



ESCOLA SUPERIOR INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Mestrado em Publicidade e Marketing

Fidelização em Ginásios: o Papel Influenciador dos Instrutores
(dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing)

Inês Patrícia de Jesus

Trabalho orientado pela Prof. Dr.^a Ana Teresa Machado

Novembro 2014

Declaração anti-plágio

Declaro ser autor(a) deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

Inês Patrícia de Jesus

RESUMO

Com o aumento da competitividade no sector do *fitness*, a aquisição de novos clientes implica sempre mais custos para a empresa, quando comparados com os custos associados à manutenção de clientes fidelizados. Desta forma, a retenção e fidelização destes clientes torna-se uma meta fundamental para um ginásio.

Como objetivo fundamental da presente investigação propõe-se estudar se o *staff* de um ginásio atua como variável moderadora na relação entre a qualidade e a satisfação do serviço e a fidelização, ou seja, se o *staff* impacta estas relações positivamente.

Procedeu-se à realização de questionários junto de sócios de ginásios e concluiu-se que a qualidade de serviço do *staff* modera a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização mas anula a relação entre a qualidade de serviço de um ginásio e a fidelização. Não foi também validada a satisfação com o serviço do *staff* como variável moderadora.

Estes resultados alargam o conhecimento sobre fidelização de clientes em ginásios, especificamente sobre o papel decisivo da qualidade de serviço do *staff* e, por consequência, na retenção de clientes.

Palavras-Chave: fidelização; retenção; qualidade de serviço; satisfação com o serviço; ginásio; instrutor; *staff*.

ABSTRACT

With increased competition in the fitness industry, the acquisition of new customers always implies more costs for the company, when compared with the costs associated with maintaining loyal clients. Thus, the retention and loyalty of these customers becomes a key target for a gym.

The fundamental goal of this present research proposes to study if the staff of a gym acts as a moderating variable in the relationship between quality and service satisfaction and loyalty, in other words, if the staff positively impacts these relationships.

Questionnaires were conducted with members of gyms and it was found that staff service quality moderates the relationship between service satisfaction and the loyalty with the gym but nullifies the relationship between the quality of a gym service and loyalty. It was also not validated the staff service satisfaction as a moderating variable.

These results extend the knowledge about customer loyalty in gyms, specifically about the decisive role of staff service quality and therefore customer retention.

Key Words: loyalty; retention; quality of service; satisfaction with the service; gym; instructor; staff.

Agradecimentos

A presente dissertação de Mestrado, apesar de individual, reflete o contributo de muitas outras pessoas na mesma.

Agradeço em primeiro lugar às pessoas mais importantes na minha vida, que sempre me apoiaram e incentivaram. Em primeiro lugar à minha família, com destaque especial aos meus pais que estiveram sempre presentes em todas as etapas da minha vida e que depositam sempre fé e confiança no meu futuro. Sem eles e o seu apoio não estaria aqui.

Aos meus amigos, em Portugal e um pouco espalhados por toda a Europa, que estiveram ao meu lado e me souberam dar o apoio, força e amizade necessários à escritura da presente dissertação.

À minha orientadora, a Prof. Dr.^a Ana Teresa Machado, por ter aceite fazer parte deste trabalho, fundamental pelos seus conhecimentos, sabedoria, dedicação e disponibilidade em todo o processo de escritura da presente dissertação.

À Prof. Zélia Santos, pela disponibilidade e apoio na análise dos resultados estatísticos.

Aos meus instrutores, que serviram de inspiração do tema da presente investigação.

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 – Evolução e Enquadramento do Sector do <i>Fitness</i>	3
1.2 Serviços dos Ginásios e <i>Health Clubs</i>	4
1.3 – Qualidade de Serviço.....	6
1.3 Satisfação de Clientes.....	10
1.4 Fidelização de Clientes.....	12
1.5 Relação entre Staff e Fidelização	21
1.6 Modelo Teórico	23
CAPÍTULO II – MÉTODO	26
2.1 Tipo de Método	26
2.2 Objeto de Análise	26
2.2.1 Amostra.....	26
2.3 Recolha de Dados	27
2.3.1 Instrumento de Recolha de Dados	27
2.3.2 Medição de Escalas Utilizadas	28
2.4 Procedimentos utilizados na Recolha dos Dados	33
2.4.1 Calendarização do Trabalho de Campo	34
2.5 Análise de Dados.....	34
Capítulo III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	35
3.1 Análise dos Resultados do Pré-Teste	35
3.2 Análise dos Resultados do Questionário Final.....	36
3.2.1 Caracterização da Amostra	36
3.2.2 Análise Descritiva dos Resultados.....	38
3.2.3 Fiabilidade das Escalas	42
3.3 Análise Fatorial	44
3.4 Regressão Linear Múltipla	49
3.4.1 Regressão Linear Múltipla Sem Variáveis Moderadoras	49
3.4.2 Regressão Linear Múltipla Com Variáveis Moderadoras.....	51
3.5 Validação das Hipóteses.....	54
Capítulo IV – Discussão dos Resultados e Conclusões	55

4.1 Discussão dos Resultados.....	55
4.2 Conclusões.....	60
4.3 Limitações	61
4.4 Sugestões de Pesquisa Futura.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 – Impacto Financeiro na Retenção de Clientes	14
Figura 2 – Dimensão da Lealdade.....	16
Figura 3 – Modelo Conceptual do Estudo.....	25
Figura 4 – <i>Scree Plot</i>	45

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género.....	36
Gráfico 2 – Idade.....	37
Gráfico 3 – Habilitações Literárias	37
Gráfico 4 – Remuneração Mensal.....	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Escala Frequência Atual num Ginásio	29
Tabela 2 – Escala da Qualidade de Serviço e <i>Staff</i>	29
Tabela 3 – Escala da Satisfação com o Serviço e <i>Staff</i>	30
Tabela 4 – Escala do Comportamento de Fidelização	31
Tabela 5 – Escala Género.....	32
Tabela 6 – Escala Idade.....	32
Tabela 7 – Escala Habilitações Literárias	33
Tabela 8 – Escala Remuneração Mensal.....	33
Tabela 9 – Fiabilidade das Escalas.....	35
Tabela 10 – Escala Qualidade de Serviço	39

Tabela 11 – Escala Satisfação com o Serviço.....	40
Tabela 12 – Escala Comportamento de Fidelização	41
Tabela 13 – Fiabilidade das Escalas.....	43
Tabela 14 – Fiabilidade das Escalas (com novo valor da Fidelização).....	43
Tabela 15 – KMO e Teste da Esfericidade de <i>Barlett</i>	44
Tabela 16 – Solução Final Fatorial	46
Tabela 17 – Variáveis da Fidelização (Lealdade Emocional).....	48
Tabela 18 – Variáveis da Fidelização (Lealdade Conativa/Ação).....	48
Tabela 19 – Total da Variância Explicada	49
Tabela 20 – Regressão Linear Múltipla: fidelização versus qualidade e satisfação ..	51
Tabela 21 – Regressão Linear Múltipla com Efeito Moderador.....	53
Tabela 22 – Validação das Hipóteses.....	54

INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo com que os ginásios se defrontam é importante a satisfação dos clientes, a qual trará a médio e longo prazo uma relação de lealdade. O ginásio terá que delinear estratégias de marketing relacional que façam com que o cliente ao estar satisfeito permaneça leal a determinado ginásio que frequenta, levando este a proceder à recompra do produto, neste caso a renovar o contrato.

Na presente dissertação pretende-se alargar o conhecimento existente sobre fidelização em ginásios ao se analisar o impacto do relacionamento dos clientes com o *staff* (instrutores), na medida a se inferir se o *staff* (instrutores) influencia positivamente na retenção de clientes. Através de questionários a membros de ginásios, pretende-se concluir se o *staff* é um elemento relevante a ter em conta aquando o desenho de estratégias de marketing na fidelização de um cliente.

Com o aumento da competitividade no sector do *fitness*, a aquisição de novos clientes implica sempre mais custos para a empresa comparado com a fidelização de clientes já existentes. Desta forma, a retenção e fidelização destes clientes torna-se uma meta fundamental para um ginásio.

Coloca-se como pergunta de partida: de que forma o *staff* de um ginásio impacta na fidelização? Assim propõe-se como objetivos da presente dissertação aferir, primeiramente, se a qualidade de serviço influencia a fidelização de um cliente com o ginásio e se, por outro lado, a satisfação para com o serviço do ginásio se concretizará em fidelização do cliente. Como objetivo fundamental propõe-se estudar se o *staff* de um ginásio actua como variável moderadora na relação entre a qualidade e a satisfação do serviço e a fidelização, ou seja, se o *staff* impacta estas relações positivamente.

A presente dissertação encontra-se dividida pela introdução, revisão da literatura, método, apresentação e discussão de resultados e conclusões. Na introdução encontra-se o tema da presente investigação, a sua pertinência e

relevância, pergunta de partida e objetivos. No capítulo da revisão da literatura abordou-se primeiramente o sector do *fitness*, para contextualizar a investigação, e depois procurou-se enquadrar os temas da qualidade de serviço, satisfação e fidelização. Após a revisão da literatura, é apresentado o modelo teórico assim como as hipóteses de investigação. No segundo capítulo, referente ao método, expõe-se a justificação do método escolhido, a definição da amostra, o método de recolha de dados e as técnicas de análise de dados. No terceiro capítulo estão apresentados e analisados os resultados, passando pela validação das hipóteses de investigação através das análises estatísticas realizadas para esse efeito. Finalmente no quarto e último capítulo encontram-se as discussões dos resultados, as conclusões da investigação, as limitações e o interesse dos resultados da presente investigação e a sua novidade para o estado atual da investigação no respectivo domínio.

Em conclusão, este estudo pretende alargar o conhecimento sobre fidelização de clientes em ginásios, fornecendo aos gestores de *health & fitness* novas informações que os auxiliem na fidelização dos seus clientes.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 – Evolução e Enquadramento do Sector do *Fitness*

A prática desportiva, nomeadamente a prática em *health* e *wellness clubs* tem aumentado com o passar dos anos. O mercado do *fitness* encontra-se em expansão desde a segunda metade do séc. XX (Grantham, Patton, York & Winick, 1998, cit. Neto, 2006). Em Portugal a indústria do *fitness* iniciou-se há cerca de 20 anos e tem vindo a crescer ao longo dos anos devido essencialmente à consciencialização da importância da atividade física (Santos, 2006).

A área do *fitness* começou por se desenvolver em ginásios cujo foco era a musculação e o *bodybuilding* (Santos e Salles, 2009). De acordo com o Decreto - Lei n.º 385/99, de 28 de Setembro, ginásio é considerado como todas as salas de desporto abertas ao público que estão dotadas de equipamento para o treino de força, como culturismo, musculação e outras atividades afins, bem como todas as atividades que se destinam ao desenvolvimento, manutenção ou recuperação da condição física como ginástica, aeróbica, manutenção e actividades semelhantes, ainda que estejam integradas em infraestruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades.

O conceito de ginásio evolui mais tarde para o conceito de *health club* que incorpora outros serviços como modalidades de grupo, treino personalizado e ainda serviços anexados como SPA, restaurante/bar, zona de recreação para crianças, etc. Uma 3ª fase de evolução do *fitness* vem da passagem de *health clubs* para *wellness clubs*, que acrescentam a vertente de saúde e bem estar (Neto, 2006).

Em termos legislativos existem fatores que têm influenciado negativamente o mercado do *fitness* em Portugal, como é o caso da mudança da taxa de IVA de 6% para 23%, aplicada no âmbito da política orçamental implementada. Esta medida torna estes serviços mais caros para o consumidor final, levando à proliferação de ginásios *low-cost*, como é exemplo o *Fitness Hut*.

Na última edição da Markttest (2014), do universo composto pelos residentes no Continente com 15 anos ou mais, contabilizou-se em 1 milhão e 246 mil o número de residentes que referem ter ido ao ginásio/*health club* nos últimos 12 meses.

Segundo a AGAP - Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal, a evolução do número de clubes desportivos em Portugal tem aumentado, sendo que em 2000 contabilizavam-se 600 clubes e em 2011 já eram 1250 clubes. De acordo com o *Global Report* da IHRSA (2013), no presente ano em Portugal o número de clubes era de 1400. Vemos assim que o número de clubes desportivos em Portugal tem sofrido uma evolução positiva.

No que concerne à faturação, e segundo dados da AGAP, estes clubes perfazem um valor anual de 240 milhões de euros, contando entre 14 000 a 18 000 monitores/instrutores/professores. A nível de membros, segundo a IHRSA (2013) Portugal contava com 600 000 membros, número este que ainda é muito inferior a países como Reino Unido (7 600 000 membros), Espanha (6 384 000 membros) ou Itália (4 160 000).

Do total de 1400 clubes em Portugal, cerca de 900 (de pequena, média e grande dimensão) estão associados à AGAP, entidade que presta apoio às empresas da indústria do *Health & Fitness* em Portugal.

1.2 Serviços dos Ginásios e *Health Clubs*

O consumidor do serviço desportivo procura atividades que lhe proporcionem prazer e emoção. Numa sociedade que induz os consumidores a um espírito conhecedor, atento e crítico, é preocupação dos ginásios e *health clubs* oferecer serviços que venham a atrair estes novos clientes e a reter os atuais clientes com novas expectativas (Neto, 2006).

Por serviço entendemos todo o acto ou desempenho que uma parte pode oferecer à outra, essencialmente intangível e que não resulta da propriedade de nada

(Kotler & Keller, 2006, cit. Amoako, 2012). É uma atividade económica que produz utilidade de tempo, espaço, forma ou ainda utilidade psicológica (Javadein et al., 2008). Um serviço possui características muito próprias que faz com que se diferencie de um produto, sendo estas a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perdurabilidade (Zeithaml *et al.*, 1985):

Intangibilidade – na medida em que um serviço é uma experiência que depende das expectativas e percepção do indivíduo;

Inseparabilidade – nos serviços o acto de consumo confunde-se com o de compra;

Variabilidade – pois os serviços dependem das circunstâncias que os rodeiam, tanto do fornecedor do serviço como quando, onde e como são fornecidos, tornando complexo o controlo da qualidade;

Perdurabilidade – o serviço não pode ser depositado e armazenado num armazém como o é um produto, sendo que o serviço extingue-se aquando o seu consumo.

As organizações desportivas possuem características que as distinguem de outras organizações de serviços (Robinson, 2006). Em primeiro lugar as despesas com atividades desportivas são discricionárias e muitas vezes consideradas como um luxo. Esta característica vai de encontro ao estudo da Marktest (2014) onde em 2013 eram os indivíduos de classes sociais alta e média que mais frequentavam os ginásios.

Outras características que distinguem as organizações desportivas é o facto de os utilizadores destes serviços o fazerem nos seus tempos livres e por último o investimento emocional que se cria em volta das atividades desportivas como por exemplo pertencer a um clube.

Estas características conduzem a maiores expectativas das organizações desportivas do que se espera de outros provedores de serviços.

1.3 – Qualidade de Serviço

Para o termo qualidade é por vezes difícil de encontrar um significado único. Podemos considerar como um conceito que está intimamente associado com o cliente e a situação em que usa o produto ou recebe o serviço; como um processo de melhoria em que o produto ou serviço cumpra correctamente, e à primeira vez, a finalidade a que está destinado, entregando ao cliente um produto ou serviço que o satisfaça (Rodrigues e Dávila, 2006).

A qualidade pode ser definida como o total de aspetos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas do consumidor (Kotler, 1998).

Grönroos (2000) nota que o que conta como qualidade de serviço é aquilo que é percebido pelos clientes.

A qualidade de serviço percebida por um indivíduo pode definir-se como a avaliação global ou atitude em relação à superioridade de um serviço (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Esta qualidade de serviço percebida pode estar relacionada com uma transação específica, não querendo dizer que ao se estar satisfeito com um determinado serviço que queira significar que a provedora do serviço (empresa/organização) seja considerada também ela de qualidade (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

A qualidade percebida é um julgamento do consumidor acerca da excelência e qualidade superior de um prestador de serviço. A qualidade de serviço é assim uma medida de quão bem o serviço prestado corresponde às expectativas do cliente (Javadein et al., 2008). Trata-se assim de uma avaliação subjetiva por parte do consumidor em função das suas necessidades e expectativas. Dando um exemplo do *fitness*, aquando uma aula de grupo prestada por um instrutor, se este não se mostrar dinâmico e conseguir cativar a atenção dos membros estes poderão ter uma má percepção do serviço ou de que ficou aquém da expectativa criada/desejada.

A qualidade do serviço é o resultado da comparação das expectativas com a percepção criadas pelo consumidor face ao serviço rececionado (Grönroos, 1982, cit. Javadein et al., 2008): qualidade avaliada pelo consumidor durante e depois, comparando o serviço esperado com o serviço percebido.

A satisfação de um consumidor é o resultado da sua percepção do valor recebido. Sendo que a qualidade de serviço e o valor do serviço levam à satisfação (Cronin et al., 2000) são estes dois elementos fulcrais em futuras intenções de compra (Taylor, 1997). É assim fundamental aumentar esforços no sentido de melhorar colectivamente a qualidade, valor e satisfação de modo a melhorar as percepções do serviço de cliente (Cronin et al., 2000).

Os gestores de serviços estão constantemente a direccionar os seus esforços para compreender como os clientes percebem a qualidade de um serviço, e como estas percepções afetam a satisfação e as suas posteriores intenções comportamentais (Srivastava e Narendra, 2013).

A gestão da qualidade de serviço é assim uma ferramenta imprescindível para competir num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. No que respeita à indústria de *health & fitness*, a gestão da qualidade é aplicada por forma a se obter vantagens competitivas, reduzir custos adicionais, eliminar desperdícios e flexibilizar o serviço ao cliente (Rodrigues e Dávila, 2006).

Os serviços oferecidos pelos ginásios e *health clubs*, bem como os esforços desenvolvidos pelos instrutores e outros funcionários na entrega destes serviços ,não podem ser vistos ou tocados pelos sócios. O carácter intangível dos serviços não permite que sejam facilmente percebidos pelo comprador pois não têm uma componente física e material que permita uma observação e análise prévia (Lindon et al., 2004), havendo a necessidade de experimentar o serviço para saber se corresponde adequadamente às expetativas dos consumidores.

Vários investigadores concentraram-se no estudo do tema e desenvolvimento de escalas de mensuração da qualidade. De entre estes, destaca-se a escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). A presente

escala, apesar das suas limitações, e tendo sido alvo de diversas revisões metodológicas, contribuiu para a medição da qualidade percebida do serviço através da realização de várias escalas de medição de atitudes.

Não havendo uma abordagem adequada para a avaliação de um serviço, dado a ausência de medidas objetivas pois a percepção de um serviço é algo subjetivo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) realizaram a presente escala onde os indivíduos avaliam a qualidade do serviço mediante a diferença entre as suas percepções e as suas expectativas. A gestão da qualidade de serviço deve centrar-se na análise das discrepâncias ou *Gaps*, que refletem a insatisfação dos clientes.

Estes autores posteriormente diferenciam dois níveis de expectativas de serviço que os clientes usam como padrões de comparação para avaliar a qualidade do serviço (Parasuraman et al., 1994):

Serviço desejado: aquilo que os clientes acreditam que pode ser e deve ser fornecido.

Serviço adequado: o nível mínimo de prestação de serviço que os consumidores estão dispostos a aceitar.

Quanto às dimensões da qualidade de serviço, Parasuraman et al. (1985) inicialmente identificaram dez dimensões que foram reduzidas a cinco dimensões após o instrumento SERVQUAL ter sido objeto de retificações: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e finalmente empatia.

Outros autores têm tentado desenvolver escalas específicas para a indústria do fitness como é exemplo a *Scale of Attributes of Fitness Services* (SAFS) para medir a qualidade do serviço dos centros de *fitness*, (Chelladurai et al., 1987, cit. Alexandris et al., 2004) ou a *Quality Excellence of Sports Centers* (QUESC) para avaliar a qualidade dos centros desportivos, (Kim & Kim, 1995, cit. Alexandris et al., 2004). Também a *Service Quality Assessment Scale* (SQAS) foi criada como instrumento de avaliação da qualidade de serviço em clubes de *fitness*. De acordo com Lam et al. (2005), autores do citado modelo, as escalas de medição anteriores da qualidade do serviço eram muito gerais ou específicas.

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

- Determinar as expectativas dos clientes;
- Determinar conformidade com os requisitos;
- Determinar o nível de competitividade;
- Identificar fontes de problemas;
- Avaliar resultados de ações de melhoria.

Quanto aos aspetos de serviço considerados mais importantes, Afthinos et al., (2005) na sua pesquisa acerca dos aspetos da prestação de serviços em ginásios gregos, demonstrou que os clientes enfatizaram a importância dos elementos físicos de prestação de serviços e de interação com os empregados.

Quanto aos atributos específicos de contexto envoltos na qualidade do serviço, estes variam consideravelmente com o nível de envolvimento do consumidor na produção e consumo do serviço, o tempo gasto em receber o serviço e a extensão em que o serviço é partilhado com os outros (Howat et al., 2008). Este autor, no seu estudo sobre centros desportivos e de lazer na Austrália, identificou três principais dimensões de qualidade de serviço: o *staff*, a apresentação física e o relaxamento que advém do consumo deste tipo de serviço. O presente estudo salienta ainda o papel mediador da satisfação do serviço na relação da qualidade com a retenção dos clientes.

Os efeitos da qualidade de serviço são cumulativos e a qualidade de serviço é uma das muitas variáveis (preço, publicidade, eficiência e imagem) que simultaneamente influencia os lucros. Quando as avaliações de qualidade de serviço são altas, as intenções comportamentais do cliente são favoráveis, reforçando a sua relação com a empresa. Quando as avaliações de qualidade de serviço são baixas, as intenções comportamentais do cliente são desfavoráveis, sendo mais provável que seja enfraquecido o relacionamento (Zeithaml et al., 1996).

Num outro estudo na indústria das telecomunicações, Srivastava e Narendra (2013) aferiram que clientes que recebem alta qualidade do serviço durante a prestação de serviço formam uma imagem favorável da empresa. Além disso, a

qualidade do serviço percebida e a imagem corporativa afetam a satisfação do consumidor, sugerindo que os clientes que recebem maior qualidade de serviço após já o terem experimentado no passado outras vezes, têm uma imagem favorável global da empresa e estarão mais satisfeitos com o serviço.

1.3 Satisfação de Clientes

A satisfação pode ser descrita em termos de uma abordagem de desconfirmação, apresentada como a variação entre a expectativa de pré-compra e a percepção de pós-compra do serviço realizado (Oliver, 1980). Os fornecedores de serviços que vão ao encontro ou que excedem as expectativas dos consumidores têm maior probabilidade de os satisfazer (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995). Assim, a satisfação pode ser definida como o sentimento de prazer ou desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho/resultado do produto/serviço em relação às expectativas criadas. Desta forma a satisfação encontra-se em função do desempenho percebido e das expectativas. No caso do desempenho de serviço ficar longe das expectativas criadas, o consumidor estará insatisfeito. Por outro lado, se o desempenho atender às expectativas ou superá-las, o cliente estará satisfeito (Kotler, 1998).

A literatura mostra que, no que concerne à satisfação do cliente, a expectativa é o determinante mais direto de satisfação, seguido pelo desempenho percebido (Kim, 2005). As expectativas são influenciadas pela experiência anterior à compra, recomendação de amigos e informações e promessas da empresa e seus concorrentes (Kotler, 1998).

Por vezes os conceitos de qualidade e satisfação têm sido usados como sinónimos mas na realidade estes diferem. Segundo Anderson et al. (1994), os conceitos diferem por: 1) os clientes exigem experiência com um produto para determinar o quanto eles estão satisfeitos com ele enquanto que a qualidade pode ser percebida sem qualquer experiência de consumo; 2) tem sido reconhecido que a satisfação do cliente é dependente do valor, sendo este valor visto como a qualidade percebida em relação ao preço ou benefícios recebidos em relação aos custos. Assim,

a satisfação do cliente está também dependente do preço, enquanto que a qualidade de um produto ou serviço não se encontra geralmente dependente do preço; 3) a qualidade depende da percepção atual do cliente de um bem ou serviço, ao passo que a satisfação do cliente é baseada em experiência, não só atual mas também todas as experiências passadas ou futuras.

No âmbito dos serviços desportivos, um cliente que tem uma percepção positiva sobre a interação e o ambiente físico é propenso a relatar altos níveis de satisfação. No entanto, a satisfação também é influenciada por fatores que não estão relacionados com a qualidade do serviço, como fatores situacionais (ex.: o clima) ou fatores pessoais (ex.: o humor) (Alexandris et al., 2004).

A satisfação é vista por alguns autores como mediadora entre a qualidade de serviço e a lealdade. No estudo de Caruana (2002) no sector bancário, o mesmo demonstrou que a qualidade de serviço tem impacto na lealdade ao serviço por via da satisfação do cliente. Também no estudo de Shonk e Chelladurai (2008) sobre o turismo desportivo, o autor demonstrou que a satisfação é a mediadora entre a qualidade de serviço e a intenção de um cliente voltar à empresa e voltar a consumir.

Oferecer um serviço de alta qualidade e uma imagem corporativa credível resulta em altos níveis de satisfação do cliente, satisfação esta que por sua vez leva a índices altos de intenção de recompra e menos possibilidade de trocar de provedor (Srivastava e Narendra, 2013).

A medição da satisfação de clientes é algo que traz muitas vantagens (Santos, 2006):

- Melhora a imagem e o papel social;
- Reduz os custos de má qualidade;
- Medida incontestável da performance;
- Aumenta as taxas de fidelização;
- Diminui os custos de marketing;
- Aumenta os custos de marketing da concorrência;
- Aumenta as margens e diminui a elasticidade da procura/preço;

- Diminui a rotação de empregados.

Satisfação de cliente e qualidade de serviço não são apenas medidas, estão também estatisticamente relacionados com a retenção de clientes e quota de mercado (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995). Uma alta satisfação por parte do cliente pode ter como resultado a sua lealdade (Kotler, 1998).

Um cliente satisfeito é também aquele que terá um *feedback* positivo, nomeadamente no que respeita ao *word-of-mouth*. *Word-of-mouth* são mensagens sobre a organização, a sua credibilidade e confiabilidade, a respetiva forma de funcionamento e os seus serviços que são comunicadas de uma pessoa para outra. Esta comunicação é baseada em experiências de longo termo do consumidor e no seu compromisso com a organização. Refletem a natureza e o valor das suas percepções dos vários episódios de relacionamento com o serviço da empresa, assim como o conforto ou desconforto psicológico nessa relação, que varia consoante o quão forte é a mesma (Grönroos, 2000).

No estudo de Alexandris et al. (2004), os autores demonstraram que a satisfação tem uma forte influência no *word-of-mouth* e que as empresas devem procurar identificar os fatores que influenciam o *word-of-mouth* na medida que esta é uma estratégia comunicativa muito importante, principalmente no âmbito dos serviços desportivos.

1.4 Fidelização de Clientes

Uma posição de valor superior de cliente é conseguida quando o vendedor cria mais valor para o cliente do que um concorrente. (Slater e Narver, 2000).

De acordo com estimativas de alguns consultores, custa até cinco vezes mais fazer uma venda a um novo cliente do que fazer uma venda adicional a um cliente já existente. Assim, deserções dos clientes estão entre os piores eventos económicos que podem acontecer a uma empresa, sendo que estas deserções apresentam-se em mais de 90% de clientes que dizem estar satisfeitos com uma empresa (Oliver, 1999). Desta forma, torna-se imperioso que as empresas se consentem na satisfação e

fidelização dos clientes de forma a manter e a gerar lucro ao seu negócio (Slater e Narver, 2000).

No entanto, uma estratégia para manter um cliente vai para além da sua satisfação pois muitas vezes clientes satisfeitos não se traduzem em clientes leais. Num estudo realizado, a maior parte das empresas constatou que 60% a 80% de clientes que disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos, foram os mesmos que depois abandonaram a empresa. Para um cliente se manter leal este tem que ter um compromisso emocional com a empresa, tem que se traduzir em recompras, em *word-of-mouth* positivos (Caldeira, 2006).

Quando uma empresa perde clientes é necessário atrair novos clientes para substituir os anteriores, o que acarreta grandes custos pois envolve comunicação, publicidade e custos de vendas. Ao contrário, o impacto financeiro na retenção de clientes é muito favorável na medida em que quanto mais longa for a relação com um cliente, maior serão os lucros. Quando um cliente permanece por um longo período de tempo por estar satisfeito com o serviço, é mais provável que este compre serviços adicionais e que comunique positivamente a empresa, tanto no interior como no exterior da mesma. A empresa é também capaz de cobrar um preço mais elevado do que outras empresas, na medida em que estes clientes valorizam a relação que têm com a empresa (Zeithaml et al., 1996).

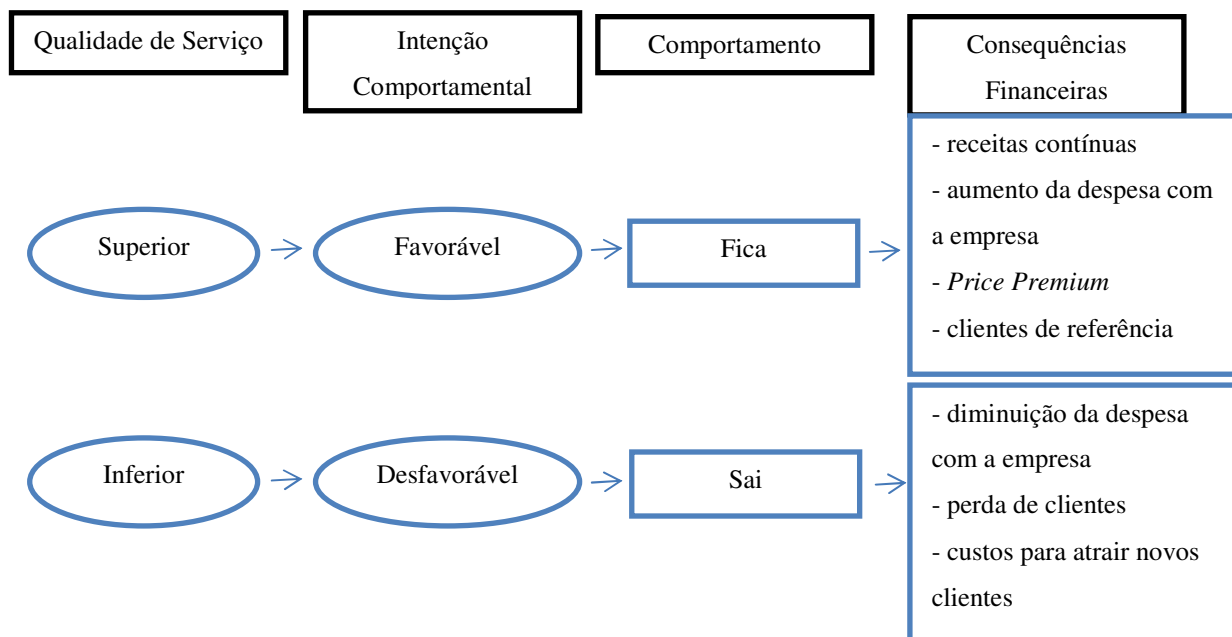


Figura1: Impacto Financeiro na Retenção de Clientes - Adaptado de Zeithaml et al., 1996

De acordo com Lara & Casado (2002), o que contribui para a retenção e fidelização é a confiança que o cliente tem em relação à empresa. As primeiras relações com a empresa e da empresa com o cliente são fundamentais para o estabelecimento da confiança, que depende de dois fatores: o nível de expectativas criado no cliente, tendo este que ser realista, flexível e suficientemente alto para atrair à compra; e o nível de experiência do cliente, aquilo que a empresa deve conhecer previamente antes de oferecer, de modo a fornecer ao cliente aquilo que realmente pretende, sendo essa solução diferente de experiências anteriores.

Jones e Sasser (1995) afirmam que a lealdade do cliente é um sentimento de apego ou afeto por pessoas, produtos ou serviços de uma empresa. Assim, vemos como o elemento *staff* de um ginásio, onde se inserem os instrutores, são um elemento fundamental para que se concretize a lealdade.

A retenção de clientes em *health clubs* requer a construção de um relacionamento com os clientes, uma monitorização dos benefícios que os clientes procuram e uma resposta a esses benefícios. De modo a reter clientes, os gestores de marketing de uma empresa devem ter um conhecimento profundo do que cada

cliente quer e ter a capacidade de continuar a acrescentar valor às necessidades do cliente (Dhurup, 2012).

Segundo Coyles e Timothy (2002), ao se compreender por que razão os clientes apresentam diferentes graus de lealdade, e ao combinar esse conhecimento com dados sobre os padrões de consumo atuais, as empresas podem desenvolver perfis de fidelidade que definem e quantificam seis segmentos de clientes. Três destes segmentos são considerados como leais, ou seja, mantêm ou têm aumentado os seus gastos com a empresa, são emocionalmente ligados à mesma, escolheram-na racionalmente como a melhor opção e/ou não consideram a mudança como uma opção melhor. Os outros segmentos de clientes, os “migradores descendentes”, têm uma de três razões para gastarem menos com a empresa: o seu estilo de vida mudou (por exemplo ter um filho) e as suas novas necessidades não se coadunam com as que a empresa apresenta atualmente; está em constante procura de novas opções e encontra uma que é a seu ver melhor ou por último é um cliente que está insatisfeito, muitas vezes causa de uma única experiência negativa. Estas dimensões de lealdade são apresentadas na tabela seguinte.

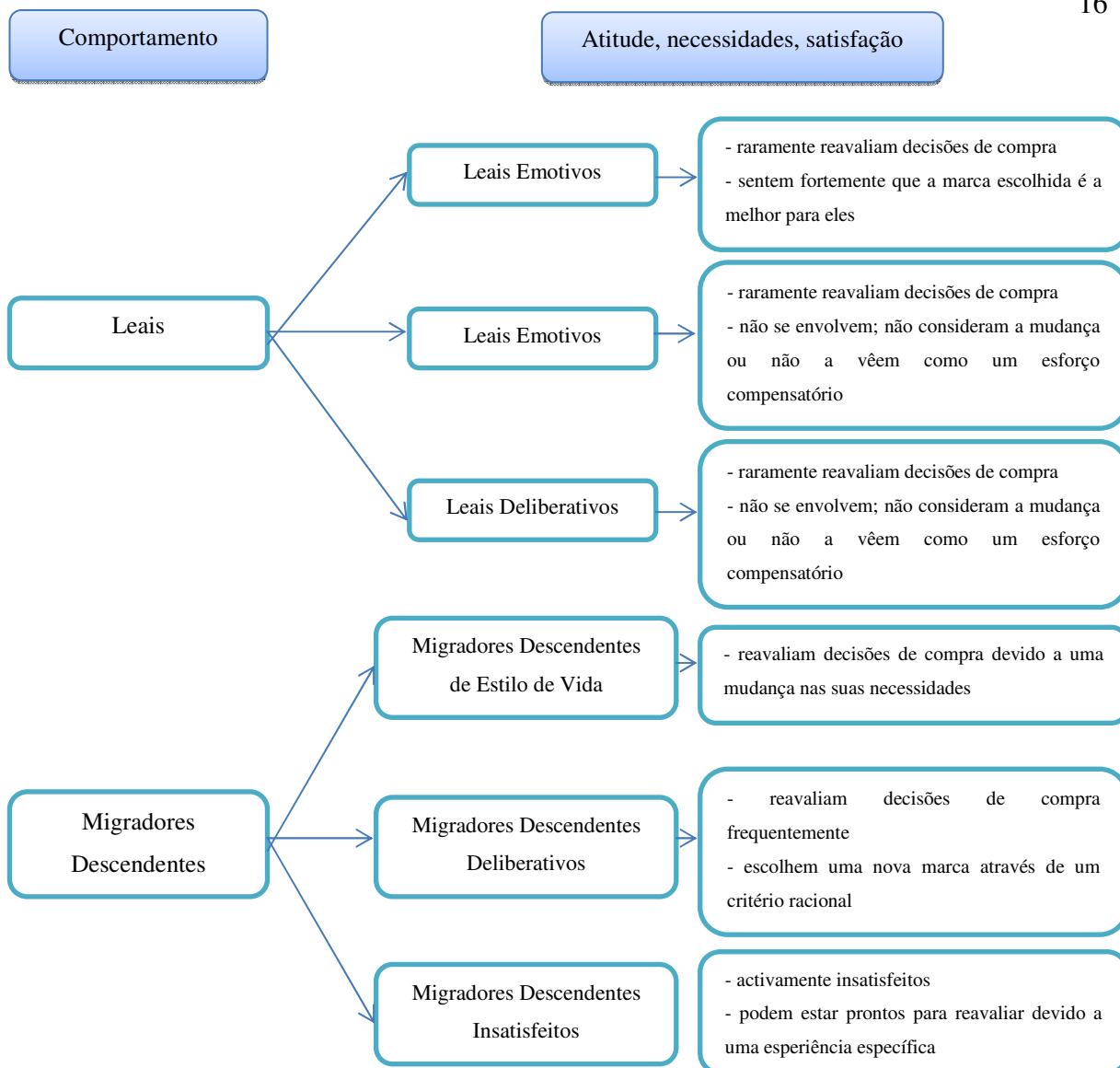


Figura 2: Dimensões da Lealdade, adaptado de Coyles e Timothy, 2002.

Javadein et al. (2008), baseado em Zeithaml et al. (1996), delinearam quatro dimensões da lealdade: comunicações word-of-mouth, intenções de recompra, sensibilidade ao preço e comportamento de reclamação.

1. Comunicações *word-of-mouth*: a recomendação da empresa e respectivos produtos/serviços a familiares e amigos é apontada como uma variável indicadora do nível de lealdade de um cliente (Lara e Casado, 2002); quando um cliente permanece satisfeito com a empresa tende a comunicar positivamente a empresa, no interior ou exterior da mesma (Zeithaml et al., 1996), sendo esta comunicação positiva uma das explicações para a

retenção de clientes (Javadein et al., 2008); Caldeira (2006) refere também como comportamento de lealdade o cliente recomendar o serviço da empresa, atraindo assim mais clientes e possibilitando a poupança nos custos de publicidade graças às suas recomendações.

2. Intenções de recompra: a lealdade ao prestador do serviço aumenta quando os clientes recomendam o mesmo, o que se traduz em intenções de recompra (Javadein et al., 2008); para Zeithaml et al. (1996), quando um cliente permanece satisfeito com o serviço prestado, é mais provável que este compre serviços adicionais; também para Oliver (1999) a lealdade está relacionada com o compromisso de repetir uma compra ou a intenção de adquirir um serviço de forma consistente, mesmo existindo outros produtos tão ou mais atrativos que possam mudar esse comportamento; no estudo do ginásio *Club Med* realizado por Ferrand et al. (2010), verificou-se que a frequência é uma variável moderadora na intenção de recompra, ou seja, quanto mais os clientes forem ao prestador de serviço, mais o prestador de serviço obtém um maior número de clientes regulares; Caldeira (2006) refere a frequência de compra como um comportamento de lealdade do cliente à empresa, assim como clientes que compram diferentes produtos e serviços na mesma empresa (*cross selling*); as compras atuais e potenciais no futuro, assim como a compra de mais produtos ou serviços, são variáveis indicadoras do nível de lealdade dos clientes (Lara e Casado, 2002).

3. Sensibilidade ao preço: Zeithaml et al. (1996) referem que a empresa consegue cobrar um preço mais elevado do que outras empresas concorrentes na medida em que estes clientes valorizam a relação que têm com a empresa, considerados estes clientes como *Price Premium* (Caldeira, 2006); Zeithaml et al. (1996) também concluíram sobre a intenção de um cliente se manter leal em caso de uma subida nos preços; a percepção do preço tem uma influência positiva direta na satisfação global e na intenção de recompra, onde é de grande importância a satisfação dos clientes no pós-venda (Jiang et al., 2005); no estudo de

Ferrand (2010), constatou-se uma significativa relação negativa entre as percepções de preço e a intenção de recompra, sendo que quanto mais alto os clientes perceberem ser o preço, menos pretendem efetuar uma renovação da mensalidade.

4. Comportamento de reclamação: refere-se ao conjunto de ações e atitudes de um cliente aquando confrontado com um problema causado por um produto ou serviço que adquiriu. Uma vez reconhecendo o problema, o cliente decide como resolvê-lo, expressando a sua situação ao provedor de serviço ou, pior, expressando-o a outros clientes potenciais (Stefura e Cuza, 2010); Ruyter et al. (1998) afirmam que uma resposta de insatisfação está relacionada especificamente a um acidente ou a um específico atributo do serviço, e não a uma avaliação global da qualidade de serviço em si; o comportamento de reclamação pode adquirir três formas (Stefura e Cuza, 2010): a) não se proceder à reclamação, estando muitas vezes relacionado com a empresa não encorajar os seus clientes a expressarem as suas queixas; b) “ação privada” em que os clientes, claramente insatisfeitos com alguma inconveniência causada pela empresa decidem boicotar a mesma, expressando-se em negativo *word-of-mouth* a amigos, familiares, potenciais clientes e ainda pararem de adquirir qualquer produto/serviço da empresa; c) tornar a insatisfação pública, com o desejo de se libertarem dos sentimentos negativos ao expressarem-no a agentes externos como os media ou autoridades; saber lidar com as reclamações tem a potencialidade de melhorar a retenção de clientes, sendo que as reclamações a um serviço e falhas de um serviço são as principais razões de clientes trocarem o seu provedor de serviço (Keaveney, 1995); os clientes que vêem as suas reclamações serem bem geridas são menos propensos a um comportamento de troca de provedor de serviço, em comparação com clientes que não tinham nenhum motivo para reclamar (Dhurup, 2012).

Para que um cliente se torne e permaneça fiel a uma empresa deve acreditar que aquilo que a empresa lhe fornece apresenta-se como a melhor escolha em comparação com empresas concorrentes. Oliver (1999) delinea que a lealdade se divide em quatro fases:

1. Lealdade cognitiva: primeira fase da lealdade que se encontra relacionada com as informações/atributos de um produto/serviço de uma marca/empresa que se apresentam como superiores face a marcas/empresas concorrentes.
2. Lealdade afetiva: segunda fase que reflete a dimensão da satisfação, a realização/gratificação/prazer.
3. Lealdade conativa: fase após a lealdade afetiva que se caracteriza por ser o resultado de repetidos episódios positivos em relação com a empresa, que implica um específico compromisso com a empresa a nível de recompra do produto/serviço.
4. Lealdade ação: última fase que se caracteriza pelas intenções se converterem em ações. A ação é percebida como um resultado necessário do compromisso, ou seja de recompra.

Resumindo, para Oliver (1999) a lealdade cognitiva centra-se em aspetos de desempenho da marca/empresa; a lealdade afetiva é direcionada para o grau de gostar/estar satisfeito emocionalmente com a marca/empresa; a lealdade conativa é experienciada quando o consumidor se foca em querer recomprar a marca e por fim a lealdade de ação é o compromisso com a ação de recomprar.

Ainda segundo este autor apresentam-se diversos tipos de obstáculos à lealdade. A constante procura de variedade faz com que a lealdade não se desenvolva, na medida em que a atração de novas experiências é demasiado tentadora para ser ignorada, fazendo com que clientes regulares sejam levados a experimentarem diferentes alternativas. Outras razões são a lealdade do cliente a multimarcas, deixar de usar determinada categoria de produto ou ainda haver uma mudança nas necessidades do cliente (por exemplo deixar de praticar atividade física e assim deixar de frequentar um ginásio). Um último obstáculo são as ações da concorrência apostadas em atrair os clientes fidelizados a outras empresas/marcas.

É importante conhecer-se o impacto financeiro resultante da retenção de clientes. Os resultados pelo tempo de permanência na empresa ou por um incremento na taxa de retenção do cliente, têm um grande impacto financeiro (Caldeira, 2006). Se a lealdade não se concretizar em lucros, se não advir dela clientes rentáveis, a lealdade por si só não será útil à empresa. Não interessa ter clientes leais que não tragam lucro à empresa, o cliente leal é aquele que tem uma atitude de recompra ao longo dos anos (Dipak e Singh, 2002).

O crescimento de um negócio, como o de um *health club*, é a consequência da lealdade dos clientes pois clientes leais não abandonam o clube como também trazem novos clientes, compram mais produtos/serviços e permanecem mais tempo (Caldeira, 2006).

De acordo com Caldeira (2006), fazendo referência a McCarthy (2004), estes são alguns indicadores que demonstraram um significativo aumento na taxa de retenção de um clube:

- Aumento na utilização diária, semanal e mensal por sócio;
- Aumento da receita por sócio;
- Aumento das receitas extra mensalidades/anuidade sobre a receita total;
- Benefícios e compensações mensais, trimestrais ou anuais reconhecendo e compensando melhorias na retenção de clientes;
- O clube possui um sistema que premeia e reconhece os clientes que mais gastam e utilizam o clube e que mais tempo permanecem como clientes;
- O *staff* é sempre pró-ativo no treino prescrito aos sócios, estando particularmente atentos na assistência a todos os novos clientes do clube;
- O clube encontra-se continuamente à procura das melhores práticas de retenção de clientes.

1.5 Relação entre Staff e Fidelização

No seu estudo sobre centros desportivos e de lazer na Austrália, Howat et al. (2008) demonstraram como o *staff* constitui das principais dimensões da qualidade de serviço.

O ativo humano de uma empresa, e em particular de um *health club*, é um dos fatores mais importantes para a retenção de clientes (Caldeira, 2006). No seu estudo sobre ginásios, Afthinos et al. (2005) constataram que os clientes de um ginásio enfatizam a interação com os funcionários como um dos aspetos mais importantes na prestação de serviço em ginásios.

Segundo a empresa *The Retention People*, um dos principais fornecedores de *software* de gestão da experiência do cliente e soluções para a indústria do lazer, demonstraram que a frequência com que o *staff* de um ginásio, neste caso instrutores, fala com os sócios enquanto estes treinam tem um impacto positivo na frequência de visitas do sócio e também nas taxas de retenção. Aquilo que o *staff* diz afeta aquilo que o cliente diz da empresa, afetando por sua vez o seu comportamento e lealdade. Num outro estudo realizado pela *The Retention People* demonstrou-se que por duas interações que o *staff* tem com um sócio, aumenta em uma visita extra ao ginásio no mês seguinte, quando comparado com sócios que não usufruíam de qualquer interação por parte do *staff*.

O *staff* tem também um papel importante na gestão de reclamações. Esta gestão das reclamações por parte do *staff* determina a qualidade da empresa: se o *staff* se demonstrar “frio” ou indiferente é provável que os clientes direcionem as suas queixas para outro público como clientes potenciais ou ainda para as autoridades; se o *staff* oferecer uma resposta positiva, é mais provável que o cliente tenha um comportamento positivo e de recompra do serviço (Stefura e Cuza, 2010).

Desta forma, investir no *staff*, treiná-los para que estes tenham melhores interações com os sócios e compensá-los pela quantidade e qualidade dessas

interações, faz aumentar o número de sócios e assegura que estes tragam maior rentabilidade ao ginásio (Dhurup, 2012).

1.6 Modelo Teórico

Vários autores sugerem a relação direta entre a qualidade do serviço e a lealdade, como Parasuraman et al., (1988); Zeithaml et al., (1996), Baker e Crompton (2000) e Alexandris et al. (2001).

Um dos elementos mais influenciadores na experiência de um serviço é a relação entre o provedor de serviço e o cliente (Kolesar e Galbraith, 2000, cit. Marandi e Harris, 2010). O estudo conduzido por Javadein et al. (2008) demonstrou como a lealdade do cliente pode ser explicada pela percepção do cliente acerca da qualidade do provedor do serviço desportivo.

No seu estudo sobre ginásios, Afthinos et al. (2005) constataram que os clientes de um ginásio enfatizam a interação com os funcionários como um dos aspetos mais importantes na prestação de serviço em ginásios. Isto vem enfatizar aquilo que foi observado na literatura de desporto e lazer: a maior importância das pessoas do que o processo do serviço em si (Alexandris et al., 2004; Lentell, 2000).

Também dentro da literatura dos serviços, Howat et al. (2008) identificou no seu estudo a centros desportivos aquáticos dimensões da qualidade de serviço que são importantes, em que o *staff* é uma destas dimensões, contribuindo não só para a satisfação mas também para comportamentos positivos e de lealdade, em particular o de recomendar o serviço a outras pessoas.

H1: A qualidade de serviço do ginásio está associada positivamente à fidelização num ginásio.

H1a: A qualidade de serviço do *staff* modera a relação entre a qualidade de serviço do ginásio e a fidelização.

H1b: A satisfação com o serviço do *staff* modera a relação entre a qualidade de serviço do ginásio e a fidelização.

A literatura de marketing de serviços tem sugerido que a satisfação encontra-se relacionada com intenções comportamentais positivas e com a fidelização dos consumidores (Taylor e Baker, 1994). Ao se providenciar um serviço que resulta em clientes satisfeitos faz com que melhore, de forma geral, os lucros de uma empresa (Parasuraman et al., 1988).

Clientes que expressam uma avaliação positiva da qualidade de serviço, estando satisfeitos com o mesmo, faz com que tenham a intenção de se manterem leais à empresa e que digam coisas positivas da mesma a outras pessoas (Zeithaml et al., 1996).

No estudo de Howat et al. (2002) a clientes de centros desportivos e de lazer na Austrália, os resultados sugerem a satisfação como antecedente das futuras intenções dos clientes. Num outro estudo a clientes de centros desportivos demonstrou-se que a satisfação está positivamente relacionada com a recomendação do serviço, com a intenção de recompra e um aumento da frequência de visitas (Howat, 1999 cit. Howat et al., 2002), dimensões estas apontadas para a lealdade (Javadein et al., 2008).

Alexandris et al. (2004) no seu estudo a clientes de um *health club* na Grécia demonstraram uma significativa influência da satisfação no compromisso do cliente ao *health club*. Os resultados do estudo também indicaram que a satisfação tem uma forte influência no *word-of-mouth*, sendo esta uma das dimensões da lealdade (Javadein et al., 2008).

A satisfação tendo um impacto positivo na frequência de visita faz com que por sua vez tenha um impacto positivo na renovação da mensalidade num ginásio, sendo que o staff, onde os instrutores se encontram inseridos, e o serviço que prestam, tem um impacto positivo na satisfação. (Ferrand et al., 2010).

H2: A satisfação com o serviço do ginásio está associada positivamente à fidelização num ginásio.

H2a: A satisfação com o serviço do *staff* modera a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização.

H2b: A qualidade de serviço do *staff* modera a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização.

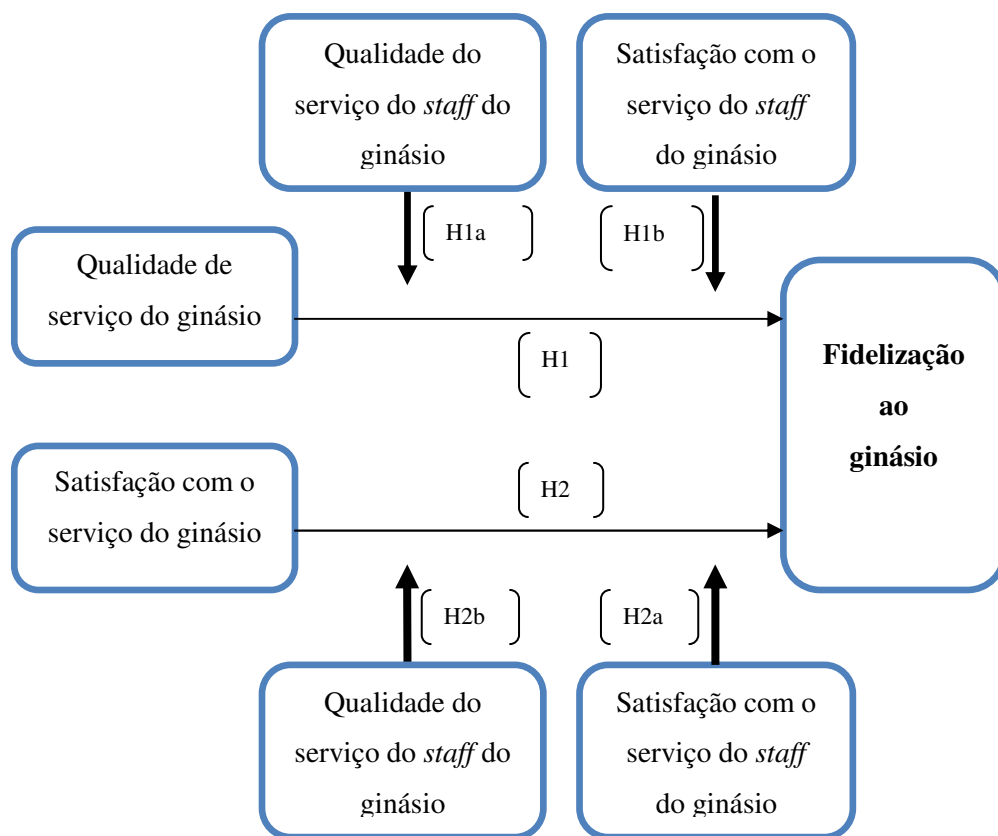


Fig. 3: Modelo Conceptual do Estudo.

CAPÍTULO II – MÉTODO

2.1 Tipo de Método

Esta fase de investigação está relacionada com a observação. A observação engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise, constituído por hipóteses e por conceitos, é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis (Quivy, 1998).

No presente estudo optou-se por realizar um método quantitativo, tendo por base um tratamento estatístico permitindo uma maior independência e objetividade do investigador face ao objeto de estudo.

Através deste tipo de investigação será possível confirmar as variáveis que são independentes, neste caso a qualidade de serviço e a satisfação para com o serviço, e as variáveis dependentes, neste caso a fidelização com o ginásio, apresentando-se a variável *staff* como uma variável moderadora.

2.2 Objeto de Análise

2.2.1 Amostra

O estudo foi desenvolvido a clientes que frequentam atualmente um ginásio. A amostra é constituída por 225 indivíduos, sendo 52% do sexo feminino e 29% do sexo masculino. Quanto à idade dos inquiridos a maioria pertence ao grupo etário dos 35-54 anos e a maioria tem como habilitações literárias a licenciatura.

A participação no estudo foi realizada de forma voluntária, sendo a confidencialidade e o anonimato garantidos.

2.3 Recolha de Dados

2.3.1 Instrumento de Recolha de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado na presente investigação foi o inquérito por questionário, com o objetivo de testar as hipóteses previamente formuladas e a validade do modelo de investigação. Desta forma, foi definida a informação que seria preciso recolher, o tipo de perguntas a incluir no questionário, com o objetivo de garantir a medição dos referidos constructos e a verificação das hipóteses.

O questionário foi elaborado com base nos estudos de Ferrand et al. (2010) e Javadein et al. (2008). As variáveis relativas à qualidade do serviço e satisfação com o serviço são baseadas no estudo de Ferrand et al. (2010) e também no de Javadein et al. (2008). As variáveis relativas à lealdade (intenção de compra, *word-of-mouth*, sensibilidade ao preço e comportamento de reclamação) são baseadas no estudo de Javadein et al. (2008).

A elaboração do questionário teve em atenção o objetivo e tema a investigar, assim como instruções claras e precisas relativamente à forma de resposta a cada questão. Foi acompanhado por uma introdução que clarificava os propósitos do questionário e explicava o tratamento dos dados recolhidos, garantindo a total confidencialidade dos mesmos.

O questionário é composto por uma estrutura de respostas fechada, ou seja, é apresentada ao inquirido uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, de entre as quais este deve indicar a que melhor corresponde à pergunta colocada. Este tipo de questões tem como vantagem o facto de permitir uma maior facilidade na análise estatística dos dados.

O questionário é constituído por 48 questões. A pergunta inicial pretende aferir quem frequenta atualmente um ginásio, sendo que somente as respostas positivas serão analisadas estatisticamente e traduzidas em resultados, dado os

objetivos da presente investigação se direcionarem a clientes que frequentem um ginásio. Após esta pergunta inicial, são colocadas 43 questões divididas em três grupos. O primeiro grupo pretende analisar a qualidade de serviço de um ginásio, assim como o papel moderador do staff (instrutores) na mesma. O segundo grupo contém questões relativas à satisfação com o serviço do ginásio, assim como o papel moderador da satisfação com o staff. O terceiro e último grupo contém questões onde se pretende aferir o comportamento de fidelização. As últimas perguntas do questionário são referentes à caracterização da amostra: género, idade, habilitações literárias e remuneração mensal.

2.3.2 Medição de Escalas Utilizadas

Neste questionário utiliza-se escalas para medição das variáveis. As escalas utilizadas no presente estudo foram as nominais, de intervalo e as escalas de *Likert*.

As escalas nominais foram utilizadas para aferir por exemplo o género, as habilitações literárias ou ainda a frequência atual em um ginásio.

As escalas de intervalo, que distinguem, ordenam e determinam a distância entre categorias, foi utilizada para aferir a idade dos inquiridos.

A escala de *Likert* é uma escala de níveis, sendo das mais utilizadas para a medição de atitudes, sendo que no presente questionário optou-se por utilizar uma escala de *likert* de 5 pontos, onde 1 expressa máxima discordância e 5 concordância total. A presente escala é constituída por 43 questões, agrupadas por tema e onde em cada grupo se analisa uma determinada dimensão, tendo em conta os objetivos de análise: o primeiro grupo é constituído por 16 questões relativas à qualidade de serviço; o segundo grupo é constituído por 7 questões relativas à satisfação com o serviço; o terceiro e último grupo é constituído por 20 questões relativas ao comportamento de fidelização.

Medição da Frequência Atual num Ginásio

Utilizou-se inicialmente uma escala nominal como forma de aferir se o inquirido frequentava atualmente ou não um ginásio.

Tabela 1 : Escala Frequência Atual num Ginásio

Frequenta atualmente um ginásio?
Sim
Não

Medição da Qualidade de Serviço do Ginásio e Staff

As questões da presente escala de *Likert* de 5 pontos foram elaboradas segundo o modelo do estudo de Ferrand et al. (2010) referente às variáveis da qualidade do serviço, adaptando-as sempre que necessário para irem de encontro ao tema e objetivos da presente investigação. Os inquiridos teriam que responder numa escala que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 2: Escala da Qualidade de Serviço e Staff

Qualidade de Serviço do Ginásio e Staff	
Q1	As recomendações dos instrutores do ginásio são adequadas.
Q2	O ginásio oferece um serviço personalizado.
Q3	Os instrutores do ginásio são qualificados.
Q4	Os instrutores do ginásio dão um bom acompanhamento.
Q5	Os instrutores do ginásio estão disponíveis para ajudar.
Q6	As avaliações da condição física são individualizadas.
Q7	Os instrutores são amáveis.
Q8	Os instrutores são responsáveis.
Q9	Os instrutores fazem sentir os sócios confortáveis.
Q10	Os instrutores respondem prontamente às perguntas/dúvidas dos sócios.

Q11	Os instrutores têm uma aparência profissional.
Q12	A experiência do instrutor é boa.
Q13	Os exercícios que o instrutor recomenda são excelentes.
Q14	O serviço prestado no ginásio é de qualidade.
Q15	Os serviços do ginásio têm uma boa relação qualidade-preço.
Q16	A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do ginásio.

Medição da Satisfação com o Serviço do Ginásio e Staff

A escala de *Likert* de 5 pontos aqui utilizada é baseada nos estudos de Ferrand et al. (2010) e Javadein et al. (2008) em relação às variáveis da satisfação. Sempre que necessário adaptou-se as questões face ao tema e objetivos da presente investigação. Os inquiridos teriam que responder numa escala que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 3: Escala da Satisfação com o Serviço e Staff

Satisfação com o Serviço prestado do Ginásio e Staff	
S1	Estou totalmente satisfeito com o ginásio.
S2	Estou totalmente satisfeito com o(s) instrutor(es).
S3	O serviço prestado pelo(s) instrutor(es) preenche sempre as minhas expectativas.
S4	O serviço prestado pelo ginásio preenche sempre as minhas expectativas.
S5	As minhas experiências com o ginásio são excelentes.
S6	O ginásio nunca me desiludiu.
S7	O instrutor nunca me desiludiu.

Medição do Comportamento de Fidelização com o Ginásio

A escala de *Likert* de 5 pontos aqui utilizada é baseada no estudo de Javadein et al. (2008) em relação às variáveis da lealdade: intenção de compra, *word-of-mouth*, sensibilidade ao preço e comportamento de reclamação. Sempre que necessário adaptou-se as questões face ao tema e objetivos da presente investigação. Os inquiridos teriam que responder numa escala que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Tabela 4: Escala do Comportamento de Fidelização

Comportamento de Fidelização	
Fid1	Sinto-me emocionalmente ligado ao ginásio.
Fid2	Sinto um forte sentimento de identificação com o ginásio.
Fid3	O ginásio tem um grande significado pessoal para mim.
Fid4	A minha relação com o ginásio é importante para mim.
Fid5	Se o ginásio deixasse de existir seria uma perda significativa para mim.
Fid6	O ginásio toma atenção às minhas necessidades como sócio.
Fid7	Confio completamente nos serviços do ginásio.
Fid8	Digo coisas positivas do ginásio a outras pessoas.
Fid9	Recomendo o ginásio a um amigo caso ele necessite.
Fid10	Encorajo os meus amigos a inscreverem-se no ginásio.
Fid11	Considero o ginásio como primeira escolha em serviços desportivos.
Fid12	Considero usar mais serviços do ginásio nos próximos anos.
Fid13	Considero usar menos serviços do ginásio nos próximos anos.
Fid14	Adquiro serviços de um ginásio concorrente se este oferecer preços mais atraentes.
Fid15	Continuarei a usar serviços de um ginásio concorrente se os preços forem atraentes.
Fid16	Estou disposto a pagar um preço mais elevado pelos benefícios dos serviços que o ginásio me oferece.
Fid17	Mudo para um ginásio concorrente se tiver um problema com o serviço do ginásio.

Fid18	Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do ginásio.
Fid19	Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do ginásio.
Fid20	Queixo-me ao <i>staff</i> se tiver problemas com os serviços do ginásio.

Medição das Variáveis Sócio-demográficas

Por último no questionário encontram-se as questões referentes à caracterização do perfil sócio-demográfico dos inquiridos, utilizando-se escalas nominais (variável género) e ordinais (variáveis idade, habilitações literárias e remuneração mensal).

Tabela 5: Escala Género

Género
Masculino
Feminino

Tabela 6: Escala Idade

Idade
15-24 anos
25-34 anos
35-54 anos
55-74 anos
Mais de 75 anos

Tabela 7: Escala Habilitações Literárias

Habilitações Literárias
Mestrado/Doutoramento
Licenciatura
Ensino Secundário
2º/3º Ciclo
1º Ciclo
Outra

Tabela 8: Escala Remuneração Mensal

Remuneração Mensal
Menos de 500 €
Entre 500 € a 1000 €
Entre 1000 € a 1500€
Mais de 1500 €

2.4 Procedimentos utilizados na Recolha dos Dados

O questionário foi aplicado *online*, criando-se uma página *web* própria com recurso à plataforma do *google docs* através da elaboração de um formulário/questionário que a mesma plataforma permite. Esta ferramenta do *google docs* permite assim de forma gratuita, rápida, simples e menos dispendiosa de entrevistar os inquiridos, eliminando quaisquer constrangimentos de tempo, custo e acessibilidade. Os questionários *online* permitem ao inquirido responder da forma, tempo e local que melhor lhe convier (Malhotra, 2004). Contudo importa referir que os questionários realizados *online* comportam algumas desvantagens como por exemplo o facto de não se poder elaborar questionários muito extensos, visto que poucas são as pessoas que conseguem despende muito tempo a responder *online* a um questionário, a baixa taxa de resposta, a impessoalidade, a possível interpretação do inquérito como spam e a necessidade de acesso à internet. (Malhotra, 2004).

Foi realizado primeiramente um pré-teste do questionário a um grupo heterogéneo de 30 indivíduos por forma a avaliar o desempenho do questionário, a eliminar problemas potenciais e a validar a fiabilidade das escalas utilizadas, uma vez que as mesmas se encontram modificadas/adaptadas face às escalas originais.

2.4.1 Calendarização do Trabalho de Campo

A recolha dos dados teve a duração de 3 semanas, tendo o questionário estado *online* de 8 de Outubro a 29 de Outubro de 2014.

2.5 Análise de Dados

A análise dos dados recolhidos foi realizada com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22 para Windows. Foram utilizadas as seguintes técnicas de análise: 1 - estatística descritiva para a caracterização da amostra; 2- análise da fiabilidade das escalas com base no *alpha de cronbach*; 3) análise fatorial das variáveis; 4 – modelo de regressão linear múltiplo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Análise dos Resultados do Pré-Teste

Procedeu-se inicialmente à realização de um pré-teste ao questionário a 32 pessoas durante 2 dias, no decorrer do mês de Outubro de 2014, com o principal intuito de aferir a fiabilidade das escalas em uso, especialmente por estas terem sofrido modificações/adaptações relativamente às originais.

A consistência interna dos instrumentos de medida utilizados no pré-teste foi analisada através do coeficiente de consistência alfa de *cronbach*, considerando-se como indicador de boa consistência interna ser superior a 0,6 (Pestana e Gageiro, 2000), valor este que foi ultrapassado em todas as escalas, concluindo-se a consistência interna do instrumento de medida.

Os valores referentes ao *alpha de cronbach* encontram-se expostos na tabela em baixo.

Tabela 9: Fiabilidade das Escalas

Escala	<i>Alpha de cronbach</i>	Nº de variáveis
Qualidade de Serviço	0,963	16
Satisfação com o Serviço	0,917	7
Fidelização	0,721	20
Total	0,935	43

3.2 Análise dos Resultados do Questionário Final

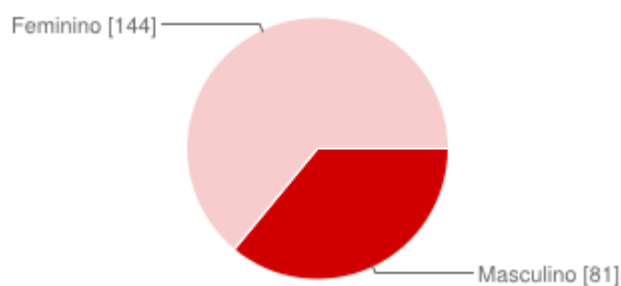
3.2.1 Caracterização da Amostra

Com base nas análises obtidas das respostas às questões do último grupo do questionário foi possível traçar o perfil sócio-demográfico dos inquiridos.

Género

De acordo com gráfico 1, relativamente ao género, podemos referir que a amostra é constituída maioritariamente por mulheres, apresentando uma percentagem de 52% em comparação aos homens que alcançam uma percentagem de 29%.

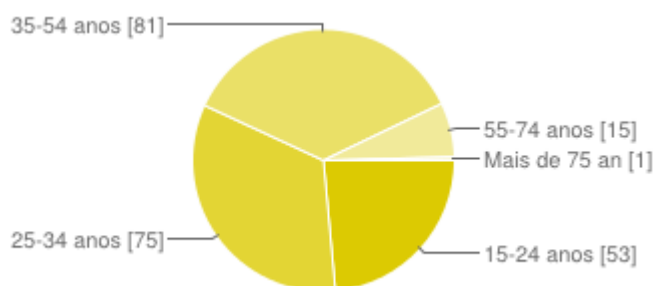
Gráfico 1: Género



Idade

De acordo com os valores observados no gráfico 2, a idade dos respondentes situou-se, na grande maioria, entre os 35 e os 54 anos de idade com uma percentagem de 29%, sendo que as faixas etárias menos abrangidas nesta amostra foram os de 55-74 anos com uma percentagem de 6.6% e os maiores de 75 anos, não chegando ao 1%.

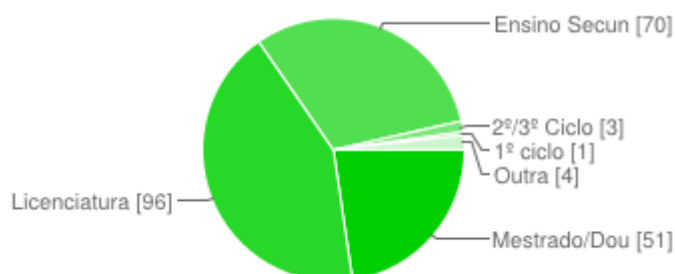
Gráfico 2: Idade



Habilitações Literárias

Quanto ao gráfico 3, onde se apresentam as habilitações literárias dos inquiridos, podemos ver que a maioria tem uma licenciatura ou frequentou o Ensino Secundário, correspondendo a 35% e 25% da amostra respetivamente.

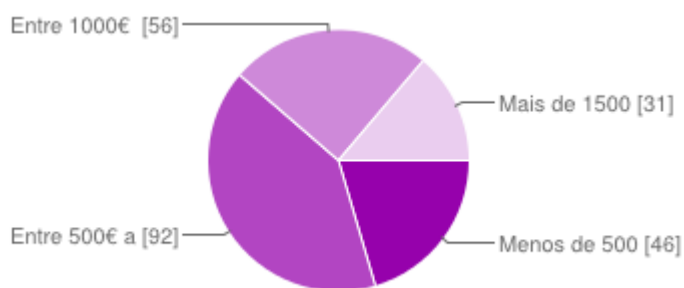
Gráfico 3: Habilitações Literárias



Remuneração Mensal

Analisando a remuneração mensal dos respondentes chegamos à conclusão que a sua maioria, 33%, tem uma remuneração mensal entre 500 € a 1000 €, sendo que apenas 11% ganha mais de 1500 € por mês.

Gráfico 4: Remuneração mensal



3.2.2 Análise Descritiva dos Resultados

Uma vez caracterizados os respondentes procedeu-se à análise dos resultados das escalas de medição da qualidade do serviço, da satisfação com o serviço e fidelização com o ginásio, perfazendo no total a análise a 43 questões. A escala de *Likert*, tal como já foi mencionado, varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

Qualidade de Serviço do Ginásio e *Staff*

Quanto à qualidade de serviço do ginásio e *staff*, podemos observar que os respondentes salientaram concordar em parte ou totalmente que os instrutores são responsáveis, profissionais e fazem sentir os sócios confortáveis. A questão “Os serviços do ginásio têm uma boa relação qualidade-preço” foi aquela que obteve índices de concordância menos elevados, não chegando a metade (46%) aqueles que dizem concordar, parcial ou totalmente, que há efetivamente uma boa relação qualidade-preço no ginásio. A questão que obteve uma percentagem mais elevada é aquela referente à amabilidade dos instrutores, sendo que 65% dos inquiridos concordam, parcial ou totalmente, de que os instrutores do ginásio são amáveis.

Tabela 10: Escala Qualidade de Serviço

Perguntas	Escala				
	1	2	3	4	5
As recomendações dos instrutores do ginásio são adequadas.	2%	3%	17%	41%	19%
O ginásio oferece um serviço personalizado.	1%	9%	17%	31%	23%
Os instrutores do ginásio são qualificados.	0%	3%	17%	38%	23%
Os instrutores do ginásio dão um bom acompanhamento.	0%	6%	23%	36%	16%
Os instrutores do ginásio estão disponíveis para ajudar.	0%	4%	16%	34%	28%
As avaliações da condição física são individualizadas.	1%	6%	13%	26%	36%
Os instrutores são amáveis.	0%	4%	12%	35%	30%
Os instrutores são responsáveis.	1%	4%	17%	35%	26%
Os instrutores fazem sentir os sócios confortáveis.	1%	4%	16%	37%	24%
Os instrutores respondem prontamente às perguntas/dúvidas dos sócios.	0%	4%	19%	33%	26%
Os instrutores têm uma aparência profissional.	1%	3%	17%	37%	24%
A experiência do instrutor é boa.	0%	3%	21%	36%	21%
Os exercícios que o instrutor recomenda são excelentes.	1%	4%	24%	38%	15%
O serviço prestado no ginásio é de qualidade.	0%	5%	19%	40%	18%
Os serviços do ginásio têm uma boa relação qualidade-preço.	1%	9%	26%	28%	18%
A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do ginásio.	1%	6%	18%	35%	22%

Satisfação com o Serviço do Ginásio e Staff

Quanto à satisfação com o serviço do ginásio e *staff*, esta evidencia-se elevada, uma vez que a resposta à maior parte das questões é uma resposta positiva. As questões que têm um menor *feedback* positivo são as seguintes: “O ginásio nunca me desiluiu”, com 37% a concordar parcial ou totalmente e 20% a parcial ou

totalmente e “O instrutor nunca me desiludiu” com 33% a concordar parcial ou totalmente e 11% a discordar parcial ou totalmente. Em contraste, 55% dos respondentes diz concordar estar totalmente ou parcialmente satisfeito com o(s) instrutor(es).

Tabela 11: Escala Satisfação com o Serviço

Perguntas	Escala				
	1	2	3	4	5
Estou totalmente satisfeito com o ginásio.	2%	6%	21%	40%	12%
Estou totalmente satisfeito com o(s) instrutor(es).	1%	4%	21%	37%	18%
O serviço prestado pelo(s) instrutor(es) preenche sempre as minhas expetativas.	1%	5%	26%	35%	15%
O serviço prestado pelo ginásio preenche sempre as minhas expectativas.	2%	7%	29%	34%	10%
As minhas experiências com o ginásio são excelentes.	1%	8%	24%	35%	14%
O ginásio nunca me desiludiu.	6%	14%	25%	27%	10%
O instrutor nunca me desiludiu.	3%	8%	23%	32%	17%

Comportamento de Fidelização ao Ginásio

No que concerne ao comportamento de fidelização ao ginásio, vemos que existe, por parte dos inquiridos, um baixo envolvimento emocional com o ginásio, uma vez que as perguntas relacionadas com a ligação emocional ao ginásio, a um sentimento de identificação com o ginásio e o facto de o ginásio ter um significado pessoal para a pessoa, foram perguntas que obtiveram um feedback positivo baixo, como por exemplo o facto de para 1/4 da amostra o ginásio não ter um significado pessoal na sua vida ou ainda 22% não sentir uma ligação emocional ao ginásio.

Em contraste, as questões relacionadas com o word-of-mouth foram aquelas que tiveram um feedback positivo mais elevado: 55% dos respondentes diz concordar, parcial ou totalmente, de que diz coisas positivas do ginásio a outras

peças e 62% diz concordar, parcial ou totalmente, de recomendar o ginásio a um amigo caso ele necessite.

A sensibilidade ao preço foi a dimensão da fidelização que obteve resultados menos positivos: 28% diz discordar, parcial ou totalmente, em pagar um preço mais elevado pelos benefícios dos serviços que o ginásio lhe oferece; 37% diz adquirir serviços de um ginásio concorrente se este oferecer preços mais atraentes e também 37% continuará a usar serviços de um ginásio concorrente se os preços forem atraentes.

Aquando um problema com o serviço do ginásio os resultados mostram que os inquiridos recorreriam maioritariamente ao *staff* para prestarem a sua reclamação (68% diz concordar parcial ou totalmente em fazê-lo), e não a outro sócio ou agente externo.

Tabela 12: Escala Comportamento de Fidelização

Perguntas	Escala				
	1	2	3	4	5
Sinto-me emocionalmente ligado ao ginásio.	7%	15%	24%	26%	9%
Sinto um forte sentimento de identificação com o ginásio.	5%	16%	24%	28%	8%
O ginásio tem um grande significado pessoal para mim.	9%	16%	25%	23%	9%
A minha relação com o ginásio é importante para mim.	4%	10%	22%	33%	12%
Se o ginásio deixasse de existir seria uma perda significativa para mim.	11%	16%	21%	22%	12%
O ginásio toma atenção às minhas necessidades como sócio.	5%	13%	30%	24%	10%
Confio completamente nos serviços do ginásio.	3%	12%	29%	29%	9%
Digo coisas positivas do ginásio a outras pessoas.	2%	4%	21%	39%	16%
Recomendo o ginásio a um amigo caso ele necessite.	2%	4%	15%	37%	25%
Encorajo os meus amigos a inscreverem-se no	3%	4%	18%	33%	23%

ginásio.					
Considero o ginásio como primeira escolha em serviços desportivos.	4%	9%	23%	30%	15%
Considero usar mais serviços do ginásio nos próximos anos.	4%	10%	22%	30%	16%
Considero usar menos serviços do ginásio nos próximos anos.	27%	21%	20%	12%	2%
Adquiro serviços de um ginásio concorrente se este oferecer preços mais atraentes.	11%	12%	23%	22%	15%
Continuarei a usar serviços de um ginásio concorrente se os preços forem atraentes.	10%	15%	20%	22%	15%
Estou disposto a pagar um preço mais elevado pelos benefícios dos serviços que o ginásio me oferece.	16%	12%	27%	17%	9%
Mudo para um ginásio concorrente se tiver um problema com o serviço do ginásio.	4%	6%	21%	31%	19%
Queixo-me a outro sócio se tiver problemas com os serviços do ginásio.	15%	16%	20%	21%	10%
Queixo-me a um agente externo se tiver problemas com os serviços do ginásio.	17%	17%	20%	19%	9%
Queixo-me ao <i>staff</i> se tiver problemas com os serviços do ginásio.	1%	3%	10%	34%	34%

3.2.3 Fiabilidade das Escalas

A consistência interna dos instrumentos de medida foi analisada através do coeficiente de consistência *alfa de cronbach*, onde valores superiores ou iguais a 0,7 do coeficiente *alpha* indicam uma aceitável consistência interna do instrumento de medida. Os valores referentes ao *alfa de cronbach* encontram-se expostos na tabela em baixo.

Tabela 13: Fiabilidade das Escalas

Escala	<i>Alpha de cronbach</i>	Nº de variáveis
Qualidade de Serviço	0,953	16
Satisfação com o Serviço	0,932	7
Fidelização	0,791	20

Contudo, a escala da fidelização obteve um valor do *alpha de cronbach* não muito elevado. Desta forma, procedeu-se a uma nova análise eliminando variáveis da escala da fidelização (variáveis 13 a 20) por forma a elevar o valor do *alpha* e, por conseguinte, a consistência interna. Assim, e utilizando apenas 12 variáveis da escala da fidelização, passou-se de um *alpha* de 0,791 para um de 0,937.

Tabela 14: Fiabilidade das Escalas (Após Correção da Escala de Fidelização)

Escala	<i>Alpha de cronbach</i>	Nº de variáveis
Qualidade de Serviço	0,953	16
Satisfação com o Serviço	0,932	7
Fidelização	0,937	12

3.3 Análise Fatorial

A análise fatorial é uma técnica útil e adequada para analisar a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, identificando um conjunto de dimensões latentes comuns designadas como fatores, ou seja, simplifica os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever.

Na extração dos fatores foi utilizado o método das principais componentes, com rotação *varimax*, obtendo-se a solução fatorial final.

Inicialmente procedeu-se à análise da adequação dos dados à análise fatorial com base nos testes KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) e *Bartlett*.

O teste KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser atribuída a um fator comum. A medida de *Kaiser-Meyer-Olkin* verificou a adequação da amostra para a análise fatorial, com um valor de 0,955, uma vez que um KMO superior a 0,80 revela uma óptima adequação dos dados para efeitos de análise fatorial.

O teste de esfericidade de *Bartlett* testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. O teste de esfericidade de *Bartlett* apresenta um p-value <0,000 que permite rejeitar a hipótese nula, ou seja, as variáveis são correlacionáveis.

Tabela 15: KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,955
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7140,223
	df	595
	Sig.	,000

Com base na análise do *Scree Plot* é possível verificar o número de fatores a extrair, sendo que o número apropriado de fatores a reter (no eixo horizontal) é indicado pelo “cotovelo”. De acordo com este método de análise o número indicado de fatores a reter foi de quatro.

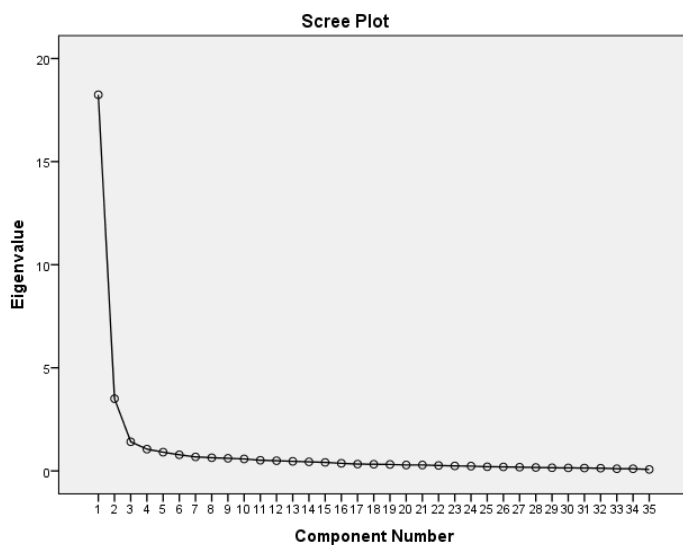


Figura 4: *Scree Plot*

A solução fatorial final correspondente a estes quatro fatores é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 16 : Solução Final Fatorial

	Componentes			
	Qualidade	Fidelização	Satisfação	Fidelização
Qual12	,792			
Qual7	,776			
Qual9	,770			
Qual4	,768			
Qual8	,762			
Qual10	,751			
Qual1	,749			
Qual3	,746			
Qual11	,731			
Sat2	,719			
Qual5	,696			
Qual16	,682			
Qual2	,664			
Sat3	,628			
Qual13	,609			
Qual6	,581			
Fid3		,863		
Fi4		,830		
Fid1		,796		
Fid2		,772		
Fid5		,765		
Sat6			,760	
Fid7			,627	
Fid6			,574	
Sat7			,566	
Qual14			,559	
Sat4			,555	
Sat1			,539	
Sat5			,535	
Fid9				,695
Fid10				,639
Fid12				,634
Fid8				,632
Fid11				,580
Qual15				,513

Como podemos observar na tabela acima referente à solução final fatorial, existem questões que inicialmente pertenciam a uma escala e, após a análise fatorial, foram agrupadas numa outra escala.

Por exemplo, na primeira escala referente à qualidade de serviço, duas questões referentes à satisfação foram assimiladas por esta escala. Uma vez que estas questões se referiam à satisfação com os instrutores e seu serviço, a análise fatorial decidiu que se enquadravam melhor na escala da qualidade de serviço que na escala de satisfação com o serviço. Este processo de reagrupamento de variáveis aconteceu também na terceira escala final da análise fatorial, onde variáveis inicialmente pertencentes à escala da qualidade e fidelização foram agrupadas posteriormente na escala da satisfação, e também na última escala da análise fatorial, onde uma variável inicialmente pertencente à qualidade foi agrupada agora na escala da fidelização.

As variáveis, ao terem sido sujeitas a este reagrupamento faz com que haja uma maior coesão e explicação de cada escala.

A solução final apresentou assim as seguintes quatro escalas: qualidade do serviço, satisfação com o serviço e duas escalas de fidelização.

Dado que o objetivo da presente investigação é aferir o papel moderador do *staff*, decidiu-se desdobrar a escala da qualidade e da satisfação entre as questões que dizem respeito somente ao ginásio e aquelas que dizem respeito somente ao *staff*.

Observámos que a escala da qualidade extraída da análise fatorial apresenta questões tanto de qualidade de serviço do ginásio como qualidade com o serviço do *staff*. Contudo, as variáveis da dimensão satisfação com o *staff* foram afetadas a outros fatores com pesos fatoriais significativos, existindo apenas uma variável que corresponde à satisfação com o *staff* do ginásio na escala da satisfação geral. Assim, e como uma variável apenas não tem força suficiente de medição de satisfação com o *staff*, as hipóteses da presente investigação relativas ao papel moderador da satisfação com o *staff* são anuladas.

Como foi referido anteriormente, a análise fatorial extraiu duas escalas de fidelização. A segunda escala da tabela, que evidencia corresponder à fidelização é

diferente da última escala, também ela de fidelização. Quanto à primeira fidelização exposta observa-se a existência de questões ligadas a uma lealdade mais emocional, diferente da última escala de fidelização onde as questões expostas são referentes a uma lealdade conativa e de ação, ou seja, mais comportamental (Oliver, 1999).

Uma vez que a presente investigação pretende aferir o comportamento efectivo de um sócio em estar fidelizado a um ginásio, optou-se por escolher apenas a fidelização conativa /ação, mais comportamental, uma vez que as variáveis de fidelização aí explícitas são aquelas que traduzem as dimensões do *word-of-mouth* e as atitudes de intenção de recompra, relacionadas com a lealdade conativa e de ação (Oliver, 1999), diferentes da primeira escala de fidelização apresentada onde as variáveis indicam uma fidelização mais emocional. (ver tabelas abaixo).

Tabela 17: Variáveis da Fidelização (Lealdade Emocional)

Variáveis da Fidelização (Lealdade Emocional)	
Fid1	Sinto-me emocionalmente ligado ao ginásio.
Fid2	Sinto um forte sentimento de identificação com o ginásio.
Fid3	O ginásio tem um grande significado pessoal para mim.
Fid4	A minha relação com o ginásio é importante para mim.
Fid5	Se o ginásio deixasse de existir seria uma perda significativa para mim.

Tabela 18: Variáveis da Fidelização (Lealdade Conativa/Ação)

Variáveis da Fidelização (Lealdade Conativa/Ação)	
Fid8	Digo coisas positivas do ginásio a outras pessoas.
Fid9	Recomendo o ginásio a um amigo caso ele necessite.
Fid10	Encorajo os meus amigos a inscreverem-se no ginásio.
Fid11	Considero o ginásio como primeira escolha em serviços desportivos.
Fid12	Considero usar mais serviços do ginásio nos próximos anos.

Conforme a tabela seguinte, no total os quatro fatores extraídos explicam 69,2% da variância, o que representa um valor adequado.

Tabela 19: Total da Variância Explicada

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,084	28,810	28,810
2	4,956	14,161	42,972
3	4,761	13,604	56,575
4	4,413	12,609	69,184

Extraction Method: Principal Component Analysis.

É relevante salientar que a presente análise fatorial foi realizada tendo por base duas subescalas da qualidade de serviço: a qualidade de serviço do ginásio e a qualidade do serviço do staff. A subescala da qualidade de serviço do *staff* será importante na próxima etapa da regressão linear múltipla, uma vez que o objetivo central da presente investigação é aferir se o *staff* tem um papel moderador na relação da qualidade e satisfação de serviço com a fidelização.

3.4 Regressão Linear Múltipla

3.4.1 Regressão Linear Múltipla Sem Variáveis Moderadoras

O modelo de regressão linear permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X), indicando a forma e grau com que as variáveis ditas explicativas vão determinar as variáveis dependentes.

Neste estudo foi aplicado o modelo de regressão linear múltipla de forma a aferir se as variáveis “qualidade do ginásio” e “satisfação com o ginásio” têm um efeito preditor na variável dependente “Fidelização”.

O valor do coeficiente de correlação R mede a força da relação entre as variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1 ou -1, maior será a relação linear

entre as variáveis. Neste caso o coeficiente R apresenta um valor de 0,803, valor este muito adequado dado a sua grande proximidade ao 1, concluindo-se que há uma grande relação entre as variáveis.

O coeficiente de determinação (R^2) assume valores entre 0 e 1 e mede a proporção da variação total da variável dependente (Y), decorrente da variação das variáveis independentes (X1, X2, X3, Xn). Deste modo, quanto mais próximo estiver de um (1) o valor de R^2 , maior será a percentagem da variação de uma variável explicativa pelas variáveis independentes.

Com base no valor obtido para o coeficiente de determinação ($R^2 = 0,646$), verifica-se que uma proporção considerável da variabilidade da fidelização, 64%, é explicada pelas variáveis independentes do modelo, qualidade e satisfação geral.

Dado que o valor do coeficiente de determinação é influenciado pelo número de variáveis dependentes, o coeficiente de determinação ajustado (R^2_a) é utilizado de forma a eliminar esse efeito. Com base nesse ajustamento o modelo apresenta um coeficiente $R^2_a = 0,642$ sensivelmente igual ao R^2 , significando que a existência de duas variáveis não aumenta o poder explicativo do modelo.

O teste F tem associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a qualquer erro do tipo I, o que leva à rejeição da nulidade dos coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes – qualidade e satisfação – consideradas neste modelo, ou seja, pode-se considerar que na sua totalidade este modelo é significativo e explicativo da variável independente fidelização..

Da análise dos *t-value* associados a cada parâmetro das duas variáveis independentes (qualidade e satisfação), e para um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$), pode-se concluir que ambas são estatisticamente significativas e por conseguinte predictoras válidas da fidelização a ginásios.

Na tabela seguinte resumem-se todos estes resultados.

Tabela 20 – Regressão Linear Múltipla: fidelização versus qualidade e satisfação.

Variável dependente	Variável independente	Coef.	Std Error	t	Sig	R ²	R ² a	F (prob)
Fidelização	Qualidade	0,144	0,073	2,644	0,009	0,646	0,642	199,472 (sig=0,000)
	Satisfação	0,680	0,06	13,331	0,000			

Dado que ambas as variáveis predictoras estão medidas com as mesmas escalas (*likert* – 5 pontos), podem-se utilizar os coeficientes não estandardizados para representar o modelo de regressão linear da fidelização a ginásios:

$$\text{Fidelização} = 0,829 + 0,144 * \text{Qualidade Geral do Ginásio} + 0,680 * \text{Satisfação Geral do Ginásio}.$$

Desta equação resulta que a satisfação é uma variável com um maior poder preditivo ($\beta=0,662$) que a variável qualidade ($\beta=0,144$).

3.4.2 Regressão Linear Múltipla Com Variáveis Moderadoras

De um ponto de vista estatístico, uma variável apresenta-se como moderadora quando afeta a relação entre a variável dependente e a variável independente, ou seja, o efeito da variável independente sobre a variável dependente é influenciado pelo nível da variável moderadora.

Inicialmente e com base no modelo teórico formulado e respetivas hipóteses, pretendia-se validar o efeito moderador de duas variáveis: qualidade do *staff* e satisfação com o *staff*. No entanto dada a solução fatorial, as variáveis da dimensão satisfação com o *staff* foram afetadas a outros fatores com pesos fatoriais significativos. tendo consequentemente deixado de existir a dimensão satisfação com o *staff*.

Por forma a testar o efeito da variável moderadora qualidade do *staff* sobre a as relações fidelização versus qualidade geral e fidelização versus satisfação geral,

procedeu-se à replicação deste modelo com a introdução das variáveis de interação “qualidade x qualidade do staff” e “satisfação x qualidade do staff”.

Após este processo foi efetuado o teste de moderação através da observação das interações entre a variável independente fidelização e as variáveis moderadoras, tendo sido utilizado o modelo de regressão com o procedimento de entrada individualizada *stepwise* das variáveis independentes para identificar quais as interações que melhor explicam de forma significativa a fidelização.

O método *stepwise* assegura que sempre que se introduz uma nova variável no modelo se verifique a importância das que já tinham sido anteriormente incluídas, eliminando as variáveis que eram importantes mas que, pela inclusão de novas variáveis, perderam importância no modelo de regressão.

Em termos de ajustamento do modelo o coeficiente de correlação ($r=0,804$), o coeficiente de determinação ($R^2=0,646$; $R_a^2=0,643$) permaneceram quase inalterados demonstrando a elevada correlação entre as variáveis e o elevado poder explicativo do modelo (64%). Simultaneamente, e para um nível de significância de 5%, com um valor de $F=199,885$, o modelo é estatisticamente significativo na sua globalidade.

Quando analisados os parâmetros de cada uma das variáveis independentes, conclui-se que existe um efeito moderador estatisticamente significativo ($\text{sig}=0,007$) da variável “Qualidade do Staff” no efeito preditivo das variáveis independentes (“Qualidade Geral” e “Satisfação Geral”). A introdução desta variável moderadora – qualidade do staff – anulou o efeito preditivo da variável qualidade e diminuiu, ainda que de forma pouco significativa, o efeito da variável satisfação sobre a fidelização. Na tabela seguinte são sumarizados estes valores.

Tabela 21: Regressão Linear Múltipla com Efeito Moderador

Variável dependente	Variável independente	Coef.	Std Error	t	Sig	R ²	R ² a	F (prob)
Fidelização	Satisfação	0,653	0,057	11,368	0,000	0,646	0,643	199,885 (sig=0,000)
	QualxQStaff	0,024	0,009	2,701	0,007			

Com base nestes resultados, e tendo em conta o efeito moderador da variável “qualidade *do staff*”, o modelo explicativo da fidelização pode ser representado pela seguinte equação linear simples:

$$\text{Fidelização} = 1,112 + 0,653 * \text{Satisfação Geral do Ginásio.}$$

3.5 Validação das Hipóteses

No seguinte quadro estão apresentados o resumo dos resultados referentes à validação das hipóteses em estudo.

Tabela 22: Validação das Hipóteses

Hipótese	Resultado
H1: A qualidade de serviço do ginásio está associada positivamente à fidelização num ginásio.	Validada
H1a: A qualidade de serviço do <i>staff</i> modera a relação entre a qualidade de serviço do ginásio e a fidelização.	Validada
H1b: A satisfação com o serviço do <i>staff</i> modera a relação entre a qualidade de serviço do ginásio e a fidelização.	Não Validada
H2: A satisfação com o serviço do ginásio está associada positivamente à fidelização num ginásio.	Validada
H2a: A satisfação com o serviço do <i>staff</i> modera a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização.	Não Validada
H2b: A qualidade de serviço do <i>staff</i> modera a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização	Validada

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

4.1 Discussão dos Resultados

A presente investigação tinha o objetivo de alargar o conhecimento existente sobre fidelização em ginásios ao se analisar o papel moderador do *staff* na relação da qualidade e satisfação do serviço e a fidelização.

De acordo com as análises descritivas verificamos como a percepção de um serviço de qualidade e personalizado, assim como de um *staff* qualificado, amável e disponível para ajudar, influem positivamente na qualidade de serviço do ginásio. Quando as avaliações da qualidade de serviço são altas, como no caso da presente investigação, os clientes formam uma imagem favorável da empresa (Srivastava e Narendra, 2013) e as intenções comportamentais do cliente são favoráveis, reforçando a sua relação com a empresa. Quando as avaliações da qualidade de serviço são baixas, as intenções comportamentais do cliente são desfavoráveis, sendo mais provável que seja enfraquecido o relacionamento (Zeithaml et al., 1996).

No presente estudo o *staff* revelou-se uma importante dimensão da qualidade de serviço, como já tinha sido demonstrado em estudos anteriores (Afthinos et al., 2005; Howat et al., 2008).

Relativamente à satisfação com o serviço do ginásio e *staff*, a análise dos resultados revela uma boa taxa de satisfação, sendo que a mesma leva a índices altos de intenção de recompra e menos possibilidade de trocar de provedor (Srivastava e Narendra, 2013) e por sua vez pode resultar na lealdade do cliente (Kotler, 1998).

No que respeita ao comportamento de fidelização, e face à análise descritiva dos resultados da presente investigação, podemos observar que as questões relativas à sensibilidade ao preço indicam que existe alguma probabilidade de os sócios do

ginásio passem a usar outro serviço de um ginásio concorrente que ofereça os mesmos benefícios a um menor preço. Este é um indicador importante para os gestores que devem tentar procurar estratégias que evitem o comportamento de mudança dos clientes, criando barreiras à sua mudança. Contudo, vemos que nas questões relativas ao *word-of-mouth* e a intenções de recompra estas obtiveram valores muito positivos e elevados, sendo estas dimensões muito importantes na lealdade de um cliente a uma empresa. Esta descoberta da presente investigação vem corroborar aquilo que já tinha sido escrito na literatura sobre lealdade, em como o *word-of-mouth* é uma variável indicadora da lealdade do cliente (Lara e Casado, 2002; Caldeira, 2006; Javadein et al., 2008) e como o compromisso de compra ou recompra de um serviço está relacionado com a lealdade (Oliver, 1999; Lara e Casado, 2002; Caldeira, 2006; Javadein et al., 2008).

Quanto ao comportamento de reclamação, variável também esta significativa quanto à lealdade, a presente investigação reflete que os sócios de um ginásio, confrontados com um problema nos serviços, dão maioritariamente este feedback negativo ao *staff* do ginásio, confirmando assim a importância do *staff* na gestão das reclamações em um ginásio (Stefura e Cuza, 2010).

A análise factorial utilizada nesta investigação validou as variáveis relativas à qualidade, satisfação e fidelização. Como pudemos constatar anteriormente, e porque o objetivo da presente investigação é aferir o papel moderador do *staff*, decidiu-se desdobrar a escala da qualidade e da satisfação entre as questões que dizem respeito somente ao ginásio e aquelas que dizem respeito somente ao *staff*.

Observámos que a escala da qualidade extraída da análise factorial apresenta questões tanto de qualidade de serviço do ginásio como qualidade com o serviço do *staff*.

Contudo, na escala da satisfação apenas existe uma variável que corresponde à satisfação com o *staff* do ginásio, sendo todas as outras referentes ao ginásio. Assim, e como uma variável apenas não tem força suficiente de medição de

satisfação com o *staff*, as hipóteses da presente investigação relativas ao papel moderador da satisfação com o *staff* são assim anuladas.

No que respeita à fidelização, verificou-se o surgimento de duas escalas de fidelização, uma relacionada com uma lealdade mais emocional e a outra relacionada com uma lealdade mais comportamental. Uma vez que a presente investigação pretende aferir o comportamento efetivo de um sócio em estar fidelizado a um ginásio, optou-se por escolher apenas a escala da fidelização comportamental, uma vez que as variáveis de fidelização aí explícitas são aquelas que traduzem as dimensões do *word-of-mouth* e as atitudes de intenção de recompra, ligadas a uma lealdade conativa e de ação (Oliver, 1999), diferentes da primeira escala de fidelização apresentada onde as variáveis estão inseridas numa lealdade mais emocional referente a uma ligação e identificação afetiva.

A regressão linear múltipla procurou validar as hipóteses da presente investigação, tendo em conta que a variável moderadora satisfação com o *staff* foi anulada após a análise factorial e não será mais utilizada como variável em estudo, ficando assim apenas como variável moderadora em estudo a qualidade de serviço do *staff*.

Procedendo-se primeiramente a uma regressão sem a variável moderadora e, posteriormente, a uma regressão com a variável moderadora, procurou-se observar se esta influía nos resultados das primeiras regressões lineares. Ou seja, se o elemento qualidade de serviço do *staff* moderava a relação entre a qualidade e satisfação de serviço e fidelização.

No que respeita aos resultados da primeira regressão múltipla, não considerando a variável moderadora do *staff*, validou-se que a qualidade de serviço do ginásio está associada positivamente à fidelização num ginásio. Isto vem confirmar aquilo que já tinha sido escrito na literatura sobre a relação entre a qualidade de serviço e a lealdade (Javadein et al., 2008; Dhurup, 2012).

Os resultados obtidos na presente investigação também confirmam a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização, descoberta esta que está em consonância com a literatura que diz que a satisfação do cliente encontra-se relacionada com a retenção de clientes (Rust, Zahorik, & Keiningham, 1995; Kotler, 1998; Oliver, 1999).

Aquando aplicada a regressão linear múltipla com a variável moderadora da qualidade de serviço do *staff*, observou-se que esta anula a relação entre a qualidade de serviço do ginásio e a fidelização.

A regressão linear múltipla com a variável moderadora da qualidade de serviço do *staff* validou o papel moderador desta variável na relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização, com um poder preditivo (o coeficiente Beta encontra-se quase inalterado) que explica a mesma percentagem (64%) da variância da fidelização, que antes era explicada pelas duas variáveis, a satisfação e a qualidade).

É importante perceber que os serviços oferecidos pelos ginásios e *health clubs* não podem ser vistos ou tocados pelos sócios, dado o seu carácter intangível, não sendo facilmente percebidos pelo cliente pois não têm uma componente física e material que permita uma observação e análise prévia (Lindon et al., 2004). Há desta forma a necessidade de experimentar o serviço para saber se corresponde adequadamente às expectativas e o *staff* de um ginásio tem um papel muito importante, uma vez que é ele que está em maior contacto com o cliente e que “entrega” o serviço.

Assim, no âmbito dos serviços desportivos, um cliente que tem uma percepção positiva da interação com o serviço desportivo é propenso a relatar altos níveis de satisfação (Alexandris et al., 2004).

Isto pode explicar o porquê de, aquando a introdução da variável moderadora qualidade de serviço do *staff*, ter deixado de haver relação entre qualidade de serviço de ginásio e fidelização e ainda a razão para a satisfação passar a explicar a mesma

percentagem da fidelização e manter quase o mesmo nível do impacto sobre a fidelização.

Ou seja, a qualidade de serviço do *staff* pode estar a ser percebida pelo sócio como qualidade de serviço geral do ginásio, como se ambas significassem o mesmo para ele, uma vez que, se são os instrutores a “entregarem” diretamente o serviço do ginásio (treino personalizado; aulas de grupo; aconselhamento; etc), a qualidade de serviço do *staff* será assim maioritariamente percebida como a qualidade de serviço geral do ginásio.

Howat et al. (2008), no seu estudo sobre centros desportivos e de lazer na Austrália, já tinham constatado que o *staff* constitui uma das principais dimensões da qualidade de serviço.

Desta forma, com a moderação da qualidade de serviço do *staff*, a fidelização a um ginásio depende só da satisfação que o cliente tem com o serviço do ginásio, ao contrário do que acontecia sem o efeito moderador da qualidade do serviço do *staff*, em que a fidelização dependia da qualidade do serviço do ginásio geral e da satisfação com o serviço do ginásio.

Um sócio de um ginásio avalia a qualidade de serviço pela forma como este é entregue, pela qualidade do instrutor que tem ao seu lado. Por cada boa recepção de qualidade de serviço do *staff*, fará com que afete positivamente a satisfação com o serviço do ginásio e, conseqüentemente, a fidelização ao ginásio.

De facto o ativo humano de uma empresa, e em particular de um *health club*, é um dos fatores mais importantes para a retenção de clientes (Caldeira, 2006).

4.2 Conclusões

À luz dos resultados obtidos, a presente investigação vem corroborar aquilo que a literatura de serviços já tinha comprovado à cerca da relação da qualidade de serviço e a fidelização e também a relação da satisfação com o serviço e a fidelização, relações estas que também se confirmam num ginásio, num contexto português.

Como objetivo principal da dissertação pretendia-se aferir se a variável *staff* seria moderadora e influenciadora da fidelização num ginásio.

Com a anulação da variável moderadora da satisfação com o serviço do *staff* (após a análise factorial), apenas trabalhou-se com a variável moderadora qualidade de serviço do *staff*.

Esta demonstrou que anula a relação entre a qualidade do serviço do ginásio e a fidelização, passando só a moderar a relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização. É ainda importante salientar que, mesmo sem a qualidade geral, a variável da satisfação explica a mesma percentagem (64%) da variância da fidelização, quando antes este valor era explicado pela qualidade de serviço e satisfação com o serviço.

Desta forma conclui-se que com a moderação da qualidade do staff, a fidelização a um ginásio depende só da satisfação do cliente com o serviço do ginásio, ao contrário do que acontecia sem o efeito moderador da qualidade de serviço do staff, em que a fidelização dependia não só da satisfação com o serviço do ginásio mas também da qualidade do serviço do ginásio.

A qualidade de serviço do *staff* é importante na moderação da relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização, sendo esta a maior descoberta desta investigação e de grande relevância para a literatura do marketing desportivo. Apesar de já se ter estudado que o *staff* constitui uma das principais dimensões da qualidade de serviço (Howat et al., 2008, no seu estudo em centros desportivos e de lazer na Austrália), ainda não se tinha estudado especificamente sobre o efeito

moderador da qualidade de serviço do *staff* na relação entre a satisfação de serviço geral de um ginásio e a fidelização, demonstrando-se que, com este papel moderador, a fidelização a um ginásio é apenas explicada pela satisfação do cliente com o serviço do ginásio.

Os instrutores são o ponto de contacto mais direto entre um sócio e o ginásio, tornando-se assim relevante para os gestores de ginásios pensarem no desenho de estratégias que coloquem o *staff* e o seu serviço como dimensão *core* na lealdade de um cliente e sua fidelização ao ginásio.

4.3 Limitações

À semelhança do que acontece em outras investigações desta natureza, foram identificadas algumas limitações. Em primeiro lugar a utilização de uma amostra não aleatória, de conveniência, condiciona o potencial de extrapolação para o universo em estudo não sendo, portanto, representativa da população. Em segundo lugar o facto de os dados terem sido obtidos através de um questionário *online* permitindo apenas a recolha de dados de indivíduos com acesso à internet, deixando por isso de fora uma parte da população. Em terceiro lugar, e ainda relacionado com o questionário *online*, o facto do mesmo ser constituído por 48 questões que pode ser um número extenso para aquele que está a responder ao questionário mas que, dada a natureza da presente investigação, esta dimensão era pertinente e necessária. Por último, a análise realizada é quantitativa e, para um estudo mais completo sobre o tema, seria adequado incluir uma componente qualitativa como por exemplo entrevistas a elementos do *staff* de um ginásio e a gestores de marketing desportivo.

4.4 Sugestões de Pesquisa Futura

Para além das variáveis incluídas nesta investigação seria pertinente em trabalhos futuros procurar outras variáveis que poderão ser relevantes aquando o

desenho de estratégias de fidelização em um ginásio. Após se ter descoberto a importância da qualidade de serviço do *staff* como moderadora na relação entre a satisfação com o serviço do ginásio e a fidelização, seria interessante investigar se existem outras variáveis que também possam moderar esta relação e, se sim, investigar sobre quais as mais importantes a considerar na retenção de clientes.

Outra investigação que também poderia ser interessante passaria pelo marketing interno em um ginásio, na medida a analisar se os ginásios que investem no *staff* e os sabe compensar, se estes benefícios estão relacionados com bons desempenhos do *staff* com os sócios, impactando a percepção de qualidade do serviço e de satisfação com o mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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), pp. 245-258.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarter*, 4, pp. 36-52.
- Amoako, George K. (2012), Improving Customer Service in the Banking Industry-Case of Ghana Commercial Bank (GCB)-Ghana, *International Business Research*, Vol. 5, No. 4, pp. 134-148
- Anderson, E., Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, (3), pp. 53-66.
- Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal. (2014)
- Baker, D., Cromptom, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n° 3, pp. 785-804.
- Caldeira, S. (2006). Retenção de Clientes. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.
- Caruana, A. (2002). Service Loyalty, the Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 7/8, pp. 811-828.
- Coyles, S., & Timothy, C. G. (2002). Customer retention is not enough. *The McKinsey Quarterly*, 2, 18.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000), "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, 76, pp.193-218.
- Dhurup, J. (2012). Establishing and maintaining customer relationships in commercial health and fitness centers in South Africa. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol.3 n°1
- Dipak, J. & Singh, S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, vol.16, n° 2, pp. 34-46.

- 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, pp. 83-105.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. (2nd ed.). England. John Wiley & Sons, Ltd.
- Howat, G., Crilley, G., & McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(July-October), pp. 139-161.
- International Health Racquet & Sportsclub Association. (2013) Global Report. Boston.
- 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), pp. 150 – 174.
- Jones, T. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied costumers defect. *Harvard Business Review*, p. 88-99.
- Keaveney, Susan M. (1995). Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study. *Journal of marketing*, vol. 59, no. 2, pp. 71-82.
- Kim, H. (2005). Developing an index of online customer satisfaction. *Journal of Financial Service Marketing*, vol. 10 (1), pp.49–64.
- Kotler, Philip (1998). *Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (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), pp. 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. [Internet], disponível em http://www.utntyh.com/alumnos/wp-content/uploads/2013/03/marketing_relacional.pdf [Consult. a 13 de Outubro 2014].
- Lentell, R. (2000). Understanding the tangibles: physical evidence and customer satisfaction in local authority leisure centres. *Managing Leisure*, 5, pp. 1–16.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática de marketing*. (10ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing research : an applied orientation*, 4ªEdição, New Jersey : Pearson Education International : Prentice Hall.
- Marandi, E., Harris, J. (2010). The impact of perceived service provider empathy on customer loyalty: some observations from the health and fitness sector. *Managing Leisure*, 15, pp. 214-227.
- Marktest. (2006). *Consumidor*. [Internet] Disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~d6d.aspx> . [Consult. 18 de Março 2014].
- Marktest. (2014). *Consumidor*. Disponível em <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1cc5.aspx> . [Consult. 18 de Março 2014].
- Neto, M. (2006). Segmentação dos Sócios. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, pp. 460-469.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 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), pp. 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Bases on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70 (3), pp. 201-230.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2000) *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, 2ªEdição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Gradiva Publicações Lda.
- Robinson, L. (2006). “Customer expectations of sport organisations”. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), pp. 67-84.
- Rodrigues, P. & Dávila, M. (2006). Gestão da Qualidade em Serviços de Health & Fitness. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): marking service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 58-70.

- Ruyter, Ko de, Bloemer, José. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (5), pp. 436-453.
- Sacavém, A. (2006). A Indústria do Wellness. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.
- 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. São Paulo.
- Santos, A. (2006). Ferramentas de Gestão na Qualidade de Serviços no Mercado do Wellness. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing*, Lisboa: Visão e Contextos.
- Shonk, David J., Chelladurai, P. (2008). Service Quality, Satisfaction, and Intent to Return in Event Sport Tourism. *Journal of Sport Management*, 22, pp. 587-602.
- Slater, Stanley F., Narver, John C. (2000) Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy Marketing Science*, 28 (1), pp. 120-127.
- Srivastava, K., Sharma, Narendra K. (2013). Service Quality, Corporate Brand Image, and Switching Behavior: The Mediating Role of Customer Satisfaction and Repurchase Intention. *Services Marketing Quarterly*, 34, pp.274–291
- Stefura, G., Cuza, Al. I. (2010) Customer complaining behaviour – its effects on companies' evolution. *Studies and Scientific Researches*. Economic edition, 15, pp. 487-492.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), pp. 163-178.
- Taylor, Steven A. (1997) Assessing Regression-Based Importance Weights for Quality Perceptions and Satisfaction Judgments in the Presence of Higher Order and/or Interaction Effects, *Journal of Retailing*, 73 (1), pp.135–159
- The Retention People. *Are your fitness staff actually your best sales people?*. [Internet] Disponível em <http://www.theretentionpeople.com/insight/research/are-your-fitness-staff-actually-your-best-sales-people/> [Consult. 13 de Outubro 2014]
- The Retention People. *How what you say and how you say it changes member retention.* [Internet] Disponível em <http://www.theretentionpeople.com/insight/research/does-it-matter-what-i-say/> [Consult. 13 de Outubro 2014].
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), pp. 31-46.

- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. e Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49 (2), Spring, pp. 33-46.