade - porque os consumidores podem participar no processo de execução do serviço com maior ou menor intensidade;

Variabilidade - relacionada a consistência do comportamento humano, que nos serviços significa a dificuldade em assegurar a qualidade, pois esta depende de quem os fornece, bem como, quando, onde e como são fornecidos;

Perdurabilidade: significa que o serviço não pode ser armazenado ou guardado e mais tarde devolvido. Ele extingue-se juntamente com o seu consumo, obrigando o encontro do cliente com o serviço para que ele se efetive.

As organizações desportivas possuem também algumas características que as distinguem de outras organizações de serviços. Essas características induzem a maiores expectativas a respeito das organizações desportivas do que outros tipos de serviços (Robinson, 2006). As características inerentes aos serviços desportivos são:

-Os serviços do desporto podem ser considerados como um luxo supérfluo, pois o desporto também pode ser praticado de forma livre e gratuita.

- A utilização desses serviços é realizada durante as horas de lazer e tempos livres.

- Existe um envolvimento emocional criado em volta das atividades desportivas, criando grupos e sentimento de pertença.

2.2.2. Qualidade percebida dos serviços

A qualidade de um serviço define-se como uma avaliação global ou atitude em relação à superioridade de um serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). O cliente analisa a

qualidade de acordo com a sua percepção e satisfação daí resultantes (Chang et al., 2002). Do ponto de vista do consumidor, a definição de qualidade pode estar relacionada com a excelência, o valor do produto, estar em conformidade com as especificações ou a superação das expectativas dos clientes. Porém, na definição de qualidade, o exceder das expectativas é o aspeto que maior relevância tem para o cliente (Brito & Lencastre, 2000). Os atributos dos serviços são todas as atividades, o espaço físico, as pessoas e os elementos intangíveis oferecidos por uma empresa, que são percebidos pelos clientes como a “estrutura” do serviço, (Ferrand et al., 2010).

Vários autores apontam a dificuldade em definir o termo qualidade. Para Rodrigues & Dávila (2009), qualidade não é mais do que conseguir à primeira, que o produto ou serviço cumpra corretamente a finalidade para a qual está destinado, entregando-o ao cliente, seja ele interno ou externo, na forma que o satisfaça.

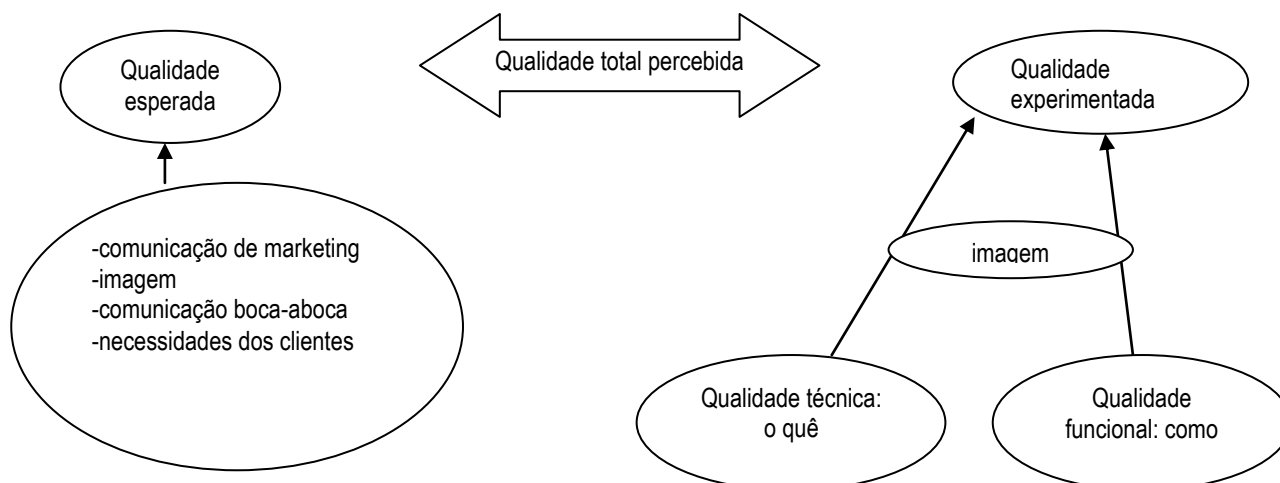
Os consumidores percebem a qualidade do serviço experimentando o processo de consumo e comparam com as suas experiências e/ou com as suas expectativas. Como a qualidade do serviço é vista por muito autores como antecedente da satisfação de clientes e a satisfação é um antecedente da intenção de compra, há uma forte ligação entre a qualidade e a retenção de clientes no setor dos serviços. Neste sentido, a qualidade dos serviços torna-se um tema fulcral nas empresas de serviços.

A qualidade percebida é um julgamento do consumidor acerca da excelência e qualidade superior de um prestador de serviço, (Javadein et al., 2008). Esse julgamento da qualidade, com base na satisfação influencia as intenções de compra, havendo também uma relação direta entre a satisfação e a lealdade, sendo estes constructos fundamentais na retenção de clientes e rentabilidade a longo-prazo. Para os gestores, com produtos/serviços que incluam seguimento pós-venda, é de extrema importância manter a satisfação dos clientes já que este é um indicador de atitude de recompra (Jiang et al., 2005). Javadein et al., (2008) consideram que a lealdade do cliente é explicada pela qualidade do serviço percebida.

A qualidade percebida resulta do processo de comparação das expectativas com a percepção criadas pelo consumidor face ao serviço rececionado (Grönroos,1984). Quando as empresas conseguem que os seus clientes avaliem os seus serviços, em termos de qualidade, possibilita que essas empresas projetem estratégias para gerir as avaliações dos clientes e influencias na direção pretendida. Para melhor perceber a forma de perceber a qualidade pelos clientes Grönroos (1984) desenvolveu uma metodologia, identificando 2 dimensões: qualidade técnica e qualidade funcional (figura 1). Para o autor, a qualidade final percebida de um serviço é um constructo multidimensional da avaliação do consumidor sobre a qualidade objetiva do serviço (técnica) e a qualidade subjetiva (funcional). A qualidade funcional é relativa ao nível de desempenho observado de forma subjetiva, os clientes são influenciados pela forma como eles recebem o serviço, como ele é prestado. A qualidade técnica refere-se ao que é recebido pelo

cliente com a interação como o serviço e também contribui para a qualidade total experienciada pelo cliente. Nesta análise o autor também considera a imagem da empresa. A força da imagem que os clientes têm da empresa é devesas importante, porque a ideia favorável que têm da empresa vai ajudar a perdoar erros pequenos ou ocasionais. Na prestação do serviço e no contacto com o cliente e empregado há outros fatores que também influenciam a formação das expectativas do cliente face à qualidade do serviço como reputação, informação de terceiros, propaganda, preço e relações públicas.

Figura 1 - Modelo da qualidade percebida total



Fonte: Grönroos, 1994.

O setor dos serviços tem tido um crescimento muito relevante o que justifica a necessidade de medir a sua qualidade. Ao longo dos anos, vários investigadores concentraram-se no estudo do tema e desenvolvimento de escalas de mensuração da qualidade.

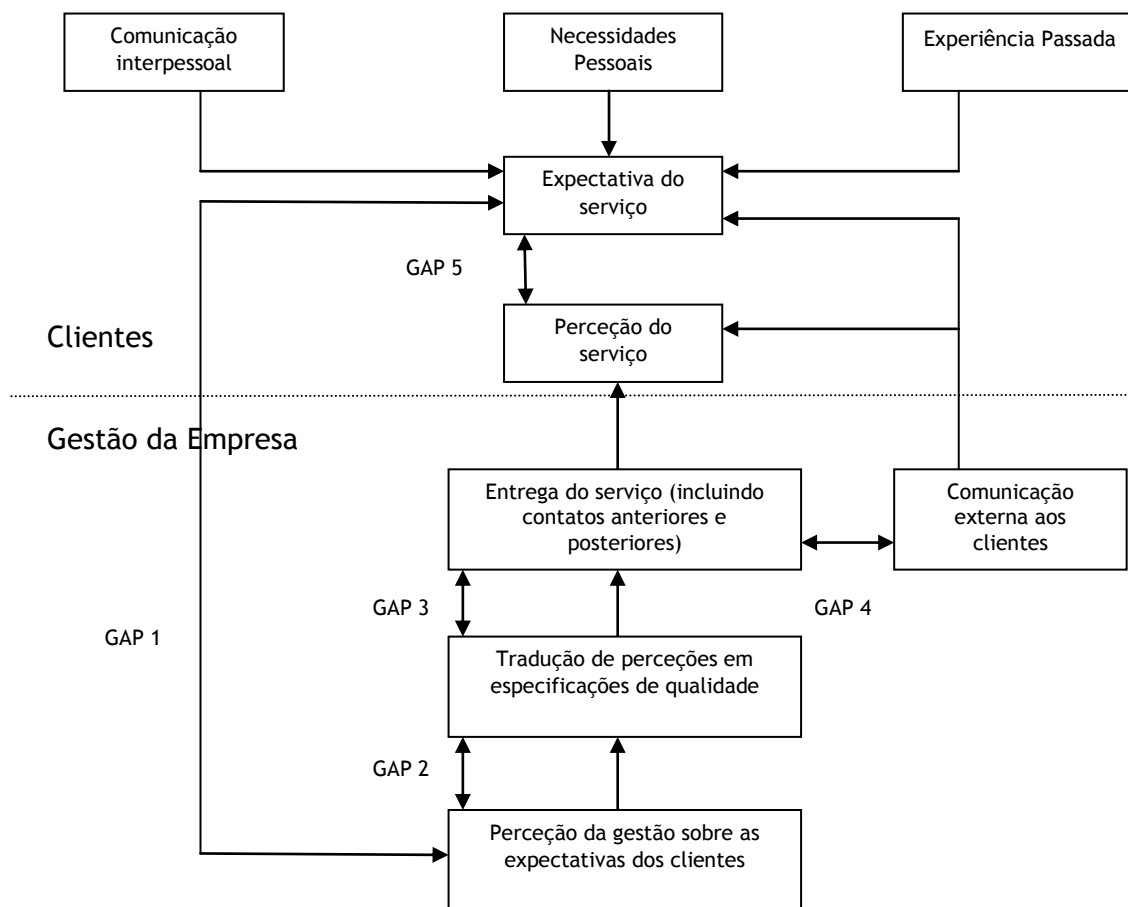
Ao longo dos anos, têm sido desenvolvidos vários modelos de avaliação da qualidade em serviços, durante e após a experiência de aquisição de serviços: modelo da qualidade industrial; modelo servuction; modelo dos gaps e modelo da imagem, SERVQUAL ou SERVPERF, para além do modelo já apresentado de Grönroos que serviu de base para investigações posteriores.

De entre estes, destaca-se a escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml, & Berry, alvo de diversas revisões metodológicas, tem sido muito usada para medir a qualidade em serviços desportivos. Os autores criaram um modelo de análise dos GAP's da qualidade do serviço, que engloba o ponto de vista da empresa e do consumidor, mede a discrepância entre as expectativas do consumidor e o serviço efetivamente prestado. Para os autores, a gestão da qualidade de serviços deve centrar-se na análise dos Gaps ou lacunas, que refletem situações ou as causas específicas que geram a insatisfação dos clientes.

Na figura 2 podemos visualizar e perceber melhor como funciona a identificação dos Gap's nos serviços, que são no fundo a identificação das falhas existentes. O GAP 1 traduz a

discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção da gerência sobre essa expectativa. O GAP 2 identifica que os padrões de qualidade não refletem aquilo que a gestão considera ser a expectativa do cliente. O GAP 3 identifica a discrepância entre os padrões e especificações da empresa face ao que é efetivamente fornecido ao cliente. O GAP 4 resume a ausência de correspondência da comunicação entre o que foi prometido (performance e especificações do produto) da empresa e o desempenho do mesmo. Por fim, o GAP 5, traduz a diferença entre a expectativa do cliente e a percepção do serviço. Do modelo podemos depreender que o julgamento acerca da qualidade do serviço depende da forma como o cliente percebe o desempenho do serviço, com base nas suas próprias expectativas e experiência.

Figura 2 - Modelo de qualidade nos serviços.



Fonte: Parasuraman et al., 1990.

O instrumento SERVQUAL foi sendo retificado até se chegar a um resultado de cinco dimensões de qualidade, com um total de 22 itens. As cinco dimensões resultantes estão apresentadas na figura 3.

Figura 3 - As cinco grandes dimensões para avaliação da qualidade do serviço.

- Tangibilidade - aparência dos elementos físicos e humanos;
- Fiabilidade - capacidade de prestar o serviço de forma digna e cuidada;

- Capacidade de resposta - disponibilidade para ajudar os clientes e prestar um serviço rápido;
- Confiança e segurança - conhecimento e cortesia dos empregados e sua capacidade de criar confiança e segurança;
- Empatia - cuidado, boa comunicação e entendimento dos clientes.

Fonte: adaptado de Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1989).

Não medir a qualidade constitui, na maior parte dos casos, uma forma de não encarar a existência de uma qualidade de serviço medíocre. Deste modo, é importante definir e implantar um conjunto de indicadores ligados, direta ou indiretamente, à qualidade padrão definida previamente, nomeadamente através de inquéritos ao cliente realizados sistematicamente. A qualidade aumenta a produtividade e permite conseguir melhores performances no mercado (Dale & Cooper, 1995).

Os objetivos da medição da qualidade são (Santos, 2006):

- determinar as expectativas dos clientes;
- obter a conformidade com os requisitos;
- medir o nível de competitividade;
- identificar as possíveis fontes de problemas;
- avaliar os resultados de ações de melhoria.

Porém, a medição da qualidade e dos seus indicadores é difícil, já que este é um constructo: ambíguo, pois não tem uma definição exata e única; é integral, na sua análise contém elementos objetivos e subjetivos; e multifatorial pois sobre o seu formato final incidem diversos fatores e com peso diferentes (Vieira, 2000).

A qualidade do serviço contribui decisivamente para a retenção de clientes e para uma relação “comercial” de longa duração (Venetis & Ghauri, 2004). A qualidade do serviço, juntamente com a existência de equipamentos atualizados, têm-se revelado fundamentais para a retenção de clientes (Dhurup, 2012). Alguns estudos indicam que os clientes têm em conta aspetos físicos do ginásio como a temperatura, acesso ao ginásio, iluminação, perceção da limpeza das instalações e equipamentos, (McNeill et al., 2006; Sena, 2008). Afthinos et al., (2005) na sua pesquisa acerca dos aspetos da prestação de serviços em ginásios gregos, demonstrou que os clientes dão importância a elementos como a qualidade das instalações bem como a atitude do pessoal e suas capacidades.

De acordo com o estudo de Ou, et al., (2011), o cliente que é influenciado pela qualidade do serviço demonstrou ter um impacto positivo na qualidade da relação, bem como confirma que clientes com uma relação positiva face ao serviço têm impacto positivo no seu compromisso com os prestadores do serviço, e quanto mais alto for esse compromisso nessa relação comercial maior é a lealdade do cliente.

Segundo Kotler (2003), deve-se falar em comercialização de experiências em vez de bens e serviços, havendo diferenciação dos concorrentes através das experiências memoráveis. Através da marca, das experiências obtidas e da mensagem transmitida com os seus atributos as empresas poderão captar novos clientes e criar relações a longo prazo (Rein, et al., 2008). Também Solomon (2009), refere que os clientes procuram mais do que uma mera troca comercial, pretendem uma relação de proximidade com o prestador do serviço.

Na década de 50 do século passado, as empresas deram os primeiros sinais na adoção e desenvolvimento de novas estratégias para comercializarem os seus produtos, incorporando a vontade dos clientes, as suas necessidades e os seus desejos. O cliente tornou-se o foco principal da empresa (Schiffman & Kanuk, 2000). Aqui surge o conceito de marketing, segundo estes autores, tem como pressuposto que as empresas devem sinalizar as necessidades do mercado alvo, dando resposta às necessidades dos consumidores e não ao contrário. O cliente tornou-se o foco principal da empresa (Jones, 1994). De seguida explica-se o que se entende por necessidades.

2.2.3. Teoria das necessidades segundo Maslow

A atividade humana é dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de troca. Provavelmente, o modelo de necessidades mais difundido e mais importante se trate do estudo de Abraham Maslow, com a sua "Teoria da Hierarquia de Necessidades". Enumera-se de seguida as necessidades, de acordo com as teorias de Maslow.

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato; a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

Necessidades sociais são as relacionadas com a vida social do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de socialização, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa torna-se resistente, antagónica e hostil com relação às pessoas que a rodeiam e conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão. No contexto empresarial, manifestam-se como a necessidade de aceitação do grupo de trabalho, interação com os colegas e tipo de supervisão sentida.

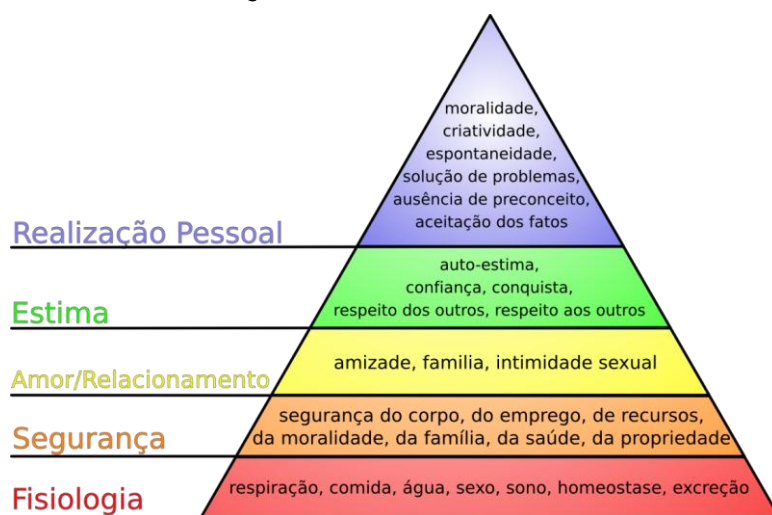
Necessidades de estima estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e autoestima. Envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A

satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desalento ou a atividades compensatórias. Dentro da empresa podemos apontar a necessidade de cumprimento de tarefas bem-sucedidas para obter reconhecimento profissional, atribuição de tarefas com maior grau de responsabilidade, aumento de salário ou promoção.

Necessidades de autorrealização são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essas necessidades estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais. Neste campo, o indivíduo tem um ideal no qual se quer tornar (Sampaio, 2009).

Maslow acreditava que é preciso um mínimo de satisfação antes que uma necessidade deixe de preocupar a pessoa em detrimento de outras, mais elevadas. Uma vez alcançado esse ponto, a pessoa ficará livre para sentir as tensões associadas com o próximo nível da hierarquia e para experimentar um novo conjunto de comportamentos feitos para satisfazer a nova necessidade (Ribeiro, 2004). A necessidade é um forte sentimento de desconforto acerca de um qualquer aspeto da vida de uma pessoa que cria enorme tensão. (Gouveia & Batista, 2007). Como se pode visualizar na figura 1, as necessidades básicas encontram-se na base da pirâmide, enquanto que as últimas são as que dizem respeito a necessidades de realização pessoal.

Figura 4 - A Pirâmide das necessidades segundo Maslow



Fonte: adaptado de Chiavenato (1994).

De acordo com esta teoria, pode-se colocar o exercício e a procura de bem-estar (necessidades que os ginásios pretendem satisfazer) no topo da hierarquia desta pirâmide.

2.2.4. Marketing relacional

2.2.4.1. Relação cliente funcionário

“O Marketing de relacionamento (MR) representa uma importante mudança de paradigma, por se tratar de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. (Philip Kotler 2003)

Ligando à temática da qualidade dos serviços, as empresas devem contar com outros fatores que condicionam a atitude de compra e fidelidade da marca/produto/serviço. O aumento da competitividade, de estratégias de venda e campanhas publicitárias mais agressivas fazem com que as empresas procurem incessantemente a diferenciação no serviço apresentado (Pereira, 2005). A atitude das empresas face aos clientes tende a ser cada vez mais individualizada, resumindo “mais do que gerir recursos, é necessário gerir relações (Brito & Lencastre, 2000). Com o Marketing Relacional, as empresas englobaram estratégias de orientação para o mercado e o cliente, com o principal objetivo de fidelizar os clientes, satisfazendo-os. Os estudos que têm surgido identificam os determinantes da satisfação e lealdade dos clientes com o propósito da fidelização.

O Marketing trata de relações mutuamente satisfatórias entre um fornecedor de bens e serviços e os seus clientes, e que no caso do marketing business to business as relações são pessoais e interativas entre o pessoal do fornecedor e do cliente (Wolfe, 1993). A filosofia de marketing consiste em reduzir os riscos comerciais através da orientação para o cliente (Wolfe 1993). Por outro lado, no Marketing Relacional os clientes são o principal focus em qualquer organização, e nesta ótica a missão de uma empresa deve ser criar e cultivar relações duradouras com os clientes. A premissa base do marketing relacional reside não só em atrair novos clientes mas também em manter relações a longo prazo com estes (Dhurup, 2012).

A importância dos recursos humanos e das ligações estabelecidas no contexto empresarial também afetam a decisão do cliente. Collier (1995) refere que clientes que tenham passado por uma situação desagradável transmitem a informação a 10 pessoas enquanto os clientes satisfeitos com o serviço transmitem apenas a 5 pessoas, acentuando a atenção que as empresas devem ter para com o relacionamento com os clientes. A ligação entre clientes tem vindo a ser considerada por vários autores, que a expõem como um indicador de lealdade (Nordstrom & Swan, 1976). A indústria do *fitness* aproveita este indicador criando “eventos” regularmente para incentivar o relacionamento entre clientes e a aproximação com a empresa criando elos.

Kotler (2000) refere que as empresas inteligentes esforçam-se em desenvolver confiança e relações “win-win” a longo prazo com os clientes mas também com os seus distribuidores, revendedores e fornecedores, prometendo e garantindo alta qualidade, bons serviços e preços justos. É de acordo geral que a orientação para o cliente exerce uma influência positiva nos

resultados das empresas (Brown et al., 2002). O focus no paradigma empresa/cliente deve ser tido em consideração de forma a criar soluções estratégicas win/win, obter a lealdade do cliente e recompensá-lo (Rundle-Thiele, 2006).

As empresas devem seguir novas abordagens efetivamente concentradas nos clientes, sendo que a Gestão da Experiência do Cliente (GEC) é o processo que melhor gere estrategicamente a experiência do cliente com o produto/serviço da empresa. Nesta perspectiva é dada atenção ao relacionamento com o cliente, nomeadamente por parte de funcionários motivados que influenciam positivamente a percepção da empresa pelo cliente (Schmitt, 2004).

Patterson (2004) também sugere que as empresas de serviços de elevado contacto com os clientes (como uma academia de *fitness*) devem orientar os seus funcionários para manter relacionamentos de amizade com os clientes. Para isso os funcionários devem memorizar e usar o nome do cliente, fazendo com que se sintam bem, travando conhecimento progressivamente, para que se sintam confortáveis e que apreciem a sociabilidade. Neste tipo de serviços, quanto maior for a sua orientação para o cliente maior é a duração da ligação com o cliente, influenciando a lealdade dos mesmos, alcançando-se lucros sustentados para a empresa (Pinto, 2009).

Também Ferrand et al., (2010) confirma, tal como Alexandris et al., (2001), a importância do marketing relacional nos ginásios para a intenção de recompra, através dos atributos dos serviços (como funcionários responsáveis, manter as promessas, prestar as informações solicitadas, qualidade versus preço e horários).

Segundo Frota (2011), o principal ponto crítico na gestão de um ginásio é a cultura viva e atuante da empresa. Os produtos desportivos precisam de criar e manter ligações com os seus “clientes” para se manterem atrativos (Rein et al., 2008).

Perceber as razões do abandono torna-se decisivo para ter uma vantagem competitiva face à concorrência. Para se conhecer o cliente é necessário estabelecer uma relação com ele. Conhecer o seu grau de motivação e os mecanismos de mudança no seu comportamento são fatores cruciais para a manutenção do cliente no ginásio. Motivações, expectativas e frustrações nas relações contribuem grandemente para o resultado favorável ou desfavorável da satisfação do cliente (Caldeira, 2006).

Segundo Vanderburg (2010) as razões que fazem as pessoas abandonarem a utilização do ginásio são:

- 1% por falecimento;
- 3% porque mudam de residência;
- 13% vão para os concorrentes;
- 15% estão insatisfeitos com o produto ou serviços

-68% saem pela indiferença

Esta última percentagem de 68% revela um dos grandes problemas dos ginásios que é a saída das pessoas e a diminuição da taxa de retenção. Este valor confirma o que tem sido exposto em termos da importância do marketing relacional nos ginásios. A retenção de clientes reside no coração do marketing relacional, e o marketing relacional é o tipo de marketing que aumenta as relações com os clientes como forma de aumentar o lucro, gerando benefícios para as duas partes (Grönroos, 1994). Consta-se que “Não estamos só no negócio do exercício mas também no negócio de ligar as pessoas. É muito mais difícil deixar um amigo do que um espaço físico” (Vanderburg, 2010). De acordo com McCharthy (2007), clientes que participem em aulas de grupo *fitness* mais facilmente permanecerão no clube.

Tendo o marketing relacional uma importância crescente no mercado empresarial, as organizações começam a encarar os ganhos com a rentabilidade de uma relação duradoura e estável que evita custos no conhecimento do cliente, otimiza tarefas porque já se conhece bem o cliente. Aqui surge um novo conceito que tem sido explorado pelas empresas assente no: “*customer lifetime value*” ou “o valor do cliente para toda a vida”.

2.2.4.2.Relevância das relações inter-clientes: ambiente social

Hoje em dia verificamos que os ginásios são um local de socialização. É um local de encontro das pessoas, onde podem conversar, conviver e estabelecer vínculos para além da prática desportiva inerente à frequência do espaço. Os clientes, muito embora pratiquem individualmente as atividades de exercício, acabam por se ajudar e aproveitar o repouso entre exercícios para conversar, e as amizades aqui criadas, fruto também de momentos comemorativos de natureza vária, são transportadas para outros locais, fora do ginásio (Santos e Salles, 2009).

O ambiente social está relacionado com as relações estabelecidas no ginásio, entre clientes ou funcionário-cliente, e a visão de um espaço não só para se exercitarem mas também de convívio e recreação. Para muitos sócios, o bom acolhimento dos funcionários ou uma palavra amável sempre que sócio chega às instalações é determinante para diminuição da taxa de abandono (Frota, 2011).

A envolvente social nos ginásios tem-se revelado muito importante para a retenção de clientes. Ginásios com sócios que mantêm um forte relacionamento com os restantes ou funcionários obtiveram taxas mais altas de retenção, bem como membros que treinam com amigos ficam mais tempo (McCharthy, 2007).

O incentivo à socialização nos ginásios é um fator que deve ser fortemente ponderado, já que num estudo de 2005 nos Estados Unidos revelou que os inquiridos consideram que a prática do exercício físico em ginásios levaria a conhecerem mais pessoas. Participantes em atividades desportivas recreativas, que desenvolveram laços de amizade, revelam maior lealdade afetiva à atividade, criando um ambiente positivo de incentivo mútuo que pode facilitar a frequência de outros membros mais desmotivados (Park & Kim, 2000).

Pesquisas de Annesi (2002) em ginásios, revelam que na taxa de abandono têm mais influência os fatores pessoais e ambiente social. Também a IHRSA (1998) refere que entre as razões de abandono se encontram em primeiro questões relacionadas com o ambiente social e só em segundo questões relacionadas com o ambiente físico (com a qualidade das instalações).

Sena (2008) aponta que muito embora haja diferentes motivações para a adesão ao exercício e a ida para um ginásio, os aspetos de índole social demonstraram ter grande importância nos motivos de abandono. O apoio social exerce uma influência direta na atividade física, tanto a nível de motivação intrínseca como extrínseca (McNeill et al., 2006). São as relações entre os sócios que determinam nalgumas ocasiões a adesão ao exercício nos ginásios (Wininger, 2002). Segundo Kotler & Keller (2006) e Churchill & Peter (1998), são considerados fatores os grupos de referência, que influenciam o comportamento de compra, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho (grupos primários) ou papéis e posições sociais, religiões (secundários).

O que importa para o cliente é a necessidade de uma relação, e que, no contexto da prática desportiva do ginásio, possa estabelecer relacionamentos com quem se identifiquem mais, criando um sentimento de vínculo e relação de bem-estar. Osti (2009), defende que a frequência da academia não significa obrigatoriamente que se pratique desporto, logo os funcionários devem cultivar um ambiente prestável e amigável com os clientes, surgindo elos sociais que estimulam a lealdade.

2.2.5. Satisfação dos clientes nos serviços desportivos

Há muito que no seio da investigação na área dos serviços desportivos que é defendido que a qualidade do serviço está relacionada com a satisfação dos clientes (Shonk & Chelladurai, 2008; Olsen, 2002; Wong, 2004). Os conceitos de satisfação e qualidade têm sido, por vezes, usados na literatura como sinónimos, mas a maioria dos investigadores considera-os como distintos. Há quem defenda a satisfação como anterior à qualidade (Bolton & Drew, 1991; Bitner, 1990), e por outro lado quem afirme que a qualidade surge antes da satisfação do consumidor (Zeithalm & Bitner, 2003; Cronin et al., 2000; Murray & Howat, 2002; Parasuraman et al., 1994). É importante perceber portanto o que o consumidor espera em termos de qualidade, satisfazê-lo e superar a expectativa criada. Nem sempre o cliente compra o serviço por apresentar maior

qualidade face a outro. A compra pode ser efetivada com base noutros fatores como a conveniência, disponibilidade e o preço (Osti, 2009).

Na opinião de Anderson et al., (1994), a qualidade percebida e a satisfação diferem de três formas: para se obter satisfação é necessário passar pela experiência de uso do produto ao contrário da percepção da qualidade; a relação com o preço também difere, pois a satisfação está altamente dependente do preço devido à noção do valor, por outro lado, a avaliação da qualidade está mais dependente da percepção da performance do produto; e por fim, a satisfação depende de um acumular de experiências e a qualidade depende da percepção atual.

A vantagem da satisfação no meio desportivo é que aumenta a motivação dos praticantes, aumento do tempo gasto na atividade, comprometimento com a equipa e atividade e com a intenção de permanecer na atividade (Cunningham, 2007). O envolvimento nas atividades desportivas torna os praticantes mais disponíveis para pagar mais pelos mesmos benefícios e são mais tolerantes aos aumentos de preço (Dean et al., 2002; Lam et al., 2005).

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.

Para que as empresas se mantenham no mercado de forma competitiva é necessário conquistar e fidelizar os clientes, e a satisfação surge como uma estratégia essencial para atingir este objetivo. Para Olivier (1997), a satisfação é a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu um nível de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento. Consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação da performance percebida de um produto ou serviço com as expectativas do cliente (Kotler, 2000). A satisfação baseia-se num conjunto de estados cognitivos e emocionais que resultam numa avaliação subjetiva face a uma escolha. Em suma, a satisfação é um estado psicológico resultante do processo de compra e consumo (Evrard, 1993). Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de voltar a adquirir o serviço ou transmitir opiniões positivas acerca do mesmo (Patterson & Spreng, 1997).

É importante medir a satisfação dos clientes pois este é um indicador prospetivo (Kotler 2003) e preditivo do comportamento de compra (Olivier, 1980). Quanto maior é a satisfação do cliente maior é a retenção (Anderson & Sullivan, 1993; Fornell, 1992). Se esse indicador desce

poderá revelar a quebra de vendas, do número de clientes e do lucro da empresa, daí a importância do aumento da satisfação do cliente para os gestores (Ranaweera & Prabhu, 2003).

Vários autores partilham a opinião de que a satisfação do consumidor é essencial para a retenção, logo deve ser um objetivo para as organizações desportivas. A satisfação do cliente face à sua *performance* determinará com que volte a consumir, se não estiver satisfeito a probabilidade de recompra baixa (Leeweun, Quick & Daniel, 2002).

De acordo com Kotler, (2000), a satisfação é gerada por uma sensação de prazer ou desilusão face ao resultado do desempenho percebido do produto ou serviço, face às expectativas do cliente que foram criadas em experiências anteriores ou na comunicação passa-palavra. Contudo, a satisfação é uma sensação temporária: num momento o produto ou serviço pode ter o efeito ou desempenho pretendido, e no momento seguinte já poderá não corresponder às expectativas criadas, ou então pode superá-las (Lovelock, 2001). Desta forma, a satisfação depende da expectativa do serviço e da perceção 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. Surge, então, a importância de apostar na qualidade e verificar quais os atributos dos serviços que são mais valorizados de forma a alcançar a lealdade.

A satisfação do cliente por si só não determina benefícios económicos a longo prazo, já com a lealdade a empresa consegue prever intenções futuras de compra. No entanto, é fundamental perceber os motivos de satisfação e insatisfação, sendo fulcral para eliminar a insatisfação. A “fórmula do serviço” indica como se deve mensurar o resultado da satisfação (Caldeira, 2006).

$$\text{Satisfação (S)} = \text{Perceção (P)} - \text{Expectativas (E)}$$

O resultado da satisfação equivale à diferença ou *gap* entre a perceção emocional da experiência com o serviço e a expectativa criada à volta da comunicação do serviço, a imagem da marca.

2.2.6. Retenção de Clientes: Fidelidade e Lealdade, comportamento de mudança

“Sem clientes não há negócio” (Jones, 1994).

Muitos dos estudos na área da satisfação do cliente têm tido em consideração apenas a satisfação e a qualidade do serviço. Porém, recentemente, a literatura revelou a necessidade de ir além destes conceitos já que nenhum tem influência na lealdade. Segundo Javadein et al., (2008) a comunicação positiva de um serviço tende a ser a explicação para a retenção de

clientes. O autor também indica no seu estudo que a lealdade ao prestador do serviço desportivo é aumentada através de atitudes de recomendação do ginásio ou complexo desportivo que também se traduz nas intenções de recompra.

Antigamente a preocupação do marketing restringia-se à aplicação de técnicas para aumentar as vendas. Hoje em dia já assim não acontece. O cliente passou a ser o alvo da atenção dos Marketeers e das suas campanhas. As empresas começaram a abordar o marketing relacional versus o transacional, embora nunca deixem de praticar ambos, concentram-se na retenção dos clientes existentes e a procura de novos clientes em vez do enfoque só nos produtos. Satisfazer as suas necessidades dos clientes ou criar novas necessidades passou a ser o novo paradigma (Brito & Lencastre, 2000).

A satisfação e a qualidade dos serviços por si só não são indicadores suficientes para prever a fidelidade e a lealdade dos clientes. Segundo Kotler (2003), estes dois aspetos são meros indicadores da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos. Mas a satisfação não é suficiente para a retenção, até porque existem estudos que defendem que alguns clientes que mudaram de fornecedor estavam satisfeitos com o fornecedor anterior.

A fidelidade equivale ao quanto os clientes estão predispostos a manter o mesmo fornecedor face a outras ofertas da concorrência. Kotler (2003) refere que a fidelidade à marca reflete, aproximadamente, o índice de retenção, embora chame a atenção para o facto de que alguns clientes não vão embora por outros fatores como inércia ou indiferença e/ou existirem barreiras contratuais à mudança. No contexto empresarial Lovelock & Wright (2002), traduzem a fidelidade na vontade de um cliente continuar a privilegiar uma empresa durante um longo período de tempo, de forma tendencialmente exclusiva, recomendando o serviço ou produto a outros potenciais clientes. O chamado cliente fiel tende a reclamar o que acha não estar bem, enquanto que o cliente “infel” apenas se vai embora se não gostar de algo e irá manifestar opiniões negativas acerca da empresa, situação que poderá afetar a imagem da empresa.

De acordo com Marques (2003), os clientes numa empresa devem ser vistos como casos específicos, tendo em consideração que têm características, necessidades e expectativas individuais, sendo que a “customização” da relação irá diferenciar a capacidade competitiva, facilitando a gestão da carteira de clientes. Identificando o real valor carteira de clientes, a empresa poderá agir diminuindo custos e aumentar a sua performance face ao cliente (Gallon et al., 2010).

As empresas devem almejar a fidelização dos clientes estabelecendo ações de forma a evitar a saída para a concorrência. Para Rocha & Veloso (1999) se o cliente é fiel ele está “envolvido” e não mudará facilmente os seus hábitos de consumo, mantendo a frequência de compra. Para estes autores o cliente fiel significa um cliente leal, já que ele estabelece com a empresa, e com a sua marca e produtos, um relacionamento que se prolonga no tempo. Neste

sentido, importa que se procure atingir a lealdade dos clientes através de ferramentas e metodologias, estabelecendo um relacionamento duradouro, envolvendo-os emocionalmente. Já Vilares & Coelho (2007) consideram que, apesar dos conceitos de lealdade e fidelidade estarem associados, têm significados diferentes. Como já foi referido, a lealdade é manifestada pela intenção do cliente em efetuar nova compra, enquanto que a retenção ou fidelização passam pela compra efetiva do produto e serviço. De acordo com Ganesh, Arnold & Reynolds (2000) e Zins (2001), a noção de “retenção de clientes” está englobado no conceito de “lealdade de clientes”.

2.2.7. Lealdade do cliente e a noção de *customer lifetime value*

As empresas são projetos que se pretendem de longa duração, dependendo disso as suas vendas. Clientes esporádicos criam instabilidade, já que não se consegue estimar que volte a comprar, enquanto o relacionamento com clientes fiéis trás à empresa uma maior capacidade para se desenvolver criando mais valor e rentabilidade. Os ginásios, tal como outras empresas com fins lucrativos, percebem que é mais barato promover e manter relações com os atuais clientes do que investir só na aquisição de novos (Dhurup, 2012). Para Olivier (1999) a lealdade resume-se a um profundo comprometimento de repetir uma compra, ou a intenção de adquirir um serviço de forma consistente, apesar da atratividade de outros produtos que possam mudar esse comportamento. A atitude de recompra do serviço traduz o valor direto que os clientes leais têm para uma organização conduzindo os gestores a procurarem aumentar os valores de retenção de clientes.

A evolução ditou que as empresas deixassem de se centrar nos produtos. Foi sendo dada especial relevância ao ciclo de vida do cliente, passando os clientes a serem vistos como um “ativo” da empresa Dipak & Singh (2002) e (Boyett & Boyett, 2003). A orientação para o cliente passou a ser a nova abordagem do Marketing nas empresas, começando pela natureza e necessidades de potenciais clientes, desenvolvendo mecanismos para os satisfazer, que ofereçam um serviço win-win: benefício pelo preço pago ao consumidor e lucro ao fornecedor (Wolfe 1993). Aprofundando o estudo da lealdade e comportamento do cliente, os profissionais de marketing desenvolveram fórmulas para apurar o real valor do cliente na organização. Neste âmbito há que distinguir “*customer value*”, “*customer equity*” e “*customer lifetime value*”.

Customer value - significa o valor para o cliente, visto por Kotler (2000) e Rust et al., (2001) como sendo a perceção do cliente do resultado obtido na compra e uso do produto ou serviço adquirido (custo-benefício).

Customer equity - é o valor do cliente apurado com base na previsão do total de compras que um cliente fará na empresa, na sua vida útil. Blattberg & Deighton (1996), autores desta

fórmula, incluíram nesta análise o custo de aquisição do cliente e os custos de retenção, propondo um modelo que valoriza a manutenção dos clientes mais valiosos financeiramente.

Customer lifetime value- “o valor do cliente para toda a vida”, neste terceiro conceito a empresa não só valoriza os negócios atuais com o cliente mas também os futuros, identificando os aspetos valorizados pelo cliente que mantenham a relação comercial, mas também incrementando uma relação duradoura de longo-prazo. Esta fórmula vai permitir à empresa obter dados acerca do seu relacionamento com os clientes, nomeadamente quanto à taxa de permanência (fidelidade clientes) e/ou risco de abandono. Aqui devem ser também englobados os custos de atração de novos clientes e descontos aplicados aos atuais.

Stahl et al., (2002) ainda acrescentam que as relações comerciais são os ativos e os clientes são os “geradores” de rendimentos. Num estudo de caso da IBM, foi implementado o CLV. A empresa reestruturou-se e realocou recursos, sem alterar o montante investido no departamento de Marketing, tendo como alvo os clientes “com valor” em vez com base no montante “gasto” na empresa no passado. Desta forma conseguiram resultados líquidos de cerca de 20 milhões de dólares (Kumar et al., 2008).

Obtendo o valor real do cliente, a empresa consegue segmentar os seus clientes, de acordo com os perfis identificados, de forma a estabelecer estratégias diferenciadas, indo de encontro das necessidades dos seus clientes. No entanto, Hogan et al., (2002) chamam a atenção para o facto de que a análise do *lifetime value* não pondera variações de mercado, como mudança de paradigmas nos comportamentos dos consumidores, ações da concorrência ou alterações económicas (Gallon et al., 2010).

Peppers & Rogers (1993) identificaram três grupos de clientes, diferenciados em função do seu valor real e potencial:

- MVC - *Most Valuable Customers*, ou os clientes mais valiosos;
- MPC - *Most Growable Customers*, ou os clientes com mais potencial;

BZC - *Below Zero Customers*, ou os clientes não rentáveis (ou clientes abaixo de zero, em termos literais).

Aliás, nesta linha de pensamento, Nunes et al. (2009) referem que a célebre frase “o cliente tem sempre razão” está desatualizada, caracterizando três tipos de clientes: os “clientes errados”, que podem prejudicar seriamente a empresa; os “clientes certos em riscos” que devem ser recuperados, e os “clientes errados” que têm de ser abandonados. Os autores basearam-se no estudo da satisfação de clientes em termos de intenção de mudança, padrões de comportamento e características demográficas.

De acordo com Reichheld & Teal (1996), o aumento da rentabilidade de um cliente advém do preço pago pelos clientes leais, das vendas efetuadas através de referênciação e através da

poupança obtida pelo facto de se fornecer o mesmo cliente, evitando os custos de prospecção de novos clientes.

2.2.8. A importância da retenção de clientes e o comportamento de mudança dos consumidores

Reichheld & Teal (1996) traduziu em números o processo de retenção: a conquista de novos clientes pode custar de 5 a 10 vezes mais do que a satisfação e retenção dos atuais clientes (Rosenberg & Czepiel, 1984); em média, as empresas perdem de 10 a 20% dos seus clientes por ano; uma redução de 5% no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em algo entre 25% a 85%, dependendo do setor de atividade; e a rentabilidade dos clientes tende a aumentar ao longo do ciclo de vida dos clientes retidos. Em concordância com Reichheld, Peppers e Rogers (1993) referem que é mais barato manter um cliente do que todo o processo de conquista de novos clientes ou mesmo a recuperação de clientes perdidos. Blattberg et al., (2001) refere que a empresa deve investir mais em novos clientes só quando obtém grandes lucros na retenção de clientes. Essa margem libertará a empresa para poder atrair novos clientes e elevar os lucros.

Para Lara & Casado (2002) o principal valor para a retenção e fidelização é a confiança que o cliente tem relativamente à empresa. As primeiras transações ou relações, entre empresa e cliente, são fundamentais para o estabelecimento da confiança, dependendo de dois fatores: o nível de expectativas criado no cliente, que deve ser realista, flexível e suficientemente alto para atrair a sua compra; e o nível da experiência que deve ser conhecido previamente de maneira a fornecer-lhe aquilo que realmente pretende, e que essa solução seja diferenciada das experiências anteriores.

A lealdade só terá valor para uma empresa se forem clientes rentáveis, segundo Dipak & Singh (2002) não interessa ter clientes leais que não tragam lucro à empresa. O cliente leal será aquele que compra repetidamente ao longo de vários anos.

As barreiras face à mudança ou os custos associados à troca de fornecedor têm sido citados como influentes na lealdade dos clientes. Ranaweera e Prabhu (2003) comprovaram que numa indústria, em que as barreiras de mudança são altas, os fornecedores do serviço têm mais probabilidade de reter os clientes, mesmo que estes estejam menos satisfeitos. Patterson (2004) aponta que a ligação entre a satisfação e a intenção recompra é mais forte em barreiras de mudança baixas e fraca quando essas barreiras são percebidas por ser altas.

Fatores ponderadores da mudança podem estar relacionados com a falta de tempo, de dinheiro, o esforço psicológico percebido pela adaptação ao novo serviço e também a incerteza de negociar com um novo fornecedor (Dick & Basu, 1994). Ruyter et al., (1998) indicam que

existe uma relação positiva entre a lealdade e os custos de mudança em alguns serviços, como na área do *fitness*. Mas o mesmo não ocorre com a mesma intensidade em outros serviços, como o *fast-food*. Essa influência parece estar ligada ao grau de envolvimento do cliente com o serviço, que é alto no caso de serviços de desporto.

Os clientes limitam, portanto, o número de fornecedores, conseguindo desta forma ter um prestador de serviço que melhor atenda as suas necessidades, sendo esta compra baseada no relacionamento entre as partes. A gestão da lealdade pressupõe o conhecimento da necessidade da reciprocidade através do reconhecimento e da recompensa demonstrando que ambas as partes estão envolvidas no relacionamento (McMullan & Gilmore, 2006).

Jones et al., (2010) refere que os programas de lealdade (tipo cartões de fidelização) podem ser usados como técnica de retenção já que os clientes têm dificuldade em deixar de usar estes benefícios.

O uso de cartões de fidelidade permite a muitas empresas a “leitura” do cliente e a possibilidade da segmentação criando ofertas específicas, tendo em consideração as suas preferências e tipologia de produtos adquiridos (Walsh et al., 2008). Podemos observar semelhante desempenho na empresa SONAE, onde utilizam cartões de desconto como forma de incentivo, e todas as compras são registadas num cartão “acumulando” informação de hábitos de consumo e reações às promoções. Na área do *Health & Fitness*, os ginásios podem através das suas ferramentas de CRM usar a mesma técnica, registando todos os serviços adquiridos individualmente, criando relatórios de hábitos de consumo e frequência de compra.

Porém Walsh et al., (2008) verificou que os cartões de fidelização nem sempre exercem um impacto positivo na ligação satisfação-lealdade, já que os clientes vêem esta estratégia como uma promoção e não reflete de facto uma verdadeira relação de lealdade. Estes autores referem que nem sempre uma relação comercial de longa duração se mantém já que este tipo de cliente espera obter benefícios que novos clientes não têm, e se verificar que não os recebe poderá iniciar o processo de procura de novo fornecedor.

No mundo do comércio e serviços cada vez mais surge este tipo de estratégia de manutenção de clientes ou mesmo tentativa de adquirir novos. Porém, através da revisão da literatura verifica-se que há os lados da moeda. De um lado estudos indicam que um programa do género ajuda a fidelizar o cliente, já que ele tem dificuldade em mudar para outro serviço, enfrentando custos de mudança e perda de benefícios, por outro lado, outros autores apontam para o ponto de vista do cliente que não irá aumentar o grau de fidelidade por ter o cartão/programa de lealdade.

Rundle-Thiele (2006) comprovou que algumas técnicas de incentivo à lealdade criavam mais desgaste na empresa em vez de contribuir para a lealdade, e do ponto de vista do cliente, a lealdade deve ser ganha e não comprada. Ou et al., (2011) referem que os programas de

lealdade exercem influência positiva na lealdade, indicando, no entanto, que campanhas de curta duração não são suficientes para criar lealdade.

Blattberg et al., (2001) referem que existem dois mitos sobre a retenção de clientes: a) o de que as empresas devem sempre lutar por 100% de retenção de clientes e b) o de que maximizar a retenção de clientes é a mesma coisa que maximizar os lucros. Se por um lado existem clientes que aparentam ser rendáveis pela compra repetida ou “tempo de vida alto”, por outro o grau de fidelidade exige a atribuição de descontos/ regalias que fará com que a margem de lucro baixe. A questão reside em distinguir os tipos de clientes, e perceber com os quais a empresa quer manter uma relação de longo prazo.

Jones et al., (2010) sugerem que as empresas deverão colocar em prática estratégias que englobem os três tipos de compromisso: afetivo, normativo e calculativo, sendo que o afetivo é um dos mais fortes “influenciador” na atitude de recompra.

Clientes com elevado grau de lealdade reagem ao facto de serem reconhecidos como tal pela empresa, com base numa relação recíproca sustentada com recompensas únicas. Os clientes com um nível médio de lealdade também podem desenvolver uma relação, especialmente se eles perceberem que existe uma abordagem recíproca em relação à sua lealdade (McMullan & Gilmore, 2008). Os clientes tendem a manter os prestadores de serviços mais pessoais, reconhecendo o aumento de custos e perda de regalias com a mudança (Jones et al., 2010).

Está provado que um cliente satisfeito transmite as suas experiências favoráveis a apenas 5 pessoas, enquanto que um cliente insatisfeito transmite o seu desagrado a nove pessoas (Caldeira, 2006). Porém, a análise única da variável “recomendação do serviço” pode induzir em erro. Keiningham et al., (2007) no estudo efetuado a empresas na Austrália, comprovaram que é necessário analisar múltiplos indicadores para prever a retenção do cliente.

Estão identificadas três tendências do marketing desde 2006 na aplicação de estratégias na lealdade dos clientes: 1- o poder das redes, nas quais as empresas com enfoque no cliente influenciam ambientes virtuais e eventos tangíveis a construir nichos de comunidades de utilizadores unidos pelo apoio à marca; 2- o poder da informação, as empresas orientadas para a informação olham para além dos programas de lealdade baseados nas medidas do ROI (*return-on-investment*) e descobrem o verdadeiro valor dessa informação na sua capacidade de transformar a experiência do cliente; 3- o poder da convergência, a união entre as novas tecnologias e as plataformas de programas CRM (*customer relationship management*) lançarão a próxima geração de programas de lealdade por todo o mundo. Com a incorporação de alguns dos componentes destas três tendências na lealdade no marketing, os gestores irão perceber que as suas fronteiras serão expandidas e as estratégias mudam e os resultados vão potenciar os lucros (Ferguson & Hlavinka, 2006).

Meyer & Allen (1991) desenvolveram um modelo das três componentes do comprometimento organizacional. Esta mede as componentes afetiva, normativa e calculativa (ou instrumental), e tem sido replicada por inúmeros autores na área do Marketing.

A IHRSA - International Health, Racquet and Sportclub Association estabeleceu uma fórmula para obtenção da Taxa de Retenção de Clientes, usada pelos gestores que se traduz em: taxa de cancelamento anual é igual à soma do n.º de clientes cancelados nos últimos 12 meses a dividir pela média do n.º de clientes ativos pagantes nos últimos 12 meses.

As empresas também podem adotar programas de fidelização. Esta é uma estratégia para fidelizar ou reter o cliente por meio de ações integradas, sistemáticas e contínuas de comunicação e promoção, gerando frequência e repetição de compra por parte dos clientes e recompensando-os por isso.

Gómez (2006) refere no seu estudo o papel dos programas de lealdade na lealdade afetiva e comportamental, sendo que nem todos os consumidores após serem inseridos em programas de lealdade mudam o seu comportamento de compra. O caminho será através da retenção dos clientes fiéis, preconizando o reforço dos laços afetivos entre cliente/vendedor (prestador serviço).

Cliente refém: é aquele que está preso à empresa por motivos contratuais mas não tem satisfação nem lealdade, deixando de ser cliente assim que o contrato terminar. De acordo com Jones & Sasser (1995), este é um cliente perigoso para a moral da empresa.

De acordo com a Daemonquest, fidelizar converteu-se numa missão ineludível para qualquer empresa, mas fazê-lo com êxito é algo que muito poucas empresas conseguiram. A maioria dos Programas e Clubes de Fidelização baseiam-se apenas nos prémios e promoções. Um bom plano de fidelização tem que ser conjugado inteligentemente:

- Formas personalizadas de comunicação (agradecimentos, desculpas, felicitações, etc...)
- Privilégios que não gerem grandes custos à empresa mas cujo valor percebido seja alto
- Descontos que o cliente não poderia conseguir por si mesmo
- Prémios que capitalizem a imagem de marca e o posicionamento e não o destruam
- Não existem dois clientes iguais
- Pelo mesmo motivo, não podem aplicar-se as mesmas técnicas de fidelização a clientes diferentes. Os clientes têm expectativas diferentes e apreciam coisas diferentes das empresas. O importante é fazer o cliente sentir-se "único" e pertencente a uma pequena elite de amigos.

"O primeiro passo para fidelizar com êxito é conhecer em profundidade o cliente e o seu valor" (Daemonquest, 2011).

De acordo com Frota (2011), estes são alguns dos indicadores que demonstraram aumento na taxa de retenção de um ginásio:

- Aumento da utilização diária, semanal e mensal do sócio;
- Aumento da receita por sócio;
- Aumento das receitas extra mensalidades/ anuidades sobre a receita total;
- Aumento da percentagem de clientes acima dos 35 anos;
- Aumento da percentagem de clientes acima dos 50 anos;
- Aumento da percentagem de “clientes família”;
- Aumento da percentagem de “clientes casais”;
- Aumento da percentagem de clientes que vivem ou trabalham nas redondezas;
- Aumento do tempo que o responsável geral pelas instalações dispensa em encontros com os clientes;
- Aumento da percentagem de clientes envolvidos em outras atividades, como treino personalizado, cursos, yoga, pilates;
- Aumento do número de clientes que sociabilizam no bar/lounge do ginásio;
- Benefícios e pacotes de compensação mensais, trimestrais ou anuais reconhecendo e compensando melhorias na retenção de clientes;
- Sistema de prémios e reconhecimento que honra os clientes que mais “gastam”, que mais “utilizem”, e que mais tempo permanecem como clientes;
- O responsável geral pelo clube é bem estimado e conhece pelo nome centenas de clientes;
- O pessoal do *fitness* é perpetuamente pró-ativo no “coaching” dos clientes para a melhor utilização do equipamento, estão atentos para a assistência a todos os novos membros do Ginásio;
- O Ginásio continuamente regista e atribui “louvores e cumprimentos” recebidos dos clientes sobre a simpatia, calor humano, ajuda e amizade por parte do pessoal;
- O sistema de “boas vindas” dos novos clientes proporciona a todos os novos sócios sessões gratuitas de introdução aos novos equipamentos;
- Formações e treinos de “hospitalidade” estão regularmente agendados. O pessoal sénior é um constante modelo deste sistema nas suas interações diárias com os clientes;
- O ginásio é inigualável no que diz respeito ao elevado padrão de limpeza face à concorrência;
- O clube está organizado em duas simpáticas equipas: a equipa de aquisição de clientes, que é recompensada com base na melhoria da aquisição destes; e a equipa de retenção, que é recompensada com base na melhoria da retenção de clientes;
- A peça principal para o motor da gestão do responsável geral do Ginásio é a retenção;
- O clube encontra-se continuamente à procura das melhores práticas de retenção de clientes.

Os indicadores acima mencionados servem de guia para os responsáveis do Health & Fitness para melhorarem as suas práticas de gestão. A medição destes e outros indicadores farão

a ligação entre o que se julga ser o melhor método de gestão e as necessidades dos seus consumidores e potenciais clientes. A gestão da fidelização dos clientes pode ter por base a construção e a manutenção de uma boa base de dados, que inclua toda a informação disponível sobre os clientes e respetivos *touch points* com a marca. A construção das bases de dados irão auxiliar a empresa a definir a sua estratégia de fidelização (Nunes et al., 2009).

Os benefícios do aumento da retenção de clientes são evidentes (Dhurup, 2012):

-O custo de aquisição de um novo cliente só tem lugar no início da relação. Desta feita, quanto mais longa se tornar a relação menor é esse custo;

-a probabilidade de um cliente antigo mudar é baixa;

-clientes a longo prazo tendem a ser menos sensíveis ao preço;

-clientes a longo prazo estão mais propensos a sugerir o serviço;

-clientes a longo prazo tendem a comprar mais produtos suplementares que dão mais margem à empresa;

-clientes regulares são mais baratos pois já possuem um melhor conhecimento acerca da organização.

2.2.9. Fidelidade e lealdade à marca

Segundo Kotler (1997), a marca define-se por um nome, um termo, um símbolo ou desenho (ou uma combinação de todos) que pretende designar um conjunto de bens ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores, e diferenciá-los dos concorrentes. Wolfe (1993) refere que a marca é definida como a projeção ativa e consistente das qualidades que diferenciam um produto ou serviço (ou a organização que o fornece) da concorrência. “As marcas são símbolos em que os consumidores aprenderam a confiar ao longo do tempo. Assinalam, frequentemente, qualidades intangíveis dos produtos, geralmente baseadas em atributos de experiência- fiabilidade, qualidade e segurança percebidas- que os respetivos produtos e programas de marketing oferecem” Schocker et al., (1994, p.155).

Para Brosselin (1979, p. 13) uma marca é “o que designa ou personifica um produto/serviço ou, dito de outra forma, o que o distingue de produtos similares e permite reconhecer que quem o fabricou ou comercializou foi uma determinada pessoa ou uma determinada empresa”. Nesta visão, a marca transforma-se num compromisso público que o titular da marca assume face aos consumidores (Serra & González, 1998). A marca não é apenas uma representação de um produto de uma empresa mas sim o símbolo da própria empresa. Ela transmite uma ideia de experiência diferenciada que fará com que os clientes a vejam como algo que irá dar significado ao estilo de vida (Schmitt, 2004).

Todo o sinal que dê lugar a uma representação escrita ou gráfica pode constituir uma marca (sinal verbal, sinal figurativo, sinal sonoro, sinal olfativo, sinal complexo). Schlosser et al., (2002). A identidade da marca expressa-se pelos atributos que surgem na mente do cliente quando se fala no nome da marca (Rein et al., 2008). A “personalidade” da marca deve ser vivenciada e expressada pelo espírito da organização. Em todas as ações da empresa, a essência da marca deve estar presente, daí ser necessário estabelecer a estratégia e os valores da marca. Nordstrom & Swan (1976) indicam no seu estudo que o cliente se manterá fiel se não houver alterações na estrutura do mercado, mantendo a ligação com a marca. A forma como os consumidores desenvolvem uma atitude favorável ou desfavorável face à marca depende da experiência, do teste às promessas no processo de comunicação (Castro, 2007).

Kotler (2003) aconselha a medição deste constructo através de novas métricas mais abrangentes como o valor percebido pelos clientes, satisfação dos clientes, *share of wallet* (participação na carteira), retenção de clientes, e defesa dos clientes. Alexandris et al., (2008) atestam a importância da medição das associações à marca, na indústria do *fitness*, comprovando que cinco das oito dimensões da qualidade dos serviços analisadas contribuem significativamente para a previsão da lealdade.

A fidelização de clientes passa por acrescentar valor aos seus produtos através da marca, associando sentimentos de credibilidade, segurança, conforto e tranquilidade. Diversos autores têm tentado medir a relação do consumidor face à marca. A fidelidade é expressa pelo número de consumidores que racionalmente adquirem de forma repetida uma marca, por lhe reconhecerem qualidades superiores (Serra & González, 1998).

Já a lealdade, para Frota (2011), representa a intenção ou a predisposição do consumidor para repetir a compra. Pode ser vista com a disponibilidade de um consumidor para adquirir produtos ou serviços de uma determinada organização, revelando preferência e manifestando opiniões positivas acerca da empresa (Lovelock, 2001).

Segundo Kotler (2003) a marca organizacional deve estar bem trabalhada em termos de imagem, tema, slogan, cores, mas não se basear só nisso. Refere que a boa performance da empresa e relações públicas valem mais do que a propaganda.

Existem duas formas de observar a lealdade a uma marca: uma forma comportamental (marcas que as pessoas compram) e forma atitudinal (sentimento relativamente à marca) (Sheth et al., 2001). Na lealdade comportamental, podemos medir a lealdade à marca através de:

- uma proporção de compra, que se traduz no número de vezes que a marca é comprada dividindo pelo total de compras;
- sequência de compra, verificando a inconstância das compras do cliente e do tempo que passa de uma marca para outra;

- probabilidade de compra, que se baseia no histórico de compras do cliente extrapolando para as compras futuras.

Por um lado, a lealdade atitudinal representa a compra de uma marca por conveniência ou força do hábito, o que não significa que o cliente goste efetivamente mais do que outras. Podemos dizer que é uma lealdade não estável porque se o concorrente oferecer um preço mais atrativo o cliente muda. Por outro lado, essa compra ocasional de outra marca pode não significar que o cliente seja infiel. As razões podem estar relacionadas com a falta do produto da marca habitual (no caso dos ginásios podemos indicar a não existência de uma determinada modalidade que o cliente aprecia mais).

Assim sendo, paralelamente à lealdade comportamental, revela-se necessário analisar a lealdade atitudinal à marca, a sua disposição à repetição de compra, traduzido no nosso inquérito nas questões relativas à intenção de renovar a mensalidade no ginásio.

Outros autores adicionam à lealdade a perspetiva composta, que engloba as duas vertentes (Zeithaml et al., 1996, Javadein et al., 2008). Segundo os autores, a lealdade comportamental não inclui o conhecimento dos hábitos do consumidor face à sensibilidade ao preço, comunicação boca-a-boca e comportamento de reclamação, olhando unicamente para o historial de compra, apontando que sem esta mensuração poderemos subestimar a verdadeira lealdade. Analisando a perspetiva atitudinal, é possível perceber a inclinação do consumidor em termos de preferência, verificado com as atitudes de recomendação do serviço e o seu compromisso com a marca ou fornecedor. Utilizando as duas perspetivas numa visão holística, as empresas podem aumentar o seu poder de previsão de recompra do consumidor (Javadein et al., 2008). No entanto, na literatura, existem autores que defendem a mensuração da lealdade através de parâmetro único como a comunicação boca-a-boca ou intenção de recompra (Ferrand et al., 2010; Reichheld, 2003).

A intenção de recompra é amplamente citada como indicador de lealdade e retenção de clientes (Ranaweera & Prabhu 2003; Javadein et al., 2008). Ranaweera & Prabhu (2003), definem a retenção de clientes como sendo a propensão de um cliente manter o prestador do serviço, traduzidas num comportamento atitudinal de futura intenção de uso do serviço.

No nosso estudo a intenção de renovar a mensalidade e a intenção de utilizar mais serviços no futuro são indicadores da lealdade.

A comunicação boca-a-boca, em inglês *Word of Mouth* ou *WOM*, surge como uma publicidade bastante eficaz para as empresas. Este “passa-palavra” é uma opinião do cliente que influência familiares e amigos e transmite a sua experiência com o serviço. Esta forma de lealdade facilita a empresa a angariar mais clientes pois a opinião é tida como mais válida que a publicidade. A literatura indica que as recomendações do serviço estão agregadas ao sentimento

de satisfação pelo serviço (Oliver et al., 1997). Esta intenção de recomendar o serviço a amigos e outros potenciais clientes é utilizada neste estudo como indicador de lealdade.

2.2.10. Percepção do preço

Inicialmente o preço era utilizado como indicador de qualidade quando o consumidor tinha pouco conhecimento do produto (Enis & Stafford, 1969). O preço pode não estar de acordo com o valor percebido pelo consumidor. Em alguns setores de atividade um preço alto está associado à qualidade e notoriedade da marca e menos associado a produtos de compra frequente. Embora o preço elevado influencie positivamente a percepção da qualidade do produto, dando-lhe a característica de um “atributo”, pode também afetar positivamente as intenções de compra (Tellis & Gaeth, 1990). O valor pago pelo produto/serviço acaba por ser o “preço” a pagar para obter os benefícios do conjunto de atributos contidos no produto/serviço (Erickson & Johansson, 1985).

Lichtenstein et al., (1993) apontam que o constructo da percepção do preço é muito complexo, influenciando tanto positivamente como negativamente a intenção de compra, isto porque os consumidores são muito heterogêneos quanto às suas reações e face ao preço e promoções (Dickson & Sawyer, 1990). Já Jiang et al., (2005) numa investigação acerca das intenções de recompra dos clientes online, concluiu que a percepção do preço tem uma influência positiva direta na satisfação global e na intenção de recompra, enfocando a importância da satisfação dos clientes no pós-venda. O consumidor pode procurar adquirir um bem mais barato mas só efetiva a compra se estiver satisfeito com mais atributos com base num conceito multidimensional (inclui a venda-pelo-dinheiro, quantidade, qualidade, preço, serviço e imagem) (Wolfe, 1993).

Segundo Jones (1994), a importância na compra reside nos benefícios obtidos pelo cliente, ou que julga obter. O cliente cria uma percepção do produto/serviço prestado em termos de valor e benefícios obtidos, criando uma diferenciação face à concorrência.

Na literatura encontramos informação limitada quanto à influência da percepção do preço na intenção de recompra. Na área do *Health e Fitness*, a percepção do preço é o equilíbrio entre o custo e o benefício dos serviços e valor da mensalidade, do ponto de vista do cliente (Ferrand et al., 2010).

2.2.11. Frequência

A medida da frequência é um dos indicadores mais simples para avaliar o nível de envolvimento do praticante com o ginásio. Esta mede o número de vezes que o sócio frequenta o ginásio por semana. Para analisar os clientes deve ser tido em consideração o índice de

utilização, já que ajuda a determinar a riqueza (Schmitt, 2004). O número de visitas ao ginásio semanalmente tende a descer em clientes que não pretendem renovar a inscrição no ginásio (Ferrand & Nardi, 1995).

Ferrand et al., (2010) verificou no seu estudo do ginásio Club Med que a frequência é uma variável moderadora na intenção de recompra. Neste sentido, aconselha os gestores a incentivarem os clientes a aumentar as idas ao ginásio de forma a obterem um maior número de clientes regularmente.

Algumas investigações sustentam que quanto mais tempo um cliente permanece numa organização maior lucro dará à empresa (Ferrand et al., 2010). Os clientes que se mantiveram fiéis à empresa também traziam outros benefícios para a empresa, tais como: aumento das compras, diminuição de custos operacionais e as opiniões positivas transmitidas a novos potenciais clientes.

2.2.12. Comportamento prévio de compra

Estudos indicam que quanto mais tempo um cliente permanece numa organização mais lucro dará à empresa (Ferrand et al., 2010). Reichheld & Sasser (1990) verificaram que através do número de anos que os clientes se mantiveram fiéis à empresa também traziam outros benefícios para a empresa: como aumento das compras, diminuição de custos operacionais e as opiniões positivas transmitidas a novos e potenciais clientes.

Existe uma forte relação entre a intenção de recompra e qualidade percebida do serviço (Zeithalm et al., 1996). Este indicador, no estudo de ginásios, é expresso pelo número de meses ou anos que o sócio está inscrito no ginásio.

Capítulo III - Hipóteses e Modelo conceptual

Muito embora alguns investigadores usem os termos “qualidade de serviço” e “satisfação” alternadamente, outros parecem concordar que estes dois constructos são distintos, mas relacionados (Parasuraman et al., 1985; Spreng & Mackoy, 1996; Taylor & Baker, 1994; Javadein et al., 2008).

A qualidade do serviço influencia sentimentos de satisfação, que por sua vez influenciam o comportamento do consumidor e intenção de compra (lealdade) (McDougall, & Levesque, 2000). Segundo Frota 2011, a satisfação está dependente de fatores tangíveis e intangíveis enquadrados nos atributos dos serviços. A qualidade influencia diretamente a satisfação e intenções de compra, havendo também uma relação direta entre satisfação e lealdade (Dean et al., 2002; Javadein et al., 2008; Lam et al., 2005).

Por um lado, Caruana (2002), Spreng & Chiou (2002) e Zeithaml & Bitner (2000) referem que a qualidade do serviço tem uma influência direta na lealdade do cliente e a satisfação é uma variável intermediária. Do outro, Baker & Crompton (2000), Bloemer et al., (1998); Tian-Cole et al., (2002) e Alexandris et al., (2001) apontam que a qualidade do serviço relaciona-se diretamente com a lealdade do cliente.

Costa (2011) refere que a qualidade do serviço explica parcialmente a lealdade do cliente, nomeadamente os serviços do clube e relação com clientes, segurança e conforto. Murray & Howat (2002), também encontraram uma relação positiva entre a qualidade do serviço, satisfação do cliente e intenção de compra entre clientes de um centro desportivo.

Ferrand et al., (2010), verificou um impacto significativo dos atributos dos serviços na satisfação dos clientes. Javadein et al., 2008, propõe um modelo semelhante, onde se mede os vários atributos da perceção da qualidade do serviço e a sua influência sobre a satisfação do cliente e por sua vez à lealdade do cliente.

H1: A Qualidade do Serviço influencia positivamente a Satisfação Global.

Tendo em consideração as altas taxas de abandono nestes espaços desportivos, interessa saber se o ambiente social é um dos determinantes da satisfação dos clientes no GHC's. Sena (2008), estudou a influência dos ambientes físicos e sociais como determinante para a adesão ao exercício, apontando que este é um preditor muito importante no comportamento dos indivíduos.

Segundo Frota (2011), para melhorar a retenção dos clientes no GHC os gestores têm que melhorar a dinâmica que afeta as relações pessoais dentro do clube. Refere também que 3 das 5 principais razões de abandono dos clientes estariam relacionadas com fatores sociais (relação com uma pessoa do staff ou outro membro ou mesmo a cultura do clube).

Ainda neste sentido, as atividades de lazer no clube, que se assume com um espaço social e de convívio, onde os praticantes podem satisfazer um conjunto de necessidades, apresentando-se como um corte à rotina e à monotonia da vida quotidiana (Marivoet, 1998).

O ambiente físico e os fatores pessoais são considerados muitas vezes como determinantes da adesão ao ginásio (Annesi, 1996; IHRSA, 2000). O suporte social e diversão influenciam positivamente a retenção e a adesão ao exercício (Berger et al., 2002).

H2: A dimensão Ambiente Social entendida como forma de convívio e relacionamentos de amizade no ginásio afeta positivamente a satisfação dos clientes.

A satisfação é vista tradicionalmente como fundamental para o comportamento de compra que se prolonga no tempo (Oliver, 1980). Na área do Health & Fitness podemos traduzir este indicador com a frequência.

Ferrand et al., (2010) aferiu no seu estudo que a satisfação global tem um efeito positivo na frequência no ginásio, que por sua vez tem um impacto positivo na intenção de renovação da mensalidade. Segundo o autor, se o cliente visitar mais o seu ginásio ficará mais consciente de todos os benefícios que obtém desta relação comercial.

H3: A Satisfação Global aumenta a frequência dos praticantes no ginásio.

O número de visitas ao ginásio semanalmente tende a descer em clientes que não pretendem renovar a inscrição no ginásio (Ferrand & Nardi, 1995).

Ferrand et al., (2010) verificou no seu estudo ao ginásio Club Med que a frequência é uma variável moderadora na intenção de recompra (lealdade). Neste sentido, aconselha os gestores a incentivarem os clientes a aumentar as idas ao ginásio de forma a obterem um maior número de clientes regularmente. Para analisar os clientes deve ser tido em consideração o índice de utilização, já que ajuda a determinar a riqueza (Schmitt, 2004).

H4: A Frequência influencia positivamente a variável da Lealdade

A satisfação global influencia positivamente a intenção de compra, aqui englobada na dimensão lealdade (Bitner et al., 1990; Jones & Suh, 2000; Ferrand et al., 2010).

Segundo Frota (2011), com base num estudo recente num GHC em Lisboa, a satisfação é uma variável intermédia, e tem uma importância crucial na determinação da lealdade em GHC's. Costa (2011), no seu estudo das determinantes da lealdade comprovou que a satisfação global influencia as variáveis da lealdade do cliente à semelhança do estudo de Javadein et al., (2008).

H5: A Satisfação Global dos Clientes é um indicador da Lealdade.

É importante medir a satisfação dos clientes pois este é um indicador prospetivo (Kotler, 2003) e preditivo do comportamento de compra (Olivier, 1980). Quanto mais satisfeitos estão os

clientes maior é a retenção, (Anderson & Sullivan, 1993; Fornell, 1992) sendo que a Lealdade, aumenta a rentabilidade a longo-prazo (Dean et al., 2002; Kotler & Keller, 2006; Lam et al., 2005; Lovelock, 2001).

Ranaweera & Prabhu (2003), definem a retenção de clientes como sendo a propensão de um cliente manter o prestador do serviço, traduzidas num comportamento atitudinal de futura intenção de uso do serviço. Ganesh et al., (2000) referem que insatisfação afeta o comportamento de mudança.

H6: A Satisfação Global influencia negativamente Comportamento de Mudança levando à Retenção dos clientes.

Muito embora haja pouca literatura relacionando o comportamento prévio de compra e a percepção do preço, a que existe sugere uma relação entre ambos os fatores. Percepções negativas do preço terão efeitos negativos nas intenções de recompra (lealdade do cliente), (Jiang & Rosenbloom, 2005).

Lichtenstein et al., (1993) apontam que o constructo da percepção do preço é muito complexo, influenciando tanto positivamente como negativamente a intenção de compra, isto porque os consumidores são muito heterogêneos quanto às suas reações e face ao preço e promoções (Dickson & Sawyer, 1990).

Já Jiang et al., (2005) numa investigação acerca das intenções de recompra dos clientes online, concluiu que a percepção do preço tem uma influência positiva direta na satisfação global e na intenção de recompra, enfocando a importância da satisfação dos clientes no pós-venda.

Ferrand et al., (2010), apoiado pelos estudos de Jiang & Rosenbloom (2005), verificou uma influência negativa significativa entre a percepção do preço e a intenção de recompra (lealdade). Ele refere que os clientes quanto mais alto percebem ser o preço tendem a pretender menos efetuar uma renovação da mensalidade.

H7: A Percepção do Preço alto influencia negativamente as variáveis da Lealdade.

Na área do *Health e Fitness*, a percepção do preço é a balança entre custo/benefício dos serviços e valor da mensalidade, do ponto de vista do cliente (Ferrand et al., 2010). Os resultados do estudo de Varki & Colgate (2001) indicam que as percepções do preço afetam significativamente a retenção do cliente, sugerindo que os gestores poderão beneficiar se souberem gerir bem as percepções do preço dos seus clientes, bem como a percepção de qualidade que o cliente tem do serviço.

Num estudo na área de marcas automóveis, verificou-se que o preço não era um determinante da atitude geral face à marca (recompra e satisfação). Os autores referem que o

preço tornou-se um fator negativo quando estavam envolvidas intenções comportamentais (recomendação e recompra) (Erickson & Johansson, 1985).

Segundo Jones (1994), a importância na compra reside nos benefícios obtidos pelo cliente, ou que julga obter. Com o tempo os clientes percebem que existem maiores barreiras de mudança e a sua percepção do preço adapta-se aos benefícios que também obtém por contratar o mesmo serviço durante um longo período de tempo.

H8: A Percepção da existência de um Preço mais alto influencia positivamente o Comportamento de Mudança.

Quanto mais tempo um cliente permanece numa organização mais lucro dará à empresa (Ferrand et al., 2010). Reichheld & Sasser (1990) verificaram que através do número de anos que os clientes se mantiveram fiéis à empresa também traziam outros benefícios para a empresa: como aumento das compras, diminuição de custos operacionais e as opiniões positivas transmitidas a novos e potenciais clientes.

Segundo Ferrand et al., (2010) a relação entre o comportamento prévio de compra e as intenções futuras é óbvia. Um cliente com historial de compras torna-se “comprometido” e não olha para outros prestadores do mesmo serviço (Oliver, 1999).

H9: O Comportamento Prévio de Compra influencia positivamente a Lealdade.

Vários estudos sugerem a relação direta entre a *qualidade do serviço* e a *lealdade*, nomeadamente as intenções de compra e recomendações positivas, como Parasuraman et al., (1988); Zeithaml et al., (1996), Alexandris et al., 2001 e Costa (2011). Por outro lado, existem estudos que só medem a relação indireta da *qualidade do serviço* e a *lealdade* através da *satisfação*.

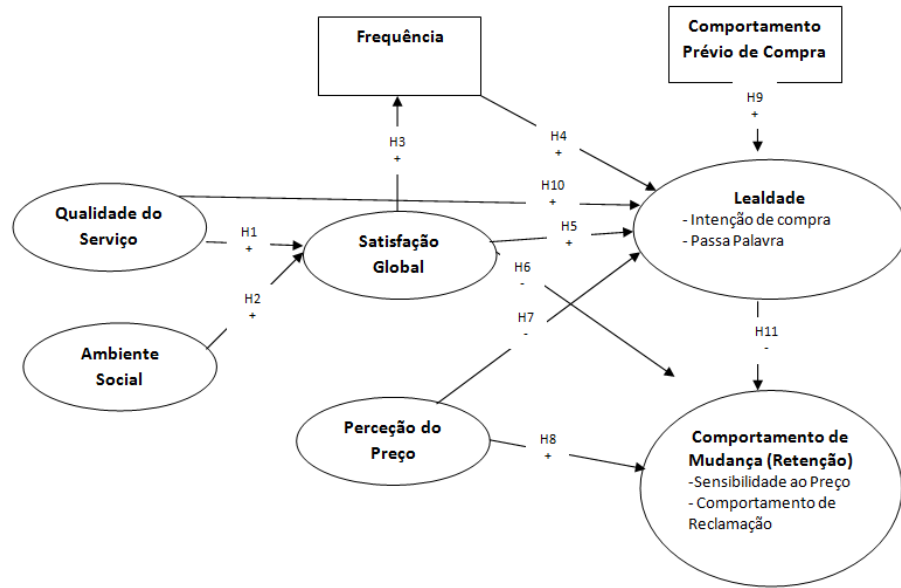
H10 - Qualidade do Serviço influencia positivamente e diretamente as atitudes de Lealdade do cliente.

Nos ginásios e *Health Clubs* a lealdade do cliente eleva as taxas de retenção, evitando a sua deslocação para serviços concorrentes (Oliver 1999). Pretende-se testar se de facto a *lealdade* explica o *comportamento de mudança* do sócio, evitando a sua saída.

H11 -A Lealdade do cliente influencia negativamente o Comportamento de Mudança do cliente.

E assim, decorrente das hipóteses expostas, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual explicativo do comportamento de mudança dos clientes de ginásios (figura 5).

Figura 5 - Modelo conceptual elaborado para o estudo.



Fonte: elaboração própria.

Capítulo IV- Amostra, Instrumento e Análise de Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar a amostra e o instrumento escolhido para o estudo, seguindo de uma análise dos resultados através de diversos métodos estatísticos.

A análise estatística dos dados em estudo realizou-se com a versão 17.0 do software SPSS e Amos 5.

4.1. Amostra

Como já foi indicado anteriormente, o estudo desenvolveu-se em quatro ginásios das cidades de Castelo Branco, Coimbra, Covilhã e Évora, durante os meses de Maio, Junho e Julho de 2011. Foram recolhidos aleatoriamente 505 inquéritos válidos. A tabela 4 contém a informação sociodemográfica e de caracterização do cliente relativamente à amostra em estudo. A maioria dos inquiridos é do sexo masculino (50,8%), pertence ao grupo etário dos 31 a 40 anos (30,9%), tem habilitações literárias superiores (64%), em média frequentam o ginásio duas (38,4%) ou três vezes por semana (29,3%), o horário mais frequentado é a partir das 18h (56,9%), e maioritariamente estão inscritos nos ginásios há mais de 6 meses mas há menos de 1 ano (26%). A média de idades dos inquiridos é de 33,2 anos, com um desvio padrão de 11,09 anos.

Tabela 4. Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.

Sexo	n	%
Masculino	256	50,8
Feminino	248	49,2
Habilitações Literárias	n	%
Básico e Secundário	181	36,0
Superior	322	64,0
Idade	N	%
<=20	56	11,2
[21;25]	78	15,6
[26;30]	98	19,6
[31;40]	155	30,9
[41;50]	76	15,2
> 50	38	7,6
Frequência Média Semanal	n	%
1 a 2 vezes por semana	185	38,4
3 vezes por semana	141	29,3
Mais de 3 vezes por semana	156	32,4
Altura do dia em que frequenta o ginásio	n	%
Manhã (até às 12h)	107	21,2
Tarde (das 12h às 18h)	110	21,8
Final da tarde (a partir das 18h)	287	56,9
Antiguidade da Inscrição no Ginásio	%	%
Menos de 6 meses	126	25,0
De 6 meses a 1 ano	131	26,0
Há 2 anos	100	19,8
Há 3 anos	71	14,1
Há 4 ou mais anos	76	15,1

4.2. Instrumento

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário concebido por Costa (2011). Além das questões de natureza sociodemográfica e de caracterização do cliente, o inquérito é constituído por 54 questões organizadas em 5 grupos: o grupo A é composto por 35 itens e avalia a perceção sobre a qualidade e Imagem do ginásio; o grupo B é composto por 6 itens e relaciona-se com a intenção de compra e comunicação boca-a-boca; o grupo C é composto por 7 itens e pretende avaliar o comportamento de reclamação, sensibilidade ao preço e propensão para mudar de fornecedor; o grupo D é composto por 3 itens e mede a perceção do preço dos clientes; o grupo E é composto por 3 itens e mede a satisfação global dos praticantes de *fitness*. Todos os itens são medidos numa escala de Likert de 7 pontos, onde 1 expressa máxima discordância ou insatisfação e 7 concordância ou satisfação total. Excetua-se os 3 itens que avaliam a perceção do preço em que 1 significa “barato” e 7 “caro”.

4.3. Resultados Obtidos

4.3.1. Análise Descritiva dos Itens

A análise dos resultados inicia-se com a estatística descritiva da escala e dos seus itens (tabela 5). Verificou-se que os itens pontuados de forma mais positiva são os itens A9, A28 e A4, que dizem respeito a fatores relacionados com a boa prestação do serviço como a receção, saúde e amabilidade. Estes itens, para além de terem obtido as pontuações mais altas também registam um desvio padrão baixo, significando que os respondentes estão mais de acordo nestas respostas. Por outro lado, são os itens A32, A33 e C7 aqueles que registam pontuações mais baixas, significando que, na maioria, os inquiridos não consideram que a sua ida ao ginásio signifique férias, nem que se trata do melhor local para conhecer pessoas, e equacionam queixar-se se tiver algum problema com os serviços do ginásio.

As questões referentes ao comportamento de mudança são aquelas onde se registam as maiores variações a nível do desvio padrão (C6, C5 e C3), traduzindo que os inquiridos manifestam diferentes opiniões à sua propensão para mudar de serviço caso tenham problemas no ginásio.

Tabela 5 - Estatística descritiva do modelo em análise

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
A1. As recomendações dos instrutores/professores do Ginásio são adequadas?	505	3	7	6,14	0,95
A2. O Ginásio mantém as promessas com os sócios	504	2	7	6,19	0,94
A3. Os equipamentos do Ginásio são modernos	505	1	7	6,06	1,07
A4. A amabilidade é uma característica no Ginásio	504	3	7	6,39	0,77
A5. O Ginásio apresenta boas condições de higiene	503	2	7	6,32	0,86

A6. O atendimento prestado no Ginásio é personalizado	500	2	7	6,14	0,9
A7. O Ginásio possibilita o acesso à informação a todos os sócios	500	1	7	6,17	0,92
A8. Os equipamentos do Ginásio são de qualidade	503	3	7	6,17	0,95
A9. A recepção do Ginásio presta um atendimento agradável	505	4	7	6,63	0,63
A10. Os instrutores/professores do Ginásio são qualificados	500	3	7	6,28	0,83
A11. O Ginásio é um local confortável	503	2	7	6,29	0,82
A12. Os funcionários do Ginásio são responsáveis	504	3	7	6,31	0,81
A13. O Ginásio apresenta boas condições de segurança	505	1	7	6,16	0,89
A14. O ambiente do Ginásio é simpático	504	4	7	6,36	0,79
A15. As avaliações da condição física no Ginásio são individualizadas	503	1	7	6,13	1,03
A16. Os serviços do Ginásio têm uma boa relação qualidade-preço	505	1	7	5,74	1,16
A17. O Ginásio tem bons acessos	505	2	7	6,08	0,98
A18. Os funcionários do Ginásio estão disponíveis para ajudar	504	1	7	6,36	0,84
A19. O Ginásio apresenta um bom estado de conservação	504	1	7	6,16	0,95
A20. Os horários dos serviços no Ginásio são adequados	505	1	7	6,08	0,99
A21. Os serviços oferecidos pelo Ginásio são de qualidade	504	4	7	6,25	0,81
A22. O Ginásio caracteriza-se pelo profissionalismo	505	3	7	6,25	0,83
A23. O bem-estar é uma característica no Ginásio	505	3	7	6,29	0,82
A24. O dinamismo é um conceito que distingue o Ginásio	505	1	7	6,13	0,89
A25. O Ginásio é divertido	505	1	7	5,98	1,02
A26. Para mim o Ginásio é um espaço de recreação	505	1	7	5,57	1,28
A27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Ginásio	503	3	7	6,14	0,86
A28. O Ginásio proporciona-me saúde	504	2	7	6,46	0,75
A29. O fitness é um conceito presente no Ginásio	504	3	7	6,28	0,83
A30. O estilo ativo/desportivo caracteriza o Ginásio	503	3	7	6,29	0,82
A31. O Ginásio é um local de convívio	502	1	7	5,67	1,24
A32. Frequentar o Ginásio significa férias	501	1	7	3,34	2,06
A33. O Ginásio é um bom local para conhecer pessoas	503	1	7	4,88	1,53
A34. Gosto do Ginásio por ser um espaço luminoso	500	1	7	4,98	1,80
A35. O Ginásio transmite-me tranquilidade	505	1	7	5,88	1,17
B1. Penso renovar a minha mensalidade com o Ginásio	504	1	7	6,24	1,13
B2. Digo coisas positivas do Ginásio a outras pessoas	505	4	7	6,47	0,74
B3. O meu Ginásio é o número um em serviços de fitness	497	1	7	6,02	1,07
B4. Recomendo o Ginásio a um amigo caso ele necessite	504	2	7	6,52	0,79
B5. Penso usar mais serviços do Ginásio no futuro	505	1	7	6,01	1,24
B6. Encorajo os amigos a inscreverem-se no meu Ginásio	505	2	7	6,38	0,91
C1. Adquiro serviços a um Ginásio concorrente que ofereça preços mais atraentes	503	1	7	2,70	1,95
C2. Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Ginásio	504	1	7	2,71	1,91
C3. Não pagarei mais no meu Ginásio, do que na concorrência, para obter os mesmos benefícios	502	1	7	3,28	2,12
C4. Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do Ginásio	501	1	7	2,45	1,83
C5. Continuarei a usar serviços de um Ginásio concorrente se os preços forem atraentes	501	1	7	2,93	2,07
C6. Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do Ginásio	504	1	7	3,88	2,28
C7. Queixo-me aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Ginásio	503	1	7	5,31	2,03
D1. Como avalia o preço da mensalidade no Ginásio?	505	1	7	4,69	1,17
D2. Como considera os preços dos produtos/serviços no Ginásio?	503	1	7	4,65	1,09
D3. Dadas as vantagens em ser sócio, como analisa os preços no Ginásio?	504	1	7	4,54	1,21

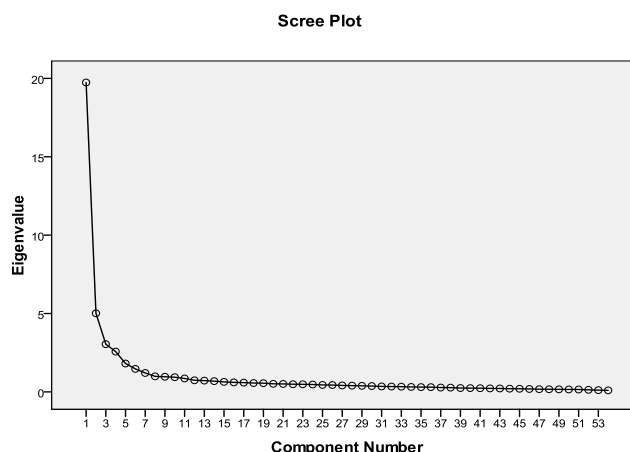
E1. Qual o seu grau de satisfação com o Ginásio?	505	2	7	6,05	0,99
E2. Em que medida o Ginásio tem correspondido às suas expectativas?	505	3	7	5,98	0,98
E3. Como avalia a sua experiência no Ginásio?	505	3	7	6,01	0,97

4.3.2 Análise Fatorial

Numa fase seguinte, analisámos a estrutura fatorial da escala através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Obtivemos um valor de 0,954 para o KMO e um valor *p-value* de 0,000 para o Teste Bartlett, o que indica que o modelo de Análise Fatorial se adequa à amostra em estudo.

Para a extração dos eixos recorreremos à Análise de Componentes Principais. Para a determinação do número de fatores a reter recorreremos ao *scree plot* de Cattell (figura 6). Retivemos 6 eixos aos quais estavam associados valores próprios maior que um. Os 6 eixos retidos explicam 62,30% da variância total.

Figura 6 - Scree Plot de Cattell para os itens em análise.



A tabela seguinte contém as comunalidades dos itens, ou seja, a proporção de variabilidade que cada item partilha com os restantes. Os itens que partilham mais informação com os restantes itens são os D1 (Como avalia o preço da mensalidade no Ginásio?), D2 (Como considera os preços dos produtos/serviços no Ginásio?) e D3 (Dadas as vantagens em ser sócio, como analisa os preços no Ginásio?); o item que pelo contrário, partilha menos informação com o conjunto dos itens é o A35 (O Ginásio transmite-me tranquilidade).

Tabela 6 - Comunalidades relativas aos itens em análise

Itens	Initial	Extração
A1. As recomendações dos instrutores/professores do Ginásio são adequadas?	1,000	,521
A2. O Ginásio mantém as promessas com os sócios	1,000	,604
A3. Os equipamentos do Ginásio são modernos	1,000	,585
A4. A amabilidade é uma característica no Ginásio	1,000	,592
A5. O Ginásio apresenta boas condições de higiene	1,000	,528
A6. O atendimento prestado no Ginásio é personalizado	1,000	,575
A7. O Ginásio possibilita o acesso à informação a todos os sócios	1,000	,594
A8. Os equipamentos do Ginásio são de qualidade	1,000	,589
A9. A recepção do Ginásio presta um atendimento agradável	1,000	,426
A10. Os instrutores/professores do Ginásio são qualificados	1,000	,579
A11. O Ginásio é um local confortável	1,000	,622
A12. Os funcionários do Ginásio são responsáveis	1,000	,629
A13. O Ginásio apresenta boas condições de segurança	1,000	,585
A14. O ambiente do Ginásio é simpático	1,000	,674
A15. As avaliações da condição física no Ginásio são individualizadas	1,000	,541
A16. Os serviços do Ginásio têm uma boa relação qualidade-preço	1,000	,609
A17. O Ginásio tem bons acessos	1,000	,513
A18. Os funcionários do Ginásio estão disponíveis para ajudar	1,000	,641
A19. O Ginásio apresenta um bom estado de conservação	1,000	,596
A20. Os horários dos serviços no Ginásio são adequados	1,000	,516
A21. Os serviços oferecidos pelo Ginásio são de qualidade	1,000	,715
A22. O Ginásio caracteriza-se pelo profissionalismo	1,000	,751
A23. O bem-estar é uma característica no Ginásio	1,000	,753
A24. O dinamismo é um conceito que distingue o Ginásio	1,000	,608
A25. O Ginásio é divertido	1,000	,611
A26. Para mim o Ginásio é um espaço de recreação	1,000	,648
A27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Ginásio	1,000	,660
A28. O Ginásio proporciona-me saúde	1,000	,675
A29. O fitness é um conceito presente no Ginásio	1,000	,708
A30. O estilo ativo/desportivo caracteriza o Ginásio	1,000	,733
A31. O Ginásio é um local de convívio	1,000	,673
A32. Frequentar o Ginásio significa férias	1,000	,537
A33. O Ginásio é um bom local para conhecer pessoas	1,000	,625
A34. Gosto do Ginásio por ser um espaço luminoso	1,000	,619
A35. O Ginásio transmite-me tranquilidade	1,000	,390
B1. Penso renovar a minha mensalidade com o Ginásio	1,000	,563
B2. Digo coisas positivas do Ginásio a outras pessoas	1,000	,736
B3. O meu Ginásio é o número um em serviços de fitness	1,000	,643
B4. Recomendo o Ginásio a um amigo caso ele necessite	1,000	,762
B5. Penso usar mais serviços do Ginásio no futuro	1,000	,558
B6. Encorajo os amigos a inscreverem-se no meu Ginásio	1,000	,765
C1. Adquiro serviços a um Ginásio concorrente que ofereça preços mais atraentes	1,000	,663
C2. Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1,000	,616
C3. Não pagarei mais no meu Ginásio, do que na concorrência, para obter os mesmos benefícios	1,000	,682
C4. Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1,000	,601
C5. Continuarei a usar serviços de um Ginásio concorrente se os preços forem atraentes	1,000	,716
C6. Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1,000	,699

C7. Queixo-me aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1,000	,598
D1. Como avalia o preço da mensalidade no Ginásio?	1,000	,858
D2. Como considera os preços dos produtos/serviços no Ginásio?	1,000	,840
D3. Dadas as vantagens em ser sócio, como analisa os preços no Ginásio?	1,000	,848
E1. Qual o seu grau de satisfação com o Ginásio?	1,000	,825
E2. Em que medida o Ginásio tem correspondido às suas expectativas?	1,000	,838
E3. Como avalia a sua experiência no Ginásio?	1,000	,814

A tabela 7 contém a matriz fatorial obtida após rotação *Varimax*. Os itens encontram-se ordenados em função da magnitude das saturações obtidas. Para facilitar a interpretação, não se apresentam as cargas fatoriais inferiores a 0,3.

Tabela 7 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax

Itens	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
A22. O Ginásio caracteriza-se pelo profissionalismo	,803						
A21. Os serviços oferecidos pelo Ginásio são de qualidade	,790						
A18. Os funcionários do Ginásio estão disponíveis para ajudar	,776						
A23. O bem-estar é uma característica no Ginásio	,765						
A12. Os funcionários do Ginásio são responsáveis	,750						
A14. O ambiente do Ginásio é simpático	,743						
A19. O Ginásio apresenta um bom estado de conservação	,739						
A7. O Ginásio possibilita o acesso à informação a todos os sócios	,730						
A4. A amabilidade é uma característica no Ginásio	,730						
A6. O atendimento prestado no Ginásio é personalizado	,726						
A11. O Ginásio é um local confortável	,719						
A13. O Ginásio apresenta boas condições de segurança	,710						
A10. Os instrutores/professores do Ginásio são qualificados	,709						
A5. O Ginásio apresenta boas condições de higiene	,708						
A27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Ginásio	,707						
A2. O Ginásio mantém as promessas com os sócios	,695						
A24. O dinamismo é um conceito que distingue o Ginásio	,683						
A20. Os horários dos serviços no Ginásio são adequados	,674						
A30. O estilo ativo/desportivo caracteriza o Ginásio	,673						
A15. As avaliações da condição física no Ginásio são individualizadas	,673						
A1. As recomendações dos instrutores/professores do Ginásio são adequadas?	,666						
A8. Os equipamentos do Ginásio são de qualidade	,664						
A17. O Ginásio tem bons acessos	,650						
A3. Os equipamentos do Ginásio são modernos	,646						
A16. Os serviços do Ginásio têm uma boa relação qualidade-preço	,632						
A29. O fitness é um conceito presente no Ginásio	,617						,505
A9. A receção do Ginásio presta um atendimento agradável	,585						
A28. O Ginásio proporciona-me saúde	,574						,531
A35. O Ginásio transmite-me tranquilidade	,337						
B6. Encorajo os amigos a inscreverem-se no meu Ginásio		,799					
B4. Recomendo o Ginásio a um amigo caso ele necessite		,755					
B2. Digo coisas positivas do Ginásio a outras pessoas		,738					
B3. O meu Ginásio é o número um em serviços de fitness		,697					
B1. Penso renovar a minha mensalidade com o Ginásio		,694					
B5. Penso usar mais serviços do Ginásio no futuro		,691					
C5. Continuarei a usar serviços de um Ginásio concorrente se os preços forem atraentes			,825				
C3. Não pagarei mais no meu Ginásio, do que na concorrência, para obter os mesmos benefícios			,819				

C6. Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do Ginásio				,809		
C1. Adquiro serviços a um Ginásio concorrente que ofereça preços mais atraentes				,793		
C4. Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do Ginásio				,760		
C2. Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Ginásio				,751		
C7. Queixo-me aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Ginásio				,448		
A33. O Ginásio é um bom local para conhecer pessoas				,752		
A34. Gosto do Ginásio por ser um espaço luminoso				,749		
A26. Para mim o Ginásio é um espaço de recreação				,715		
A31. O Ginásio é um local de convívio				,685		
A32. Frequentar o Ginásio significa férias				,607		
A25. O Ginásio é divertido				,578		
D1. Como avalia o preço da mensalidade no Ginásio?					,914	
D3. Dadas as vantagens em ser sócio, como analisa os preços no Ginásio?					,907	
D2. Como considera os preços dos produtos/serviços no Ginásio?					,902	
E3. Como avalia a sua experiência no Ginásio?	,534					,672
E1. Qual o seu grau de satisfação com o Ginásio?	,544					,662
E2. Em que medida o Ginásio tem correspondido às suas expectativas?	,605					,633

Verificou-se que na dimensão 1 apresentam saturações elevadas os itens A1 a A24 e A27 a A30, sendo o item A22 o que regista uma carga mais elevada neste eixo. As questões estão relacionadas com os atributos dos serviços nomeadamente o profissionalismo, a qualidade e o atendimento. Após esta análise, retirámos o item A35 “O ginásio transmite-me tranquilidade” por ter obtido cargas muito baixas em todos os eixos. Incluíram-se na dimensão 1 os itens A29 e A28, embora também apresentem cargas relativamente elevadas no eixo 7.

Na dimensão 2 surgem os itens de B1 a B6. Os itens mais relevantes nesta dimensão são os itens B6, B4 e B2, que se referem às recomendações positivas dos clientes e à comunicação boca-a-boca.

Na dimensão 3, os itens que obtiveram saturações mais altas foram os itens C5, C3 e C6, que estão relacionados com a propensão de mudar para outro prestador de serviço, medindo o comportamento de mudança dos clientes no ginásio.

Na dimensão 4, encontramos itens relacionados com o convívio, recreação e ambiente proporcionados no meio do ginásio, sendo o item que obteve uma saturação mais alta o A33 (O ginásio é um bom local para conhecer pessoas).

A dimensão 5 concentra os itens relacionados com a perceção do preço pelos clientes, em que a questão que regista saturação mais alta é o item D1.

A dimensão 6 inclui as questões relativas à satisfação e cumprimento das expectativas dos clientes, sendo o item E3 (Como avalia a sua experiência no ginásio?) o que possui carga mais elevada.

Perante os resultados obtidos, optamos por agrupar os itens nas subescalas que se apresentam na tabela 8:

Tabela 8 - Distribuição dos itens pelas dimensões obtidas

Subescala	Itens	N
Qualidade do Serviço	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A19, A20, A21, A22, A23, A24, A27, A28, A29, A30	28
Ambiente Social	A25, A26, A31, A32, A33, A34	6
Lealdade	B1, B2, B3, B4, B5, B6,	6
Comportamento de Mudança	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7	7
Perceção do Preço	D1, D2, D3	3
Satisfação Global	E1, E2, E3	3

Ao verificar a consistência interna para as dimensões obtidas, encontramos valores bastante satisfatórios para o *alpha* de Cronbach, que variam entre 0,812 para a subescala de Ambiente Social e 0,967 para a subescala de Qualidade do Serviço. Para a totalidade dos itens obtivemos um *alpha* de Cronbach de 0,917 (tabela 9).

Tabela 9 - Alpha de Cronbach para o questionário e as suas respetivas subescalas

Escala	Alpha de Cronbach	N (itens)
Escala Completa	0,917	53
Qualidade do Serviço	0,967	28
Ambiente Social	0,812	6
Lealdade	0,875	6
Comportamento de Mudança	0,875	7
Perceção do Preço	0,910	3
Satisfação Global	0,939	3

4.3.3 Análise das Dimensões

Numa fase seguinte, analisaram-se as pontuações obtidas para as dimensões em estudo. Estas pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integram cada dimensão de forma a facilitar a interpretação dos resultados obtidos.

Na Tabela 10 apresenta-se a estatística descritiva básica para as dimensões em estudo.

Tabela 10 - Médias e desvios padrão obtidos para as dimensões apresentadas no Modelo de Análise

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Qualidade do Serviço	479	3,68	7,00	6,23	0,64
Ambiente Social	491	1,67	7,00	5,08	1,10
Lealdade	495	3,67	7,00	6,27	0,78
Comportamento de Mudança	496	1,00	7,00	3,32	1,53
Percepção do Preço	503	1,00	7,00	4,62	1,06
Satisfação Global	505	2,67	7,00	6,01	0,93
Valid N (listwise)	453				

As dimensões mais valorizadas pelos clientes são a *lealdade* e a *qualidade do serviço*. A elevada pontuação obtida na dimensão *lealdade* traduz que os clientes revelam uma atitude positiva face ao ginásio e que existe intenção de renovar a mensalidade. Por outro lado a pontuação obtida na dimensão *qualidade do serviço* confirma que os clientes valorizam a qualidade e profissionalismo do serviço prestado. É interessante verificar também que, é precisamente nestas dimensões que se registam desvios padrão mais baixos, traduzindo maior homogeneidade das respostas. Por sua vez, é na dimensão *comportamento de mudança* onde encontramos maior heterogeneidade nas respostas, portanto opiniões divergentes. Este resultado indica que os clientes, apesar de manifestarem atitudes de lealdade face ao serviço ponderam mudar de operador caso tenham algum problema. Também revelam a intenção de mudar para outro ginásio concorrente que tenha os mesmos serviços/benefícios/preços. O ginásio aqui necessita de rever as suas estratégias de fidelização ou até aumentar as barreiras à mudança do cliente, interessando manter os clientes fiéis, que defendem o ginásio e o aconselham, e que se sintam motivados a regressar e não o trocar por qualquer outro. O aumento da frequência também é visto como uma forma do cliente usufruir mais do serviço e assim aumentar a percepção dos benefícios obtidos, diminuindo as intenções de mudança.

Fomos ainda averiguar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas pontuações obtidas para as dimensões em análise em função da informação sociodemográfica recolhida.

Género

Não encontrámos diferenças estatisticamente significativas nas pontuações associadas às várias dimensões em função do género dos inquiridos. Porém, verificámos que, no geral, as mulheres tendem a mostrar-se mais satisfeitas em todas as dimensões, com exceção da dimensão *percepção do preço*, onde tendem a exprimir menor grau de satisfação do que os homens.

Habilitações Literárias

Ao averiguar a existência de diferenças nas pontuações associadas às dimensões em estudo em função das habilitações literárias dos inquiridos, verificámos a existência de diferenças para as dimensões *lealdade* ($p < 0,001$), *comportamento de mudança* ($p < 0,001$) e *percepção do preço*

($p=0,018$). Os inquiridos com ensino básico ou secundário tendem a pontuar mais alto na dimensão *lealdade* (média=6,43) em comparação com os que possuem habilitações superiores (média=6,16); é no grupo dos inquiridos com ensino básico e secundário que as opiniões tendem a ser mais homogêneas. Por outro lado, no que respeita à dimensão *comportamento de mudança*, são os sócios com habilitações superiores que mais manifestam intenção de mudar de ginásio (média 3,48 vs 2,99). Também é este grupo que considera mais elevados os preços praticados nos ginásios (média 4,7 vs 4,5).

Idade

O teste *Kruskal Wallis* revelou diferenças estatisticamente significativas para a dimensão *qualidade do serviço* em função das faixas etárias dos inquiridos ($p<0,01$). É no grupo etário entre os 41 e os 50 anos que se verifica a maior divergência de opiniões (desvio padrão 0,72) e no grupo dos inquiridos com mais de 50 anos que se obtêm as pontuações médias mais baixas (6,03). Já o grupo etário abaixo dos 20 anos é o que regista pontuações médias mais elevadas (6,41) e também menor desvio padrão (0,53). Através desta análise verificamos que quanto mais elevada é a idade dos sócios, menor é tende a ser a satisfação evidenciada face aos atributos do serviço do ginásio. Nas restantes dimensões não se encontram diferenças estatisticamente significativas, embora seja interessante referir que é o grupo etário dos 21 aos 25 anos estará mais disposto a recomendar o ginásio. Relativamente ao *comportamento de mudança* verificamos que é no escalão de “mais de 50 anos” anos que os clientes estão mais predispostos à mudança do serviço. Também Carvalho (2011) verificou que os escalões mais altos de idades (55-69) são os mais propensos a mudar de operador.

No que respeita à *perceção do preço*, são os escalões de idades intermédias que tendem a considerar caro o preço da mensalidade: o grupo “entre 26 a 30 anos” regista a média de 4,74 e o grupo “entre 31 a 40 anos” obtêm a média mais alta no valor de 4,85. Este resultado pode estar relacionado com o facto de ser uma idade ainda de estabilização financeira, já que os inquiridos mais novos “menos de 20 anos) são os que consideram o preço mais adequado; serão estes os que ainda estão dependentes dos pais e não percecionam da melhor forma os preços.

Frequência

Relativamente à frequência no ginásio, verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas para as dimensões *qualidade do serviço* ($p=0,012$) e *satisfação global* ($p<0,01$). Tanto a *qualidade do serviço* como *satisfação global* são classificadas mais positivamente pelos praticantes que afirmam frequentar o ginásio mais de 3 vezes por semana, o que está em consonância com a literatura que indica que uma maior frequência confere aos sócios uma melhor perceção dos benefícios obtidos e por consequência melhor índice de satisfação.

Altura do dia em que frequenta o ginásio

Ao analisar as pontuações obtidas para as diferentes dimensões em função da altura do dia em que os praticantes frequentam o ginásio, encontramos diferenças estatisticamente

significativas para as dimensões *qualidade do serviço* ($p=0,048$) e *ambiente social* ($p=0,024$). Em particular, são os indivíduos que afirmam frequentar o ginásio a partir das 18h que pontuam de forma mais baixa a dimensão *qualidade do serviço*. Estes resultados podem estar relacionados com o facto de os instrutores terem menos tempo disponível para dar atenção individualizada aos clientes, tendo em conta que é este o período de maior afluência aos ginásios. Sugere-se assim que os ginásios reforcem as equipas de trabalho nestes horários para não existe a percepção errada da falta de profissionalismo e apoio dos funcionários. Por outro lado, quanto ao *ambiente social*, é no grupo da manhã (até às 12h) onde se registam pontuações médias mais baixas para esta dimensão (4,84) e no grupo da tarde (das 12h às 18h - 4,90). Assim, são os sócios que vão ao ginásio depois das 18h que mais valorizam o *ambiente social*, o convívio entre os sócios e também com os funcionários.

Inscrição no Ginásio

No que diz respeito à antiguidade da inscrição no ginásio, verificámos que há diferenças estatisticamente significativas nas dimensões *qualidade do serviço* ($p=0,018$), *comportamento de mudança* ($p<0,01$) e *percepção do preço* ($p\text{-value}<0,01$). São os sócios que estão inscritos há mais tempo no ginásio (mais de 4 anos) que percebem de forma mais baixa a *qualidade do serviço* (6,11) e onde se verifica maior desvio padrão (0,67), portanto opiniões mais divergentes. Por outro lado, são os sócios inscritos há menos tempo (menos de 6 meses) que melhor percebem esta dimensão (6,38) e registam menor desvio padrão nas respostas (0,58). Isto pode indicar que os clientes mais recentes estão satisfeitos com a sua escolha, enquanto que quem já está inscrito há mais tempo deixa de ter termos de comparação e já têm expectativas mais baixas quanto ao serviço, pelo conhecimento adquirido do mesmo.

Foi na dimensão *comportamento de mudança*, onde obtivemos maior desvio padrão nas respostas em qualquer das análises, logo opiniões mais heterogéneas. No caso do tempo de inscrição, são os sócios inscritos há 3 anos que evidenciam maior propensão para mudar trocar de operador.

Relativamente à *percepção do preço*, verificou-se que são os clientes inscritos há menos tempo (menos de 6 meses) que mais tendem a considerar o preço “adequado”, enquanto que os inscritos há 3 anos são os que consideram o preço mais “caro”. Após esta leitura considera-se que deve ser dada atenção aos sócios inscritos há mais tempo, pois poderão esperar outros benefícios do ginásio pela duração da sua fidelidade ao serviço. Apesar de muitos estudos indicarem que os primeiros 6 meses de inscrição são cruciais para a manutenção ou não no mesmo, neste estudo verificou-se um défice de satisfação a vários níveis quanto maior é o período de tempo de inscrição no ginásio, com o serviço, percepção da qualidade e preço e menor intenção de mudança. Os clientes a longo prazo (inscritos e a frequentar o ginásio há mais tempo) aparentemente esperam obter mais benefícios por manterem este relacionamento há mais tempo, e podem procurar recompensas por esse facto.

4.3.4. Correlação entre as dimensões em análise

Com o objetivo de analisar a correlação existente entre as dimensões em análise, procedeu-se ao cálculo do Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, obtendo-se os valores contidos na tabela 11.

Tabela 11 - Coeficiente de correlação linear de Pearson entre as dimensões em análise

		Qualidade do Serviço	Ambiente Social	Lealdade	Comportamento de Mudança	Percepção do Preço	Satisfação Global	Frequência no Ginásio	Inscrição Ginásio
Qualidade do Serviço	Pearson Correlation	1	,410**	,550**	-,031	-,196**	,710**	,048	-,133**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,506	,000	,000	,307	,004
	N	479	467	473	472	477	479	458	478
Ambiente Social	Pearson Correlation	,410**	1	,342**	,129**	-,032	,368**	,073	-,036
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,484	,000	,114	,426
	N	467	491	481	482	489	491	469	490
Lealdade	Pearson Correlation	,550**	,342**	1	-,300**	-,164**	,456**	,093*	-,043
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,042	,344
	N	473	481	495	488	493	495	472	494
Comportamento de Mudança	Pearson Correlation	-,031	,129**	-,300**	1	,119**	,005	-,077	,045
	Sig. (2-tailed)	,506	,004	,000		,008	,918	,096	,314
	N	472	482	488	496	494	496	473	495
Percepção do Preço	Pearson Correlation	-,196**	-,032	-,164**	,119**	1	-,222**	-,104*	,082
	Sig. (2-tailed)	,000	,484	,000	,008		,000	,023	,065
	N	477	489	493	494	503	503	480	502
Satisfação Global	Pearson Correlation	,710**	,368**	,456**	,005	-,222**	1	,122**	-,087
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,918	,000		,007	,051
	N	479	491	495	496	503	505	482	504
Frequência no Ginásio	Pearson Correlation	,048	,073	,093*	-,077	-,104*	,122**	1	,060
	Sig. (2-tailed)	,307	,114	,042	,096	,023	,007		,190
	N	458	469	472	473	480	482	482	482
Inscrição Ginásio	Pearson Correlation	-,133**	-,036	-,043	,045	,082	-,087	,060	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,426	,344	,314	,065	,051	,190	
	N	478	490	494	495	502	504	482	504

** . A correlação é significativa ao nível 0,01

* . A correlação é significativa ao nível 0,05 .

De acordo com a tabela 11, verifica-se que a correlação mais forte se regista entre a *satisfação global* e a *qualidade do serviço* (*p-value* 0,000 e magnitude de 0,710), traduzindo uma

forte associação linear entre estas variáveis e que os clientes com alto grau de satisfação também valorizam os atributos dos serviços. Observa-se também que as variáveis *lealdade* e *qualidade do serviço* estão associadas de forma direta, o que significa que os sócios leais tendem a pontuar a perceber melhor os itens relativos à *qualidade do serviço*, (*p-value* 0,000 e magnitude de 0,550). Destaca-se ainda a correlação linear positiva moderada entre a *satisfação global* e a *lealdade* (*p-value* 0,000 e magnitude de 0,456), indicando, portanto, que os clientes satisfeitos tendem a recomendar o serviço aos amigos e a renovar a mensalidade.

4.3.5. Modelo de equações estruturais

Após a validação do modelo através da análise fatorial submetemos os dados em análise a um modelo de equações estruturais. Para isso utilizamos a versão 5 do programa AMOS.

O modelo de equações estruturais (SEM - *Structural equation modeling*) é uma técnica estatística multivariada que visa avaliar, simultaneamente, relações entre múltiplos constructos. Kline (2005), sintetiza os 6 passos básicos da aplicação dos Modelos de Equações Estruturais:

- a) Especificar o modelo, ou seja, as hipóteses inicialmente formuladas pelo investigador, são expressas na forma de um modelo de equações estruturais. Estas equações definem os parâmetros do modelo e baseiam-se no estabelecimento de relações entre variáveis observáveis e latentes.
- b) Confirmar se o modelo se encontra totalmente identificado, o que significa, teoricamente, que é possível obter uma única estimativa para cada um dos parâmetros do modelo.
- c) Selecionar as medidas das variáveis representadas no modelo (operacionalizar o constructo), recolher e preparar os dados.
- d) Estimar o modelo, o que implica o recurso a um programa de computador. Esta etapa compreende os seguintes passos:
 - avaliar a bondade do ajuste, ou seja, determinar até que ponto o modelo ajustado explica o conjunto de dados. Muitas vezes o modelo tem de ser especificado novamente, nesse caso, passa-se diretamente ao passo e).
 - interpretar as estimativas dos parâmetros.
 - considerar modelos equivalentes, com diferentes configurações e relações, que expliquem os dados tão bem quanto o modelo escolhido. Para um dado modelo de equações estruturais, existem muitas variações possíveis, o investigador elege a que melhor se adequa às relações estabelecidas e é estatisticamente equivalente.
- e) Reespecificar o modelo se necessário e avaliar a bondade do ajuste do modelo revisto sobre os mesmos dados. Qualquer reespecificação deve ser conduzida mediante as hipóteses de investigação.
- f) Encontrado um modelo satisfatório há que descrever a sua análise.

A figura seguinte sintetiza os passos atrás descritos para a construção de um Modelo de Equações Estruturais.

Figura 7 - Passos para o ajuste de um Modelo de Equação Estrutural



Fonte: Hair et al., (1995).

Nos modelos de equações estruturais as variáveis em estudo e as relações entre elas são frequentemente representadas através de um diagrama causal (*path diagram*) que constitui uma representação gráfica de um sistema de equações onde se especificam tanto as relações entre variáveis dependentes e independentes como as correlações entre os constructos e variáveis indicatoras. Os elementos de um diagrama causal podem-se definir da seguinte forma:

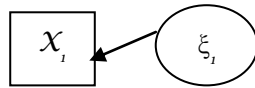
As variáveis observadas, manifestas ou indicatoras são representadas através de um quadrado:



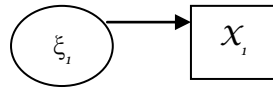
As variáveis não observadas, latentes ou fatores comuns representam-se através de um círculo:



As condições de perturbação, erros de medida ou fatores residuais representam-se da seguinte forma:



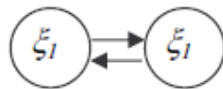
Uma relação de causalidade é representada através de uma seta reta que significa que ξ causa X_i :



Uma relação de associação sem interpretação causal entre duas variáveis representa-se através de uma seta dupla curvada:



Uma relação de causalidade recíproca, entre duas variáveis é representada por meio de duas setas em reta:



Cada seta está afeta a um parâmetro que representa a magnitude do efeito entre ambas as variáveis, sendo que este efeito é nulo quando não existe uma seta. As variáveis que recebem uma seta são denominadas por variáveis endógenas e as que não recebem nenhuma seta são variáveis exógenas. As variáveis endógenas estão sempre afetadas por um fator de perturbação aleatório, Nunes (2009).

Num modelo estrutural existem diferentes tipos de variáveis que variam de acordo com o seu papel e medida:

- ✓ Variável observada ou indicadora. São variáveis em que assentam na medição de características dos sujeitos (como por exemplo as perguntas de um questionário)
- ✓ Variável latente. Não se pode observar, está livre de erros de medição. É aquela variável hipotética ou teórica que não pode ser diretamente medida - como, por exemplo, qualidade, beleza, satisfação - mas que pode ser representada por outros indicadores, constituídos pelos itens das escalas ou pela observação do pesquisador, que em conjunto permitirão que ele obtenha uma medida razoavelmente precisa da atitude
- ✓ Variável erro. Representa tantos os erros associados à medição de uma variável como o conjunto de variáveis que não tenham sido contempladas no modelo e que podem afetar a medição de uma variável observada. São variáveis do tipo latente porque não são observadas diretamente. O erro associado à variável dependente representa o erro de predição.

- ✓ Variável de grupo. É uma variável categórica que representa a associação às restantes subpopulações a que se pretende comparar.
- ✓ Variável exógena. É uma variável que afeta outra variável e não recebe efeitos de outra variável. As variáveis independentes de um modelo de regressão são exógenas.
- ✓ Variável endógena. Trata-se de uma variável que recebe efeitos de outra variável. A variável dependente de um modelo de regressão é endógena. Toda a variável endógena deve ir acompanhada de um erro.

Como já referimos, os círculos representam as variáveis não observadas, endógenas, latentes e os quadrados representam as variáveis observadas. As variáveis latentes são:

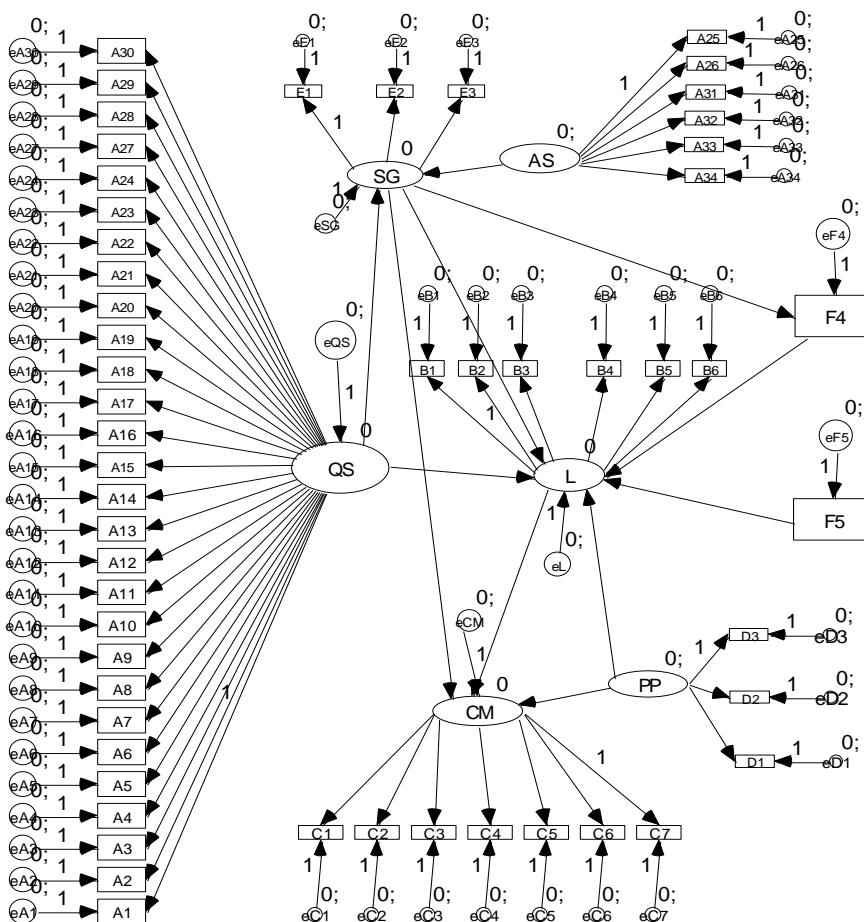
- Qualidade do Serviço (QS);
- Satisfação Global (SG);
- Lealdade (L);
- Comportamento de Mudança (CM);
- Ambiente Social (AS);
- Perceção do Preço (PP).

As variáveis observadas endógenas são os itens de cada dimensão (A1 a A34; B1 a B6; C1 a C7, D1 a D3 e de E1 a E3) e F4 (frequência) e F5 (comportamento prévio de compra).

Para identificar o modelo e os possíveis erros de mensuração foram acrescentadas as variáveis eA1 a eA34; eB1 a eB6; eC1 a eC7, eD1 a eD3 e eE1 a eE3, e também eF4 e eF5. Os erros são as variáveis exógenas não observadas

A figura seguinte apresenta o Diagrama da Análise de Equações Estruturais de acordo com o Modelo Teórico.

Figura 8- Representação gráfica do Modelo de Medida.



Como já foi referido, após estimar o modelo é necessário avaliar a sua qualidade. Para isso utilizam-se medidas de bondade de ajustamento. Essas medidas de bondade de ajustamento medem a correspondência entre a matriz dos dados o modelo proposto. Existem vários tipos de medidas que, conjuntamente, trazem maior informação para melhorar o modelo como os indicados na tabela seguinte:

Tabela 12 - Modelos de bondade e ajustamento do modelo e critérios de referência.

Medida	Abreviatura	Critério
Chi-Squared	χ^2	< 0,05
Comparative Fit Index	CFI	≥ 0,95
Tucker-Lewis Index	TLI	≥ 0,95
Normed Fit Index	NFI	≥ 0,95
Parsimony Normed Fit Index	PNFI	Próximo de 1
Goodness-of-fit statistic	GFI	≥ 0,95
Adjusted Goodness-of-fit statistic	AGFI	≥ 0,95
Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA	< 0,08

A tabela seguinte contém as medidas da qualidade do ajustamento para o modelo obtido.

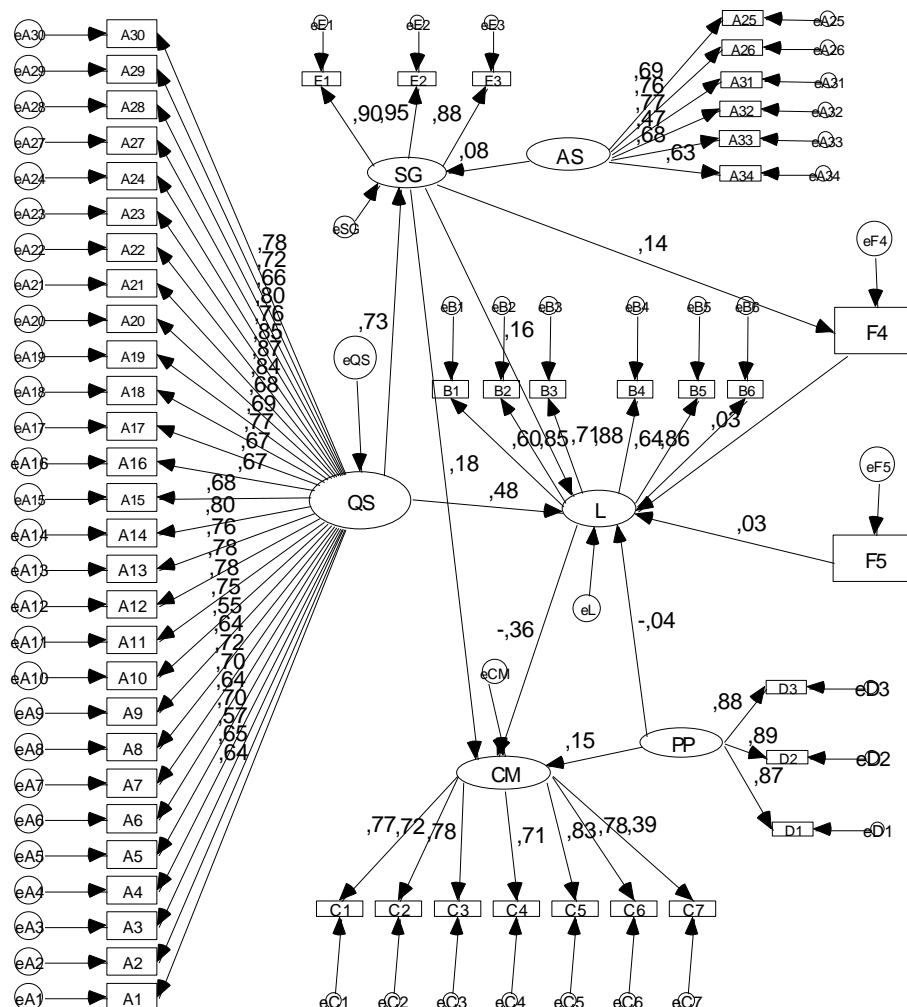
Tabela 13 - Quadro comparativo das medidas de ajuste com os resultados obtidos no modelo

Medida (abreviatura)	Critério	Resultado do modelo
Qui Quadrado χ^2	< 0,05	4203,2
CFI	$\geq 0,95$	0,85
TLI	$\geq 0,95$	0,85
NFI	$\geq 0,95$	0,80
RMSEA	< 0,08	0,062
PNFI	Próximo de 1	0,761
GL – Graus de Liberdade		1421

O Qui-Quadrado (χ^2) (GL 1421) mede a bondade de ajuste global do modelo. Se o $\chi^2=0$, o modelo ajusta perfeitamente os dados, enquanto que quanto maior é o χ^2 pior é a qualidade de ajuste do modelo. O teste do Qui-Quadrado testa a hipótese nula de que o modelo é correto, ou seja, que se ajusta perfeitamente aos dados. No nosso modelo obtivemos um χ^2 de 4203,15. No valor RMSEA obtivemos 0,063. Em geral, um RMSEA $\leq 0,05$ indica um bom ajuste, valores entre $\leq 0,05$ e $\leq 0,08$ sugerem um ajuste razoável e valores de RMSEA $\geq 0,1$ significam um ajuste pobre.

A figura seguinte contém os diagramas causais (*path diagram*) que conduziram a uma melhor qualidade de ajuste para o modelo.

Figura 9 - Diagrama causal para a estrutura de fatores e relações das variáveis em estudo



Fonte: elaboração própria, AMOS 5.

Dentro de cada dimensão avaliamos quais os itens mais relevantes e os menos relevantes associados a cada uma das variáveis latentes.

Na *qualidade do serviço* o item A22 (o ginásio caracteriza-se pelo profissionalismo) é o que explica mais esta dimensão (0,87). Relativamente à dimensão *ambiente social* é o item A31 (o ginásio é um local de convívio) o mais importante desta variável (0,77). Na dimensão *lealdade*, o item B4 (recomendo o ginásio a um amigo caso ele necessite) é o mais forte (0,88). Analisando a dimensão *comportamento de mudança*, o item C5 (continuarei a usar serviços de um ginásio concorrente se os preços forem atraentes) é o que obtém valores mais altos (0,83). No que diz respeito à dimensão *perceção do preço*, verifica-se que registam valores muito semelhantes, embora o item D2 (como considera os preços dos produtos/serviços no ginásio) obtém a pontuação mais alta (0,89). Por fim, na dimensão *satisfação global*, o item E2 (em que medida o ginásio tem correspondido às suas expectativas) é o mais importante nesta dimensão (0,95).

A tabela 14 apresenta os resultados dos coeficientes de regressão não estandardizados relativos ao modelo. As ligações onde não se rejeita H0, tendo obtido um *p-value* superior a 0,05, são as relações entre: Lealdade e Comportamento Prévio de Compra (*p-value* 0,347); Lealdade e a Percepção do Preço (*p-value* 0,286); e Lealdade e Frequência (*p-value* 0,496). Os restantes valores surgem sem número e com os símbolos “***”, que indica que os *p-values* são $\leq 0,001$, portanto altamente significativos.

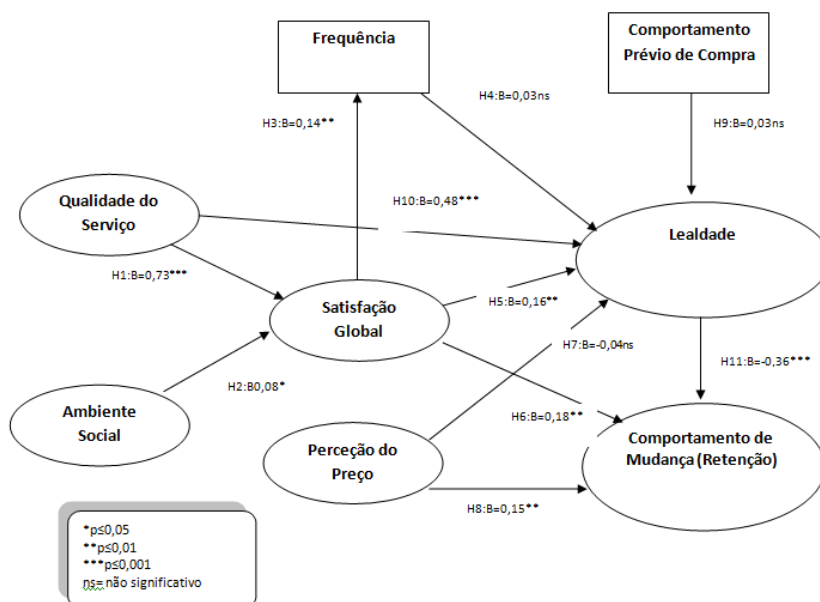
Tabela 14 - coeficientes de regressão não estandardizados do modelo, (p-value $\leq 0,001=***$)

Relação	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SG <--- AS	,093	,044	2,125	,034	par_53
SG <--- QS	1,041	,076	13,734	***	par_55
F4 <--- SG	,179	,058	3,092	,002	par_49
L <--- SG	,120	,047	2,560	,010	par_48
L <--- PP	-,027	,025	-1,067	,286	par_50
L <--- F4	,016	,023	,681	,496	par_54
L <--- QS	,532	,078	6,821	***	par_56
L <--- F5	,017	,019	,900	,368	par_58
CM <--- SG	,161	,053	3,067	,002	par_51
CM <--- PP	,112	,037	3,034	,002	par_52
CM <--- L	-,418	,083	-5,018	***	par_57
E1 <--- SG	1,000				
E2 <--- SG	1,051	,029	35,680	***	par_1
E3 <--- SG	,959	,032	29,533	***	par_2
A25 <--- AS	1,000				
A26 <--- AS	1,385	,094	14,659	***	par_3
A31 <--- AS	1,343	,091	14,713	***	par_4
A32 <--- AS	1,380	,145	9,529	***	par_5
A33 <--- AS	1,480	,111	13,367	***	par_6
A34 <--- AS	1,605	,129	12,485	***	par_7
B1 <--- L	1,000				
B2 <--- L	,926	,063	14,589	***	par_8
B3 <--- L	1,114	,086	12,936	***	par_9
B4 <--- L	1,019	,069	14,859	***	par_10
B5 <--- L	1,172	,098	11,997	***	par_11
B6 <--- L	1,150	,079	14,624	***	par_12
C7 <--- CM	1,000				
C6 <--- CM	2,243	,264	8,505	***	par_13
C5 <--- CM	2,161	,251	8,627	***	par_14
C4 <--- CM	1,646	,198	8,305	***	par_15
C3 <--- CM	2,078	,245	8,500	***	par_16
C2 <--- CM	1,730	,208	8,313	***	par_17
C1 <--- CM	1,901	,224	8,477	***	par_18
D3 <--- PP	1,000				
D2 <--- PP	,917	,035	26,310	***	par_19
D1 <--- PP	,956	,037	25,522	***	par_20
A1 <--- QS	1,000				
A2 <--- QS	,991	,075	13,188	***	par_21
A3 <--- QS	,998	,084	11,866	***	par_22
A4 <--- QS	,885	,063	14,089	***	par_23
A5 <--- QS	,906	,069	13,122	***	par_24
A6 <--- QS	1,048	,074	14,075	***	par_25
A7 <--- QS	1,105	,077	14,445	***	par_26

	Relação	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A8	<--- QS	1,001	,076	13,157	***	par_27
A9	<--- QS	,565	,049	11,543	***	par_28
A10	<--- QS	1,013	,068	14,917	***	par_29
A11	<--- QS	1,038	,068	15,349	***	par_30
A12	<--- QS	1,021	,066	15,398	***	par_31
A13	<--- QS	1,094	,073	15,008	***	par_32
A14	<--- QS	1,025	,065	15,651	***	par_33
A15	<--- QS	1,137	,083	13,718	***	par_34
A16	<--- QS	1,276	,094	13,640	***	par_35
A17	<--- QS	1,079	,079	13,638	***	par_36
A18	<--- QS	1,069	,070	15,299	***	par_37
A19	<--- QS	1,079	,077	13,990	***	par_38
A20	<--- QS	1,105	,080	13,748	***	par_39
A21	<--- QS	1,109	,068	16,370	***	par_40
A22	<--- QS	1,171	,070	16,722	***	par_41
A23	<--- QS	1,142	,069	16,486	***	par_42
A24	<--- QS	1,091	,073	15,015	***	par_43
A27	<--- QS	1,122	,071	15,712	***	par_44
A28	<--- QS	,807	,060	13,467	***	par_45
A29	<--- QS	,975	,067	14,457	***	par_46
A30	<--- QS	1,045	,068	15,466	***	par_47

Na figura seguinte, apresenta-se o modelo estrutural com os resultados dos coeficientes e *p-values* estandarizados.

Figura 10 - Modelo estrutural com as hipóteses



4.4. Validação das hipóteses

Após a apresentação dos resultados segue-se a verificação das hipóteses de investigação. Esta verificação é elaborada através da análise dos efeitos diretos manifestados nas relações de causalidade dos coeficientes de regressão entre as variáveis do modelo.

H1: A Qualidade do Serviço influencia positivamente a Satisfação Global.

O modelo estrutural evidencia uma associação positiva direta significativa ($p\text{-value} \leq 0,001$) entre a *qualidade do serviço* e a *satisfação global*, desta forma aceitamos a H1.

Ferrand et al., (2010) e Javadein et al., (2008) também comprovaram esta relação, concluindo que existe uma ligação direta entre estas variáveis. Os autores Pritchard, Howard e Havitsz (1992), indicam que é necessário analisar continuamente a qualidade percebida do serviço de forma a ir de encontro às expectativas e necessidades dos clientes de forma a atingir a sua satisfação.

H2: A dimensão Ambiente Social entendida como forma de convívio e relacionamentos de amizade no ginásio afeta positivamente a Satisfação dos clientes.

Neste estudo verifica-se uma influência do *ambiente social* na *satisfação global* dos clientes ($p\text{-value} 0,033$), logo aceitamos H2. Estudos recentes indicam que a prática desportiva em grupo eleva a motivação dos praticantes e conduz a uma avaliação positiva em termos de satisfação (IHRSA, 2009).

H3: A Satisfação Global aumenta a frequência dos praticantes no ginásio.

Ao medir a influência da *satisfação global* na *frequência* semanal dos praticantes, confirma-se esta relação e hipótese ($p\text{-value} 0,002$). Também Ferrand et al., (2010) encontrou um ligeiro impacto positivo da *satisfação global* na *frequência*.

H4: A Frequência influencia positivamente a variável da Lealdade

Embora a frequência dos sócios aumente face à sua satisfação, o mesmo não acontece entre a *frequência* semanal dos sócios e os comportamentos de *lealdade* ($p\text{-value} 0,496$). Tal como no estudo de Costa (2011), verifica-se que a frequência não contribui para explicar a lealdade do cliente no ginásio. Esta hipótese deverá ser alvo de mais estudos já que investigações recentes apontam para que a diminuição da frequência coloque em risco a fidelidade do cliente no ginásio. Este é um dos indicadores sugeridos pela IHRSA (2000) para medir o risco do cliente abandonar o serviço. Também Carvalho (2011), confirmou que os grupos de clientes que frequentavam o ginásio mais de três vezes por semana apresentavam valores mais altos na recomendação do serviço. No entanto, os resultados obtidos neste estudo, conduzem à rejeição de H4.

H5: A Satisfação Global dos Clientes é um indicador da Lealdade.

Na análise do efeito *satisfação global* sobre a *lealdade* verifica-se que existe uma associação positiva significativa ($p\text{-value} 0,010$). Este resultado indica que os clientes com alto

grau de satisfação tendem a expressar atitudes positivas face ao ginásio a outros clientes, portanto aceita-se esta hipótese como verdadeira. Esta associação tem vindo a ser descrita na literatura, sendo que a satisfação detém um papel importante de antecedente da lealdade e intenções de recompra (Ferrand et al., 2010; Pedragosa & Correia, 2009; Javadein et al., 2008). Lam et al., (2005) referem que clientes satisfeitos têm maior probabilidade de repetir a compra.

H6: A Satisfação Global influencia negativamente o Comportamento de Mudança levando à Retenção dos clientes.

Na análise desta relação verifica-se que a *satisfação global* exerce uma influência significativa no *comportamento de mudança* dos clientes e intenção de mudança (*p-value* 0,002). Manter os clientes satisfeitos resulta em benefícios para o ginásio, como aumento de compras de diferentes serviços e diminui a possibilidade do cliente mudar para a concorrência (Pedragosa & Correia, 2009). Aceitamos esta hipótese.

H7: A Perceção do Preço alto influencia negativamente a Lealdade.

Analisando esta relação entre variáveis conclui-se que a mesma não é significativa (*p-value* 0,286). Isto significa que um preço alto do serviço vai condicionar as atitudes de lealdade do cliente e baixar a intenção de recompra. No entanto, o estudo sobre intenção de recompra em ginásios de Ferrand et al. (2010), comprova uma influência negativa do preço da mensalidade alta nas atitudes de recompra. Rejeitamos H7.

H8: A Perceção do Preço influencia positivamente o Comportamento de Mudança.

A *perceção do preço* influencia de forma significativa e positivamente (*p-value* 0,008) o *comportamento de mudança* do cliente. Isto significa se a perceção de um preço alto aumenta a tendência do cliente para mudar de operador também sobe. Aceitamos H8.

H9: O Comportamento Prévio de Compra influencia positivamente a Lealdade.

Ferrand et al., (2010) no seu estudo de ginásios em França comprovou que o *comportamento prévio de compra*, medido através da antiguidade no clube, tem uma significativa e positiva influência na intenção de renovação da mensalidade. No entanto, neste estudo, tal como no estudo de Costa (2011), verifica-se que não existe ligação significativa entre o *comportamento prévio de compra* e a *lealdade* (*p-value* 0,347). Isto significa que os clientes, apesar do período de tempo de ligação ao serviço não melhoram as suas atitudes de lealdade e intenção de compra. É provável que, neste mercado do *fitness*, os clientes quanto mais tempo permanecem no ginásio mais necessidade têm de ter benefícios adicionais e regalias face a novos clientes. Esta ligação necessita de ser aprofundada para fornecer aos gestores de ginásios informações mais precisas acerca do perfil e necessidades do cliente de longo prazo, de forma a evitar a sua saída. Rejeitamos H9.

H10 - Qualidade do Serviço influencia positivamente e diretamente as atitudes de Lealdade do cliente.

Face à segunda ligação evidenciou-se uma forte influência da *qualidade do serviço* sobre a *lealdade* do cliente. Vários estudos sugerem a relação direta entre a *qualidade do serviço* e a *lealdade*, nomeadamente as intenções de compra e recomendações positivas, como Parasuraman et al., (1988); Zeithaml et al., (1996); Alexandris et al., 2001 e Costa (2011). Por outro lado, existem estudos que só medem a relação indireta da qualidade do serviço e a lealdade através da satisfação. Chiang (2008), no seu estudo a Ginásios e *Health Clubs* concluiu que a qualidade não se relaciona com a lealdade. Esta situação pode estar relacionada com outros fatores socioeconómicos, culturais ou ambientais do local onde se desenvolveu o estudo. No estudo desenvolvido foi possível verificar uma influência significativa ($p \leq 0,001$) entre estes dois constructos, indicando que clientes que avaliam de forma positiva os atributos dos serviços tendem a manifestar intenções comportamentais positivas, como recomendação do serviço e intenção de recompra. Aceita-se, portanto H10.

H11 -A Lealdade do cliente influência negativamente o Comportamento de Mudança do cliente.

Nos ginásios e *Health Clubs* a lealdade do cliente eleva as taxas de retenção, evitando a sua deslocação para serviços concorrentes (Oliver 1999). Ao testar-se esta hipótese conclui-se que existe de facto uma relação forte e negativa ($\beta -0,42$) e estatisticamente significativa ($p\text{-value} \leq 0,001$). Estes resultados levam-nos a aceitar H11 e a confirmar que a *lealdade* é de facto um antecedente importante para a retenção dos clientes. Este resultado é muito importante para os gestores, já que na análise das dimensões registamos uma predisposição dos clientes para mudarem de serviço, aqui confirmamos que os clientes que demonstram atitudes de intenção de compra e recomendação de serviço tendem a não mudar para um serviço concorrente.

Considerações Finais e Limitações ao estudo

Como foi indicado no primeiro capítulo, este estudo aplicado a quatro ginásios do país, visa responder a algumas questões que conduzem à retenção de clientes na área do *fitness*. São apresentadas de seguida as principais conclusões e implicações para os gestores ou proprietários de ginásios, discutindo também as limitações deste estudo e sugerindo questões para investigações futuras.

O facto de os sócios do ginásio revelarem atitudes de lealdade, como a intenção de recomendação dos serviços e a intenção de renovar a mensalidade, não significa necessariamente a retenção do cliente. No estudo desenvolvido, as respostas às questões relativas ao *comportamento de mudança* indicam que existe alguma probabilidade de os sócios do ginásio passarem a usar outro serviço que ofereça os mesmos benefícios. Este é um indicador importante, e os gestores devem procurar estratégias que evitem a mudança dos clientes, criando barreiras à sua mudança. De acordo com o estudo de Caldeira (2011), 60% a 80% dos clientes que mudaram de prestador do serviço responderam anteriormente que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o serviço. Esta constatação dá enfoque ao problema da retenção nos ginásios e da necessidade de entender como é que o cliente percebe o serviço e se a empresa está a ir de encontro às suas necessidades e expectativas. Porém, esta investigação revelou uma forte associação negativa entre a *lealdade* e o *comportamento de mudança*. Esta relação indica que quanto maior é a *lealdade* do cliente, manifestada por atitudes comportamentais positivas como a recomendação do serviço e a intenção de compra, menor é a intenção de mudar de ginásio para um concorrente que ofereça os mesmos benefícios.

A *qualidade dos serviços* é o indicador mais valorizado pelos clientes dos ginásios, por isso, mesmo com aumento da retenção ou de novos clientes, os responsáveis dos ginásios devem tentar manter ou mesmo melhorar o nível de qualidade dos serviços prestados, bem como a percepção da qualidade para os sócios mais antigos que, após a análise dos dados, verificou-se ser o grupo que pior percebe esta categoria, em relação aos outros grupos analisados.

Por outro lado, pelos resultados obtidos, os sócios cotaram a dimensão *ambiente social* de forma mais baixa, embora sejam os clientes que frequentam o ginásio com mais regularidade (mais de quatro vezes por semana) que valorizam de forma mais positiva esta dimensão à semelhança do recente estudo de Carvalho (2011). Porém, em geral, a pontuação média central é elevada, mas indica-nos que quanto mais o praticante frequenta o ginásio mais consciente fica dos benefícios adquiridos e é capaz de recomendar o serviço e renovar a mensalidade. Deve ser dada atenção a este indicador e incidir as investigações sobre este fator, já que estudos recentes indicam que o *ambiente social* está ligado ao aumento da frequência no ginásio, que por sua vez exerce uma influência positiva sobre a retenção do cliente e lealdade.

Relativamente às diferenças encontradas entre género e habilitações, verificamos que quase todas as dimensões foram pontuadas de forma mais positiva pelas mulheres e inquiridos

com habilitações ao nível do básico ou secundário. A dimensão *comportamento de mudança* foi pontuada de forma mais negativa pelas mulheres, o que neste caso significa menor propensão para mudar de operador ou pagar mais por outro serviço com os mesmos benefícios. A outra exceção surge na dimensão *perceção do preço*: são os homens e inquiridos com habilitações a nível do ensino básico e secundário a pontuar de forma mais baixa, significando que consideram o preço mais adequado do que as mulheres e inquiridos com habilitações superiores. Assim os resultados estão em consonância com os resultados do estudo de Costa (2011) em que os clientes femininos são os que mais valorizam o clube e os seus serviços, e a comunicação boca-a-boca e intenção de recompra, refletido na dimensão lealdade.

No que concerne às relações entre as variáveis testadas confirmou-se a maioria das hipóteses apresentadas. Em consonância com a literatura apresentada, a *qualidade do serviço* de facto influência de forma direta e positiva a satisfação global. Atestou-se também que a *qualidade do serviço* é determinante para obter atitudes comportamentais positivas dos clientes (lealdade), tais como a recomendação do serviço e renovação da mensalidade. A *lealdade* é um dos determinantes para a retenção dos clientes, e com esta análise os gestores devem continuar a canalizar a sua atenção para a manutenção da qualidade do serviço prestado, e não só, de forma a manter os clientes satisfeitos e fieis. A literatura também indica que a satisfação é um caminho indispensável para se desenvolver a lealdade dos clientes (Oliver, 1999). Os resultados obtidos confirmam essa ligação, traduzindo a sua satisfação em manifestações comportamentais positivas como o aumento de compras.

É importante também referir o resultado altamente significativo da influência negativa da lealdade no comportamento de mudança. Entende-se, portanto, que quanto maior é a lealdade do cliente, menor é a intenção de mudança. Não obstante, esta ligação deve ser analisada cuidadosamente já que na análise das dimensões, o comportamento de mudança foi a que registou maior desvio padrão nas respostas. Vários estudos têm mostrado que o benefício para uma empresa ao oferecer a qualidade do serviço é a rentabilidade financeira e a retenção dos clientes (Parasuraman, Zeithalm & Berry, 1988). Igualmente, um cliente satisfeito tem maior probabilidade de efetuar mais compras e transmitir opiniões positivas acerca do serviço (Murray & Howat, 2002).

Outra análise relevante dos resultados obtidos, é que, ao contrário do que tem sido confirmado noutras investigações, nem a *frequência* nem o *comportamento prévio de compra* conseguem prever atitudes de lealdade dos clientes.

Há limitações inerentes à natureza da pesquisa realizada, principalmente o número da amostra. Será conveniente, em investigações futuras, alargar o leque da amostra, confirmando os diferentes indicadores, a nível nacional, utilizando, por exemplo, a plataforma da AGAP, que tem ligações à grande maioria dos ginásios no país.

Mais recentemente têm surgido em força as aulas de grupo, pré coreografadas, com o intuito de aumentar a motivação dos praticantes. Segundo alguns autores e estudos recentes, os sócios que fazem essas aulas têm maior taxa de frequência (IHRSA, 2009), indicador associado à lealdade, e clubes com maior percentagem de sócios que frequentam aulas de grupo apresentam maior taxa de retenção (McCarthy, 2007).

Adicionalmente, tal como sugerido por Dhurup (2012), indicamos para futuros estudos a necessidade de incluir questões que cubram o porquê da saída do ginásio, motivações, de forma a poder clarificar melhor as relações entre a satisfação dos clientes, lealdade e comportamento de mudança. Apresenta-se outras indicações, como o estudo das extensões das variáveis, da estrutura do mercado no que diz respeito à retenção da lealdade, bem como o efeito na lealdade das mudanças no mercado (Nordstrom & Swan, 1976; Botelho & Urdan, 2005; Laran & Espinoza, 2004).

O presente trabalho ressalta ainda a necessidade de se reexaminar os determinantes da lealdade e a sua influência na retenção do cliente na indústria do *fitness* que apresenta claramente características muito diferentes dos restantes serviços.

Dada a relevância crescente do marketing relacional e a ligação entre clientes e funcionários, aqui comprovada através dos atributos dos serviços e a sua ligação à *lealdade*, através da recomendação positiva do ginásio, é aconselhável que os gestores incentivem os seus colaboradores a transmitir uma imagem da empresa e do grupo de clientes como sendo uma família. Também é necessário que os gestores dediquem a sua atenção aos horários “vazios” presentes no ginásio, pois a maioria dos praticantes usufrui do ginásio entre as 18h e as 21h, fora deste horário a taxa de ocupação é baixa. Podem ser efetuadas parcerias com diversas instituições de forma a atingir outros mercados ou outras faixas etárias, e obter uma maior rentabilização dos espaços desportivos.

Por fim, torna-se fulcral perceber que todos estes parâmetros, anteriormente descritos, devem ser considerados de uma forma global, incorporando também outras áreas importantes para este negócio como a Financeira, Comercial e Operacional, com o objetivo de alcançar as melhores taxas de retenção e margens de lucro, mantendo o bom nível de qualidade do serviço prestado.

“Só é possível gerir o que se pode medir” Kaplan e Norton

Bibliografia

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. & Nassis, P. (2005). Customers expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivations differences. *Managing Service Quality*, 15 (3), 245-258.
- Alexandris, K., Dimitriadis, D. & Kasiara, A. (2001). Behavioral consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 251-280.
- Alexandris, K., Douka, S., Papadoulos, P. & Kaltsatou, A. (2008). Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty. *Managing Service Quality*, 18 (3).
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, (3), 53-66.
- Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction. *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-143.
- Annesi, J. (1996). *Enhancing Exercise Motivation: A guide to increasing fitness center member retention*. Los Angeles: Leisure Publications.
- Annesi, J. (2002). Goal setting protocol in adherence to exercise by Italian adults. *Perceptual and Motor Skills*, 94, 453-458.
- Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal. (2011). Acedido em Dez.27, 2011, em www.agap.pt.
- Baker, D., & Crompton, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 785-804.
- Berger, B. G., Pargman, D. & Weinberg, R. S. (2002). *Foundations of exercise psychology*. Fitness information technology. USA.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (4), 69-82.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tétreault, M. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144.
- Blattberg, R., Getz, G. & Thomas, J. S. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Harvard Business School Press. P. 70. Boston.
- Bloemer, J., Ruyter, K. & Peeters, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 16 (7), 276-286.
- Bolton, R. & Drew, J. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Botelho, D. & Urdan, A. T. (2005). Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: Um estudo da escolha da marca pelo consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (4). Curitiba.
- Boyett, J. & Boyett, J. (2003). *O Guia dos Gurus de Marketing: as Melhores Ideias dos Melhores Marketeiros*. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- Brito, C. M. & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Editorial Verbo. Lisboa - São Paulo.
- Brosselin, C. (1979). *La Marque de Distributeur*. Édition Enterprise Moderne d'Édition. Paris.
- Brown, T., Mowen, D., Donovan, T. & Licata, E. J. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on self and Supervisor Performance Rating. *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Caldeira, S. (2006). Retenção de Clientes. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 165-184). Lisboa. Visão e Contextos.
- Caruana, A. (2002). Service quality: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 811-828.
- Carvalho, R. (2011). *Emoção, Satisfação e Lealdade no Fitness*. Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. Edições Silabo. Lisboa.
- Chang, C., Chen, C. & Hsu, C. (2002). A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport/Fitness Programs. *The Sport Journal USA*, 5 (3).

- Chiang, C. H. (2008). *The relationship among perceived quality, relationship quality, image and customer loyalty - using fitness health clubs as an example*. Tese de Mestrado não publicada, PingTung, Taiwan.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo. Makron Books.
- Churchill, G. A. & Peter, J. P. (1998). *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo. 5.ª edição Atlas.
- Collier, D. A. (1995). Modelling the relationships between process quality errors and overall service process performance. *International Journal of Service Industry Management*, 64 (4), 4-19.
- Correia, A. (2006). Uma Gestão de Marketing dos Ginásios e Health Clubs. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (p. 17-33). Lisboa: Visão e Contextos.
- Costa, M. (2006). Construção da Marca Health & Fitness. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (p. 185-197). Lisboa: Visão e Contextos.
- Costa, R. (2011). Determinantes da Lealdade do Cliente no Health & Fitness. Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Cronin, J., Brady, M. & Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environment. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.
- Cunningham, G., (2007). Development of the physical activity class satisfaction questionnaire (PACSQ). *Measurement In Physical Education And Exercise Science*, 11 (3), 161-176.
- Daemonquest (2011). Acedido a Dez. 27, 2011, em http://www.daemonquest.com/pt/research_and_insight.
- Dale, B. & Cooper, C. (1995). *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Editorial Presença. Lisboa.
- Dean, A., Morgan, D. & Tan, T. E. (2002). Service quality and customers' willingness to pay more for travel services. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 12 (2), 95-110.
- Dhurup, J. (2012). Establishing and maintaining customer relationships in commercial health and fitness centers in South Africa. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3 (1).
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Dickson P. R. & Sawyer, A. G. (1990). The price knowledge and search of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 54, 42-53.
- Dipak, J. & Singh, S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2).
- Druker, P. (1999). *Sobre a Profissão de Gestão*. Publicação Dom Quixote. Lisboa.
- Enis, B. M. & Stafford, J. E. (1969). Consumer perceptions of product quality as a function of various informational inputs. In *Proceedings*, ed. Philip P. McDonald, Chicago. AMA, 340-344.
- Erickson, G. M. & Johansson, J. K. (1985). The role of price in multi-attribute product evaluations. *Journal of Consumer Research*, 12 (2), 195-199.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Française du Marketing*, 144-145, 53-65.
- Ferguson, R. & Hlavinka K. (2006). Case study- Loyalty trends 2006: three evolutionary trends to transform your loyalty strategy. *Journal of Consumer Marketing*, 23/5, 292-299.
- Ferrand, A. & Nardi, M. (1995). *Fitness Marketing*. Edições Alea. Milão.
- Ferrand, A., Robinson, L. & Valerie-Florance, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the Health and Fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Frota, M. (2011). Gestão da Retenção. In A. Sacavém. (2011) *Manual de gestão de ginásios e Health Clubs, Excelência no sector do Health & Fitness* (pp.103-148). Edição André Manz - Produções Culturais e Desportivas, Lda.
- Galileu, J. (2006). Gestão de Instalações e Equipamentos. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 365-379). Lisboa: Visão e Contextos.
- Gallon, A. V., Vichroski, T., Phitscher, E. & Phitscher, P. (2010). O Valor Real do Cliente no Processo de CRM e a Contabilidade. *REGE*, 17 (4), 471-488. São Paulo - SP, Brasil.

- Ganesh, J., Arnold, M. & Reynolds, K. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- Gómez, B., Arranz, A. & Cillán, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (7), 387-396.
- Gouveia, C. & Batista, M. (2007). *Teorias da motivação, teorias de conteúdo*. Instituto Politécnico de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Marketing Decision*, 32 (2), 4-20.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd ed.). England. John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition, Ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Heller, R. (2000). *Peter Drucker, o Grande Pioneiro da Teoria e Prática de Gestão*. Porto. Livraria Civilização Editora.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Rust, R. R. (2002). Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- International Health Racquet & Sportsclub Association. (1998). Why people quit. *International Health, Racquet and Sportsclub Association*. Boston.
- International Health Racquet & Sportsclub Association. (2000). Why people stay. *International Health, Racquet and Sportsclub Association*. Boston.
- International Health Racquet & Sportsclub Association. (2009). Member Satisfaction Survey. In A. Sacavém. (2011) *Manual de gestão de ginásios e Health Clubs, Excelência no sector do Health & Fitness*. Edição André Manz - Produções Culturais e Desportivas, Lda.
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (2011). Acedido a Out. 02, 2011, em <http://www.idesporto.pt/>.
- Javadein, S., Khanlari, A. & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5 (2).
- Jiang, P. & Rosenbloom, B. (2005). Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 150 - 174.
- Jones, G. (1994). *As Decisões em Marketing* - Coleção B.G.M. Editorial Presença.
- Jones, M. A. & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Jones, T. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied costumers defect. *Harvard Business Review*, 88-99.
- Jones, T. G., Fox, S. & Taylor, L. F. (2010). Service costumer commitment and response. *Journal of Services Marketing*, 24 (1), 16-28.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17 (4), 361-384
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York: Guildford Press.
- Kotler, P. (1997). *Dicionário Bilingue Português - Inglês "O Essencial do Marketing de A a Z"*. Edições CETOP. Mem Martins.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z*. Elsevier Editora Lda. Rio de Janeiro.
- Kotler, P., Keller, P. & Lane, K. (2006). *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T. & Beckman D. (2008). The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science*, 27 (4), 585-599.
- Lam, E., Zhang, J. & Jensen, B. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9 (2), 79-111.
- Lara, P. J. R. & Casado, J.M.P. (2002). *Marketing Relacional: Um Novo Enfoque para la Seducción y Fidelización del Cliente*. Prentice Hall. Madrid.

- Larán, J. A. & Espinoza, F. S. (2004). Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (2). Curitiba.
- Leeweun, L., Quick, S. & Daniel, K. (2002). The sport satisfaction model: a conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99-128.
- Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M. & Netemeyer, R. G. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: a Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 234-245.
- Lovelock, C. (1996). *Services Marketing*. 3ª Ed. Prentice Hall - International editions. USA.
- Lovelock, C. (2001). *Services Marketing. People, Technology, Strategy* (4ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management* (2nd Ed.). Prentice Hall. NJ.
- Marivoet, S. (1998). Tempos e espaços de realização humana no contexto das novas necessidades sociais. *Revista Horizonte*, 14 (81), 8 - 11.
- Marques, A. (2003). *A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: A investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial Português*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Coimbra.
- McCarthy, J. (2007). IHRSA's Guide to Membership Retention. IRHSA.
- McDougall, G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: putting perceived value into equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.
- Mcmullan, R. & Gilmore, A. (2006). Customer loyalty: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 1084-1094.
- McNeill, L. H., Wyrwich, K. W., Brownson, R.C., Clark, E.M. & Kreuter, M. W. (2006). Individual, social environmental, and physical environmental influences on physical activity among black and white adults: a structural equation analysis. *Annals of Behavioral Medicine*, 31(1), 36-44.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mittal, V. & Kamakura, W. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 131-143.
- Murray, D. & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intention of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25- 43.
- Nelson, B. & Economy, P. (2006). *A Bíblia da Gestão - Os melhores e mais atuais recursos de gestão*. Gestão Plus.
- Nordstrom, R. & Swan, J. (1976). Does change in Customer loyalty occur when a new car agency is sold? *Journal of Marketing Research*, 13, 173-7. USA.
- Nunes, R., Faria, H., Rodrigues, J., Dionísio, P. & Canhoto, R. (2009) *B-Mercator: Blended Marketing*. Edições Dom Quixote. P 265.
- Nunes, S. M. (2009). *Evaluación del cambio en pacientes oncológicos, un enfoque estadístico*. Tesis Doctoral, Universidade de Salamanca, Departamento de Estadística, Salamanca.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R., Rust, R. & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73 (3), 311-336.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Olsen, S, O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 240-249.
- OMS - Organização Mundial de Saúde. *Relatório de riscos globais em saúde*. http://www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/global_health_risks/en/index.html. Acedido a 02/10/2011.
- Osti, L. R. (2009). *Atributos de satisfação como determinantes da lealdade de clientes de academias no Brasil*. Dissertação Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Ou, W., Shih, C., Chen, C. & Wang, K. (2011). Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: an empirical study. *Chinese Management Studies*, 5 (2).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1989). Reassessment of expectation as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Park, S., & Kim, Y. (2000). Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty construct in recreational sports context. *Journal of Sport Management*, 14 (3), 197-297.
- Patterson P., (2004). A contingency model of behavioural intentions in services context. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1304-1315.
- Patterson, P. G. & Spreng, R. A. (1997). Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: An empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Pedragosa, V. & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1993). *The One to One future: Building relationships one customer at a time*. New York: currency/Doubleday.
- Pereira, M. (2005). *Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso*. Phorte. São Paulo.
- Pinto, A. P. (2009). *A importância da orientação para o cliente na lealdade dos clientes de serviços de TI: estudo do caso everis*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Pritchard, M., Howard, D., & Havitz, M. E. (1992). Loyalty measurement: A critical examination and theoretical extension. *Leisure Sciences*, 14, 155-164.
- Ranaweera, C. & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*. 14 (4).
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81, 46-54.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reichheld, F. & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston. Harvard Business School Press.
- Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2008). *Marketing Desportivo - A Reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre. Bookman.
- Ribeiro, R. M. R. (2004). Motivação dos Recursos Humanos em Bibliotecas Universitárias. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 2 (1), 71-79. Campinas.
- Robinson, L. (2006). Customer expectations of sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.
- Rocha, T. & Veloso, A. (1999). *A Hora da Recompensa: Como obter sucesso através dos programas de fidelização*. São Paulo. Editora Marcos Cobra,
- Rodrigues, P. & Dávila, M. (2006). Uma Gestão de Marketing dos Ginásios e Health Clubs. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (p. 199-224). Lisboa: Visão e Contextos.
- Rosenberg, L. J. & Czepiel, J. (1984). A Marketing approach for customer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1, 45-51.
- Rundle-Thiele, S. (2006). Look after me and I look after you! *Journal of Consumer Marketing*. 23 (7), 414-420.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. (2001). *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Saba, F. (2006). *Liderança e gestão: para academia e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.
- Sacavém, A. (2006). A Indústria do Wellness. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 185-197). Lisboa: Visão e Contextos.
- Sampaio, J. R. (2009). O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista Administração*, 44 (1), 5-16. São Paulo.
- Santos dos, S. & Salles, Adilson. (2009). Antropologia de uma academia de musculação: um olhar sobre o corpo e um espaço de representação social. *Revista brasileira Educação Física e Esporte*, 23 (2), 87-102. São Paulo.
- Santos, A. (2006). *Ferramentas de Gestão na Qualidade de Serviços no Mercado do Wellness*. Working Paper, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.

- Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do Consumidor*. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schlosser, A., Rihn, A., Legrand, D., Renaud, E., Weil, M. & Badot, O. (2002). *Dicionário de Marketing*. Edições Técnicas Plátano.
- Schmitt, B. H. (2004) *Gestão da Experiência do Cliente: uma Revolução no relacionamento com os consumidores*. Porto Alegre. Bookman.
- Schocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, 41, 149-158.
- Sena, P. (2008). *Influencia de los Factores Sociales, Ambientales Y Personales en la Percepcion de los Gimnasios*. Tesis Doctoral, Departamento de Psicología Evolutiva e Comunicación - Universidade de Vigo, Pontevedra.
- Serra, E. M. & González, J.A.V. (1998). *A Marca: Avaliação e Gestão Estratégica*. Editorial Verbo. Lisboa-São Paulo.
- Sheth, J. N., Mittal, B. & Newman, B. L. (2001) *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo. Atlas.
- Shonk, D. & Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of Sport Management*, 22, 587-602.
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Bookman.
- Solomon, M. R. (2009). *Os Segredos da Mente dos Consumidores*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Spreng, A. & Chiou, J. (2002). A cross-cultural assessment of satisfaction formation process. *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), 1-8.
- Spreng, R. & Mckoy, R. (1996). An empirical examination of a model perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.
- Stahl, H., Matzler, K. & Hinterbuber, H. (2002). Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*, 32, 267-279.
- Taylor, S. & Baker, T. (1994). An assessment of relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 7 (2), 163-178.
- Tellis, G. J. & Gary J. G. (1990). Best Value, Price-Seeking, and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices. *Journal of Marketing*, 54, 34-45.
- Thompson, W. (2011). Worldwide Survey of fitness trends for 2012. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 15 (6).
- Tian-Cole, S., Crompton, J. & Wilson, V. (2002). An empirical investigation of the relationships between service quality, satisfaction and behavioral intentions among visitors to a wildlife refuge. *Journal of Leisure Research*, 34 (1), 1-34.
- Vanderburg, H. (2010). O Poder de um Grupo. *Apresentação na XVII Convenção Internacional de Fitness "O Corpo em Movimento"*, Aveiro, Nov. 27, 2010.
- Varki, S. & Colgate, M. (2001). The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions. *Journal of Service Research*, 3 (3), 232-240.
- Venetis, K. A. & Ghauri, P. N. (2004). Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1577-98.
- Vieira, J. M. C. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Editorial Verbo.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2007). *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa. Escolar Editora.
- Walsh, G., Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: Investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 977-1004.
- Washington. R. E. & Karen, D. (2001). Sport and Society. *Annual Reviews*, 27, 187-212.
- Wininger, S. (2002). Instructors and classroom characteristics associated with exercise enjoyment by females. *Perceptual and Motor Skills*, 94 (2), 395-398.
- Wolfe, A. (1993). *O Lucro e a Estratégia de Marketing: Como ter Sucesso no Mundo dos Negócios*. Edições CETOP. London. Primary Contact Limited.
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, 14 (5), 365-376.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York. McGraw-Hill.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.

Legislação consultada:

Decreto-Lei n.º 271/2009, de 01 de Outubro de 2009, Estabelece a responsabilidade técnica pela direção das atividades físicas e desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (*health clubs*), independentemente da designação adotada e forma de exploração, bem como determinadas regras sobre o seu funcionamento.

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário



Caro(a) Sócio(a)

Este questionário pretende estudar os Ginásios e Health Clubs. As suas respostas são confidenciais e a sua participação voluntária é indispensável para este estudo. Agradecemos a sua colaboração. A duração do preenchimento dura no máximo 10 minutos.

A) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas à qualidade e imagem do seu Ginásio:

	<i>Discordo totalmente</i>			<i>Concordo totalmente</i>			
	↓						↓
1. As recomendações dos instrutores/professores do Ginásio são adequadas	1	2	3	4	5	6	7
2. O Ginásio mantém as promessas com os sócios	1	2	3	4	5	6	7
3. Os equipamentos do Ginásio são modernos	1	2	3	4	5	6	7
4. A amabilidade é uma característica no Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
5. O Ginásio apresenta boas condições de higiene	1	2	3	4	5	6	7
6. O atendimento prestado no Ginásio é personalizado	1	2	3	4	5	6	7
7. O Ginásio possibilita o acesso à informação a todos os sócios	1	2	3	4	5	6	7
8. Os equipamentos do Ginásio são de qualidade	1	2	3	4	5	6	7
9. A recepção do Ginásio presta um atendimento agradável	1	2	3	4	5	6	7
10. Os instrutores/professores do Ginásio são qualificados	1	2	3	4	5	6	7
11. O Ginásio é um local confortável	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários do Ginásio são responsáveis	1	2	3	4	5	6	7
13. O Ginásio apresenta boas condições de segurança	1	2	3	4	5	6	7
14. O ambiente do Ginásio é simpático	1	2	3	4	5	6	7
15. As avaliações da condição física no Ginásio são individualizadas	1	2	3	4	5	6	7
16. Os serviços do Ginásio têm uma boa relação qualidade-preço	1	2	3	4	5	6	7
17. O Ginásio tem bons acessos	1	2	3	4	5	6	7
18. Os funcionários do Ginásio estão disponíveis para ajudar	1	2	3	4	5	6	7
19. O Ginásio apresenta um bom estado de conservação	1	2	3	4	5	6	7
20. Os horários dos serviços no Ginásio são adequados	1	2	3	4	5	6	7
21. Os serviços oferecidos pelo Ginásio são de qualidade	1	2	3	4	5	6	7
22. O Ginásio caracteriza-se pelo profissionalismo	1	2	3	4	5	6	7
23. O bem-estar é uma característica no Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
24. O dinamismo é um conceito que distingue o Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
25. O Ginásio é divertido	1	2	3	4	5	6	7
26. Para mim o Ginásio é um espaço de recreação	1	2	3	4	5	6	7
27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
28. O Ginásio proporciona-me saúde	1	2	3	4	5	6	7
29. O fitness é um conceito presente no Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
30. O estilo activo/desportivo caracteriza o Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
31. O Ginásio é um local de convívio	1	2	3	4	5	6	7
32. Frequentar o Ginásio significa férias	1	2	3	4	5	6	7
33. O Ginásio é um bom local para conhecer pessoas	1	2	3	4	5	6	7
34. Gosto do Ginásio por ser um espaço luminoso	1	2	3	4	5	6	7
35. O Ginásio transmite-me tranquilidade	1	2	3	4	5	6	7

➔ (VSFF)

B) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao seu comportamento com o Ginásio:

	<i>Discordo totalmente</i>				<i>Concordo totalmente</i>		
	↓						
1. Penso renovar a minha mensalidade com o Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
2. Digo coisas positivas do Ginásio a outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu Ginásio é o número um em serviços de fitness	1	2	3	4	5	6	7
4. Recomendo o Ginásio a um amigo caso ele necessite	1	2	3	4	5	6	7
5. Penso usar mais serviços do Ginásio no futuro	1	2	3	4	5	6	7
6. Encorajo os amigos a inscreverem-se no meu Ginásio	1	2	3	4	5	6	7

C) Indique ainda o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao seu comportamento com o Ginásio:

	<i>Discordo totalmente</i>				<i>Concordo totalmente</i>		
	↓						
1. Adquiro serviços a um Ginásio concorrente que ofereça preços mais atraentes	1	2	3	4	5	6	7
2. Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
3. Não pagarei mais no meu Ginásio, do que na concorrência, para obter os mesmos benefícios	1	2	3	4	5	6	7
4. Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
5. Continuarei a usar serviços de um Ginásio concorrente se os preços forem atraentes	1	2	3	4	5	6	7
6. Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1	2	3	4	5	6	7
7. Queixo-me aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Ginásio	1	2	3	4	5	6	7

D) Indique a sua percepção quanto aos preços no Ginásio:

	<i>Barato</i>			<i>Adequado</i>			<i>Caro</i>	
	↓			↓			↓	
1. Como avalia o preço da mensalidade no Ginásio?	1	2	3	4	5	6	7	
2. Como considera os preços dos produtos/serviços no Ginásio?	1	2	3	4	5	6	7	
3. Dadas as vantagens em ser sócio, como analisa os preços no Ginásio?	1	2	3	4	5	6	7	

E) Indique o grau de satisfação com o Ginásio:

	<i>Nada satisfeito</i>				<i>Muito satisfeito</i>		
	↓						
1. Qual o seu grau de satisfação com o Ginásio?	1	2	3	4	5	6	7
2. Em que medida o Ginásio tem correspondido às suas expectativas?	1	2	3	4	5	6	7
3. Como avalia a sua experiência no Ginásio?	1	2	3	4	5	6	7

F) Caracterização sociodemográfica:

- Idade: ___ anos
- Género: Masculino Feminino
- Habilitações: Básico Secundário Superior
- Em média, quantas vezes por semana vai ao Ginásio? 0 a 1 2 3 4 Mais de 4
- Há quanto tempo está inscrito no Ginásio?
Menos de 6 meses 6 meses a 1 ano 2 anos 3 anos 4 ou mais anos
- Geralmente, em que altura do dia frequenta o Ginásio? (assinale apenas 1 opção)
Manhã (até às 9h) Manhã (das 9h às 12h) Hora de almoço (das 12h às 14h)
Tarde (das 14h às 18h) Final da tarde (das 18h às 21h) Noite (depois das 21h)

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!