



Avaliação da Gestão dos Serviços Desportivos: Qualidade, Satisfação e Valor

José Pedro Fortuna de Magalhães

Porto, Dezembro de 2005



Avaliação da Gestão dos Serviços Desportivos: Qualidade, Satisfação e Valor

Monografia elaborada no âmbito
da disciplina de Seminário do 5º ano da
Licenciatura em Desporto e Educação Física

Orientada por: Professor Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

José Pedro Fortuna de Magalhães

Porto, Dezembro de 2005

AGRADECIMENTOS

O caminho percorrido para a elaboração deste trabalho foi facilitado e apoiado pelo auxílio de diversas pessoas, sem o apoio das quais esse mesmo percurso seria deveras mais tortuoso e íngreme. A todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a tirar as pedras e obstáculos do caminho, o meu muito obrigado, especialmente:

ao Professor Doutor Pedro Sarmiento, pelos conhecimentos transmitidos e experiências partilhadas, que contribuíram grandemente para a escolha desta área de estudo e tema de trabalho;

ao mestre André Esteves, por todas as suas contribuições temporais, materiais, intelectuais e emocionais;

aos meus colegas de curso, companheiros desta caminhada com quem partilhei alegrias e tristezas, dificuldades e entreaajuda;

a todos os meus verdadeiros amigos, pela sua compreensão nas minhas ausências e pela sua pronta disponibilidade nos momentos mais difíceis;

ao Horácio das Neves, modelo e amigo;

aos meus Pais e familiares, sem cujo apoio, ajuda e motivação, nunca teria chegado tão longe;

à Alexandra, pela sua amizade, auxílio, dedicação, cumplicidade, amor e pelo seu sorriso.

ÍNDICE GERAL

Índice de figuras	III
Índice de quadros	III
Resumo	V
Abstract	VII
Résumé	IX
I – Introdução	1
II – Revisão Bibliográfica	3
1 - Serviços Desportivos	3
2 - Qualidade de Serviços.	7
2.1 - Definições do conceito de Qualidade	8
2.1.1 - Objectivos da Qualidade	10
2.1.2 - Padrões da Qualidade	12
2.1.3 - Avaliadores da Qualidade	14
2.2 - Dimensões e Testes da Qualidade	14
2.3 - Consequências Comportamentais da Avaliação dos Serviços pelo Cliente	25
2.3.1 - Consequências Comportamentais da Qualidade do Serviço	26
2.3.2 - Consequências Comportamentais de Problemas e sua Resolução	27
3 - Satisfação	29
4 – Valor	34
III – Conclusões	39
IV – Bibliografia	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceptual da Qualidade de Serviços (Adaptado de Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990 in Ferreira, 2001)	16
---	----

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Preocupações reais e necessárias a ter com a qualidade, por parte dos gestores (segundo Ko & Pastore, 2004)	22
--	----

RESUMO

O presente trabalho constitui-se como uma revisão bibliográfica em torno da temática da Avaliação da Gestão dos Serviços Desportivos, cujo objectivo é caracterizar a investigação realizada sobre esta temática dentro dos limites que a nossa pesquisa com certeza possui.

O crescente número de centros desportivos e de fitness veio possibilitar aos clientes um maior leque de opções de escolha face às condições de prática de exercício físico oferecidas pelas diversas organizações. Nesse sentido, os fornecedores destes serviços têm seguido uma política de Qualidade nos serviços prestados por forma a cumprir um standard de serviço ou a gerar uma vantagem competitiva face aos concorrentes.

As dimensões e os testes de avaliação da Qualidade dos Serviços em Desporto apresentados neste trabalho são diversos e variam de autor para autor, de acordo com as especificidades do serviço a avaliar. Este trabalho aborda ainda as consequências comportamentais da Qualidade do Serviço para além de consequências comportamentais de problemas e sua resolução.

Relacionada com a percepção de Qualidade dos Serviços está a Satisfação do Cliente enquanto principal objectivo a atingir por parte dos fornecedores de serviços. A análise da literatura indica que este é um conceito polissémico estritamente relacionado com a Qualidade e um bom avaliador da mesma.

Como conceito mais recente surge o Valor, também relacionado com o de Qualidade e de Satisfação mas com um volume de investigação substancialmente menor. O Valor aparece equiparado ao preço, ou seja, como a diferença entre custo e benefício para o cliente.

Os três conceitos abordados no trabalho – Qualidade, Satisfação e Valor – deverão ser tidos em conta pelas organizações com o objectivo de melhorar as suas prestações.

Palavras-chave: SERVIÇOS DESPORTIVOS; QUALIDADE; SATISFAÇÃO;
VALOR

ABSTRACT

This essay is a bibliographic revision on the Evaluation of Sports Services' Management, the aim of which is to characterise the investigation carried out about this theme within our research limits.

The increasing number of sport and fitness centres has given customers a wide range of options to choose from and a variety of conditions in which to do exercise. In this way, the suppliers of these services have been following a strict code of Quality Control in order to fulfil a standard service or to create a competitive position in the market.

The Sports Quality Services' dimensions and evaluation tests presented in this essay are diverse and vary from author to author according to the service specifications that should be evaluated. Furthermore, this essay focuses not only on the behavioural consequences of the Service Quality, but also on behavioural consequences of problems and their solutions.

Related to the perception of the Services' Quality is the customers' satisfaction as the main aim to be attained by the services' suppliers. The analysis of literature shows that this is a polysemic concept strictly related to Quality and is a good evaluator of it.

Value is a recent concept, also related to the concept of Quality and of Satisfaction, but less research has been carried out in this field. Value is linked to the price, that is, it is the difference between cost and how advantageous it is for the customer.

The three concepts studied in this work – Quality, Satisfaction and Value – should be taken into account by the organizations with the purpose of improving their services.

Key-Words: SPORT SERVICES; QUALITY; SATISFACTION; VALUE

RÉSUMÉ

Le travail présent est constitué comme une révision bibliographique autour de la thématique de l'Evaluation de la Gestion des Services Sportifs, dont l'objectif principal est de caractériser l' investigation réalisée sur cette thématique dans les limites que notre recherche sûrement possède.

Le nombre croissant de centres sportifs et de fitness a possibilité aux clients un large éventail d'options de choix face aux conditions de pratique de l'exercice physique offertes par les diverses organisations. Dans ce sens, les fournisseurs de ces services ont suivi une politique de Qualité dans les services prêtés pour accomplir un standard de service ou pour créer un avantage compétitif par rapport aux concurrents.

Les dimensions et les tests d'évaluation de la Qualité des Services en Sport présentés dans ce travail sont diverses et varient d'auteur à auteur, selon les spécificités du service à évaluer. Ce travail aborde de plus les conséquences comportementales de problèmes et de ses résolutions.

La Satisfaction du Client comme l'un des objectifs principaux à atteindre par les fournisseurs de services est liée à la perception de la Qualité des Services. L'analyse de la littérature indique que la Satisfaction du Client est un concept polysémique étroitement lié à la Qualité et à un bon expert de ce concept.

Comme un concept plus récent surgit la Valeur, aussi lié à la Qualité et à la Satisfaction, mais avec un volume de recherche substantiellement moindre. La Valeur apparait comparée au prix, c'est-à-dire, comme la différence entre le cout et l'avantage pour le client.

Les trois concepts abordés dans ce travail – la Qualité, la Satisfaction et la Valeur – devront être suivis et respectés par les organisations, ayant l'objectif d'améliorer leurs prestations.

Mots-clés: SERVICES SPORTIFS; QUALITÉ ; SATISFACTION ; VALEUR

I – INTRODUÇÃO

Através de uma observação da sociedade actual, corroborada com alguma revisão bibliográfica, verifica-se que esta é uma sociedade cada vez mais sedentária (Bento, 1998; Mota, 1997). Nos últimos 50 anos, devido a diversos fenómenos sociais, deparamo-nos com uma relativa diminuição do tempo de trabalho, cuja influência se traduz num aumento de tempo livre e de lazer. Todos estes factores contribuem para uma crescente procura de ocupação desses tempos livres, nomeadamente com a prática de actividades físicas. Os centros de fitness são um bom exemplo das escolhas efectuadas por parte das pessoas, verificando-se uma conseqüente e inegável proliferação desses mesmos espaços fitness como resposta ao aumento da procura deste tipo de serviços.

A quantidade e variedade de centros de fitness com que nos deparamos e o aumento das exigências das pessoas que os procuram reflecte-se numa busca da Qualidade por parte das entidades que fornecem o serviço com vista a aumentar a Satisfação dos clientes e a sua fidelização com os seus serviços (Theodorakis et al., 2004).

Um ponto-chave da investigação da Qualidade dos Serviços é assistir ao seu contínuo melhoramento, com vista a maximizar o seu apelo aos clientes e, por seu turno, melhorar o seu sucesso financeiro (Howat & Murray, 2002). Esta noção é tão mais importante quanto a diversidade e multiplicidade de Serviços Desportivos com que nos deparamos hoje em dia, sejam eles de natureza privada ou associativa, de lazer ou de rendimento, de prática ou de espectáculo. Assim, as organizações desportivas deparam-se com uma nova era de competitividade global. Dentro do saturado mercado da indústria desportiva, o sucesso de uma organização desportiva poderá depender do grau até onde a organização consegue satisfazer os seus clientes com a Qualidade do Serviço (Ko & Pastore, 2004). As organizações não podem mais contentar-se com baixos níveis de Satisfação dos seus clientes, pois se o fizerem, estes irão procurar melhores condições na concorrência (Van Leeuwen et al., 2002).

Uma revisão da literatura dos Serviços de marketing revela várias correntes de pesquisa conceptual. Apesar de sempre terem havido várias áreas de investigação, elas parecem ter começado com o estudo da Qualidade do Serviço, continuaram com a investigação na área da Satisfação, e mais recentemente com o estudo sobre o Valor (Cronin, Brady and Hult, 2000). Neste trabalho, tentamos seguir também esta corrente, iniciada contudo com a caracterização do conceito base a este trabalho, os Serviços.

Este trabalho está apresentado e dividido pelos capítulos Introdução (I), Revisão Bibliográfica (II), Conclusões (III) e Bibliografia (IV). Na Revisão Bibliográfica começamos por analisar o que são os Serviços e as suas principais diferenças em relação aos produtos, entrando depois na área mais específica dos Serviços Desportivos. Passamos depois a uma análise da Qualidade onde abordamos as suas características, definições e uma breve evolução das suas dimensões e testes da Qualidade e ainda as consequências comportamentais da Qualidade dos Serviços. Por fim, fazemos uma análise dos conceitos de Satisfação e do Valor, bem como a sua relação com a Qualidade e principais influencias dos mesmos nas atitudes de clientes e gestores.

Dada a diferença de amplitude que existe entre o estudo da Qualidade e os restantes dois conceitos, fica claro que é sobre o primeiro que o nosso trabalho se irá debruçar mais. Contudo, o facto de que os estudos sobre Satisfação, mas sobretudo sobre o Valor serem cada vez mais frequentes, parece indiciar que esta temática poderá sofrer uma evolução no futuro próximo.

I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1 - Serviços Desportivos

Para um bom entendimento desta temática, podemos começar por delinear um conjunto de características, que nos ajudarão a enquadrar melhor o conceito de Serviços e as suas características. Para Rowley (1998), os Serviços possuem um conjunto de características principais que os definem. São elas:

a) Intangibilidade – os serviços não são palpáveis, ou seja, não existe a possibilidade de os ver, sentir, cheirar ou tocar, antes de serem adquiridos. Os possíveis compradores dos serviços fazem uma avaliação prévia dos mesmos, observando o melhor possível o local, as pessoas, os equipamentos ou o preço. Os prestadores/fornecedores de serviços deverão, tanto quanto possível, tornar tangíveis todos os elementos que possam facilitar em seu benefício a tarefa avaliadora do potencial comprador.

b) Inseparabilidade ou Simultaneidade – nos serviços, a produção e o consumo acontecem simultaneamente. Enquanto os produtos físicos podem ser fabricados, armazenados e mais tarde vendidos e consumidos, tal não acontece nos serviços. Se um funcionário, por exemplo um monitor de um ginásio, tem uma formação deficiente, irá prestar um serviço deficitário e incorrecto, o que se traduz na recepção de um serviço defeituoso por parte do cliente, visto não se poder separar a produção do serviço do seu consumo.

c) Heterogeneidade ou Variabilidade – a qualidade dos serviços é altamente variável. Esta, poderá variar com o consumidor e de como este percebe o serviço, e com o local e a altura em que é feita a avaliação. Devido à variabilidade potencial de respostas, um prestador/fornecedor de serviços deverá medir regularmente o grau de satisfação dos seus clientes através de caixas de sugestões, de queixas ou de inquéritos,

d) Perecibilidade ou Perdurabilidade – em consonância com a característica Intangibilidade, os serviços não podem ser guardados ou armazenados para uso ou venda posterior. Um cliente de um ginásio paga o

mês todo, apesar de só o frequentar algumas horas por dia, ou alguns dias por semana; no entanto o ginásio continua lá, ele não pode armazenar o tempo pago, para posterior uso.

O sector dos Serviços possui várias diferenças, em comparação com o sector dos produtos. Desta forma, para Costa et al. (2004), eles diferem nos seguintes aspectos:

- a) os serviços são intangíveis,
- b) os serviços não são portáteis,
- c) os serviços são instantâneos,
- d) os serviços não têm um dono,
- e) a qualidade da performance pode variar consideravelmente, dependendo da pessoa que fornece o serviço.

Para Chelladurai (1992, 1994, cit. Chelladurai & Chang, 2000), a base desta classificação é a distinção entre Serviços de Consumo e Serviços Humanos (estando os serviços desportivos inseridos neste último), bem como as motivações dos clientes para a participação. Este autor criou assim duas classificações principais, dividindo Serviço Desportivo em:

- a) serviços participativos (participant services), e
- b) serviços de espectáculo (spectator services).

Os Serviços Participativos estão ainda divididos em:

- a) serviços de prazer de consumo (consumer-pleasure),
- b) serviços de consumo para saúde/fitness (consumer health/fitness),
- c) serviços de capacidades humanas (human skills),
- d) serviços de excelência humana (human-excellence),
- e) serviços de sustentabilidade humana (human-sustenance), e
- f) serviços terapêuticos/curativos (human-curative services).

Esta classificação também inclui serviços para o espectador (providenciar espectáculos desportivos como entretenimento), serviços de

patrocínios (acesso aos mercados desportivos), e outros serviços dirigidos pelos serviços para o espectador (licenciamento de produtos, concessões, parques, etc.).

Segundo Martins (2002), Serviço é todo o trabalho que é feito para determinada pessoa; o beneficiário do serviço pode ser um consumidor, ou uma sociedade, ou as duas coisas ao mesmo tempo.

Para Jorge & Colaço (2000), “um Serviço é um acto ou sucessão de actos de duração e localização definidas, conseguido graças a meios humanos e/ou materiais colocados à disposição de um cliente individual ou colectivo segundo os processos, procedimentos e comportamentos codificados.”

Lakhe & Mohanty (1995 cit. Ko & Pastore, 2004), definem Serviço como um sistema de produção onde vários *inputs* são processados, transformados e valorizados para produzir alguns *outputs* que têm utilidade a quem procura o serviço, não meramente de um ponto de vista económico, mas como suporte da vida do sistema humano em geral, ou mesmo para a procura de prazer.

Nas definições, há determinados aspectos que deveriam ser salientados, para que ajudassem a explicar as características únicas dos Serviços Desportivos.

O primeiro aspecto é a performance humana que ocorre entre os clientes e o fornecedor do serviço.

Nos Serviços Desportivos, os clientes não só frequentam como participam activamente na produção e consumo do serviço (Ko & Pastore, 2004). Mais ainda nos Serviços Desportivos de recreação, os clientes necessitam ter uma relação estreita e um alto nível de envolvimento com o fornecedor dos mesmos. Aqui, cliente e fornecedor do serviço têm de interagir, esforçando-se para que o mesmo seja efectuado de modo correcto, pois nestas relações o serviço oferecido não é standardizado. Nos serviços de desporto recreacional o nível de interacção entre os consumidores é relativamente alto, afectando-se uns aos outros. Assim, os monitores e profissionais deverão esperar um grande nível de interacção entre os clientes, prevenindo e evitando qualquer possível fonte de problemas.

Segundo a definição de Gronroos (1990 cit. Ko & Pastore, 2004), o Serviço é produzido e consumido nas instalações físicas o/ou sistemas do fornecedor do serviço. Os Serviços são assim interpretados, como actividades, sistemas ou transacções comerciais, nos quais os atributos tangíveis e intangíveis são cuidadosamente combinados para a maximização da satisfação e eficiência de um sistema operacional. O mesmo autor é de opinião que os consumidores compram um serviço para resolver os seus problemas, ou seja, o objectivo da compra está nos resultados e benefícios experienciados após o seu uso, não no serviço em si. Por exemplo, o bem-estar físico, a redução do stress, a afiliação, as interacções sociais, a auto-estima, aumentar a autonomia e motivos estéticos, são possíveis factores motivacionais para a participação desportiva.

Chelladurai et al. (1987 cit. Chelladurai & Chang, 2000), identificaram cinco dimensões de um Serviço de fitness, medido pela sua Escala de Atributos de Serviços de Fitness. Estas dimensões são profissional-primário (primary-professional), consumidor-primário (primary-consumer), periférico-primário (primary-peripheral), bens facilitadores-primários (primary-facilitating goods), e serviços e bens secundários (secondary goods and services). As primeiras dimensões reflectem o núcleo dos serviços (core services), enquanto as restantes reflectem o contexto.

2 – Qualidade dos Serviços

Qualidade tem sido a palavra-chave nos círculos da gestão há já algum tempo (Chelladurai & Chang, 2000), sendo hoje em dia uma estratégia fundamental para o sucesso e sobrevivência no ambiente competitivo actual (Zeithaml et al., 1996). Assim, dada a sua importância, um crescente número de investigadores dedicam-se ao seu estudo, e afirmam que a Qualidade dos Serviços não só é o factor mais importante na satisfação dos clientes, mas também é o principal critério que mede a competitividade de uma empresa de serviços (Chelladurai & Chang, 2000; Ko & Pastore, 2004; Rowley, 1998). Porém, no nosso país, a temática da Qualidade nos Serviços Desportivos não tem sido alvo das atenções que este tema mereceria (Teixeira, 2000), apesar de terem já sido feitos alguns estudos que ajudam a dissipar esta ideia.

No que à Qualidade Percebida diz respeito, Zeithaml (1988) define-a com 4 parâmetros que no conjunto a descrevem: é diferente de qualidade actual ou objectiva; é um nível mais elevado de abstracção, ao invés de um atributo específico de um produto (ou serviço); é uma avaliação global, que em certos casos se assemelha a uma atitude; é um julgamento normalmente feito sobre um cenário invocado pelo cliente. Já Rowley (1998) define-a como uma forma de atitude relacionada mas não igual à Satisfação e resultante de uma comparação entre as expectativas e as percepções da performance. Contudo, para Brady & Cronin (2001), na literatura tem havido algum progresso sobre como avaliar a qualidade percebida, mas muito pouco em relação ao “o quê” avaliar.

A Qualidade é fundamental para o avanço da economia, tanto para produtos como para serviços. No entanto os serviços diferem dos produtos, em termos de como são produzidos, consumidos e avaliados. Parasuraman et al. (1985) explanam esta ideia com três argumentos:

1) A Qualidade dos Serviços é mais difícil de avaliar do que a Qualidade de produtos. Quando compram produtos, os consumidores dispõem de várias qualidades tangíveis dos mesmos para os poder avaliar: a cor, o sabor, a dureza, se serve, etc. Ao adquirir um serviço, o cliente, em termos de factores

tangíveis, pode apenas limitar-se a uma avaliação das instalações, ou dos equipamentos, não do produto em si. Dada a escassez de elementos tangíveis, torna-se mais complexo para o cliente avaliar as potencialidades do serviço, como também para o prestador de serviços saber de que forma os clientes avaliam o serviço e a sua qualidade.

2) A percepção da Qualidade dos Serviços resulta de uma comparação entre as expectativas do cliente com a real performance do serviço. Tendo em conta as dificuldades em avaliar um serviço, essa avaliação será feita com base nas expectativas iniciais do cliente acerca do serviço, antes de este o experienciar, comparando-as mais tarde com as reais sensações e vantagens que adquiriu após e durante a utilização do serviço.

3) As avaliações da Qualidade não são feitas exclusivamente dos resultados do serviço mas também durante o processo de prestação do mesmo. O cliente não avalia apenas o resultado mas todo um conjunto de factores desde como é atendido pelo staff, a limpeza e qualidade das instalações, os equipamentos, o bom ambiente, e mais tarde, após o cessar da prestação do serviço, o modo como se sente e os resultados obtidos.

2.1 - Definições do Conceito de Qualidade

Segundo Reeves & Bednar (1994), o estudo da Qualidade foi iniciado já com Sócrates, Platão, Aristóteles e outros filósofos da Antiga Grécia. Para estes, a ideia de Qualidade cruzava-se com a excelência ou *areté*. Desde aí, e principalmente nas últimas décadas, a busca de uma definição universal de Qualidade tem tido resultados inconsistentes. Tal definição global não existe, ao invés disso, várias definições de Qualidade são apropriadas sob diferentes circunstâncias. Chelladurai & Chang (2000), fazem uma revisão de algumas dessas definições:

- a) satisfazer ou deleitar o cliente, ou satisfazer ou exceder as expectativas do cliente (Zeithaml et al., 1990);
- b) as características de um produto ou serviço que satisfazem necessidades principais ou implicadas (British Standards Institute, 1991);

c) cumprir claramente requisitos específicos (Crosby, 1985; Deming, 1986);

d) pronto a ser usado – significa que o produto vai de encontro às necessidades do cliente e está livre de deficiências (Juran, 1989).

Outros autores definem-na ainda como:

e) a impressão global do consumidor da relativa superioridade/inferioridade de uma organização e dos seus serviços (Bitner & Hubbert, 1994, cit. Ko & Pastore, 2004);

f) a extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas percepções (Zeithaml et al., 1990 cit. Ko & Pastore, 2004);

g) “é a conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades” (Cruz, 1994, cit. Jorge & Colaço, 2000);

h) é o nível de satisfação das necessidades do cliente, em função dos atributos do serviço consumido (Correia, 1997).

Verificamos assim que há uma diversidade entre investigadores na conceptualização da Qualidade dos Serviços (Ko & Pastore, 2005). Há ainda uma divergência considerável entre as escalas existentes em termos do que medir e como medir a Qualidade dos Serviços.

Muitos investigadores acreditam que o conhecimento do conceito de Qualidade dos Serviços está intimamente ligado com o conhecimento do conceito de Serviço e das suas características: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perdurabilidade. Estes atributos realçam a ideia de que as interacções entre o cliente e os empregados de serviço são críticas para a produção e consumo do serviço.

Para Chelladurai & Chang (2000), as definições de Qualidade, pertinentes tanto para produtos como para serviços, focam quer os traços do

produto/serviço, quer as expectativas/necessidades dos clientes, ou ambos. Dando o diferente ênfase ao produto/serviço ou ao cliente, a avaliação da qualidade consiste em:

- 1) objectivos da Qualidade –são os traços de um produto/serviço, sujeito a avaliações da qualidade. Estes incluem o serviço principal (core service), o contexto físico, as interações empregados-clientes, as interações inter-clientes e a participação do cliente;
- 2) padrões da Qualidade –são os critérios específicos, aplicados em juízos de qualidade. Estes incluem a qualidade como excelência, qualidade como valor, a qualidade como conformidade com as especificações e a qualidade como encontrar e/ou exceder as expectativas dos clientes;
- 3) avaliadores da Qualidade – são os árbitros ou juizes da qualidade. Subsiste em quem deverá avaliar os serviços.

2.1.1 - Objectivos da Qualidade.

Estes objectivos da avaliação da Qualidade, incluem:

- a) O serviço principal (core service). Esta dimensão da qualidade está relacionada com a performance do serviço prometido (processos, questões judiciais, numa firma de advogados; treino de uma equipa, num clube desportivo; aulas de academia e acompanhamento na musculação, num clube de fitness);
- b) O contexto físico. Esta dimensão engloba a qualidade das instalações, a sua localização, equipamento e materiais utilizados na produção do serviço, bem como os benefícios prestados aos clientes. Também as acessibilidades das instalações e a facilidade de utilização dos equipamentos, são elementos desta dimensão da qualidade. Assim, enquanto as acessibilidades das instalações são necessárias a todas as formas de serviço, a facilidade de utilização dos equipamentos se torna crítica nos serviços de desporto e de exercício. Por exemplo, os clientes

de um clube de fitness devem poder mudar facilmente as opções dos equipamentos, controlando a resistência, a velocidade e/ou a duração;

c) Interações Empregados-Clientes. Um atributo significativo de um serviço é a simultaneidade da produção e do consumo desse serviço (inseparabilidade). Isto sublinha a importância da relação entre o fornecedor do serviço e o seu cliente. Assim, essas interações constituem um objectivo significativo das avaliações da qualidade. A qualidade nestas interações refere-se às orientações, ajudas e comportamento dos empregados, à cortesia e cuidado para com os clientes e à pronta disponibilidade de atenção individualizada;

d) Interações Inter-Clientes. A natureza e a intensidade das tarefas e das interações entre os membros de uma equipa ou grupo têm um impacto significativo na efectividade do treino e nas experiências dos atletas individualmente. Por exemplo, os clientes numa aula de ginásio podem-se apoiar uns aos outros nos seus esforços para perderem peso ou melhorarem a condição física, ou podem ter comportamentos disruptivos desses esforços se, por exemplo, apontam ou ridicularizam a aparência uns dos outros. Deste modo, estas interações inter-cliente constituem um objectivo de juízos de qualidade. No caso do desporto de espectáculo as interações entre os espectadores são um elemento crítico desse serviço. Quando alguns espectadores de um evento desportivo têm comportamentos disruptivos em relação à condução ordeira do evento e vandalizam as cadeiras ou os parques de estacionamento, é lógico que isso vai influenciar a atitude e opinião de outros espectadores;

e) Participação do Cliente. A produção de qualquer serviço abarca um determinado envolvimento do cliente. Em alguns serviços, o envolvimento do cliente na produção do serviço pode ser bastante passiva, como numa sessão de massagens. Aqui, tudo o que é preciso é a presença do corpo de uma pessoa, para o massagista fazer o seu serviço, mesmo se o cliente adormece durante a performance do serviço. O envolvimento do cliente na produção de um serviço

desportivo, é pelo contrário, energético e vigoroso. Desta forma, a percepção de qualidade do envolvimento por parte do cliente é crítica para uma participação continuada nessa actividade. A literatura do desporto para jovens mostra claramente que a falta de qualidade na sua participação é a principal razão para muito desistirem do desporto (Chelladurai & Chang (2000)).

2.1.2 - Padrões da Qualidade.

Acerca deste ponto, Reeves & Bednar (1994), defendem que não há uma única definição universal de Qualidade e que diferentes definições seriam necessárias para analisar o conceito, sobre diferentes circunstâncias. Eles identificaram quatro possíveis definições de Qualidade:

- a) Qualidade como Excelência. A excelência implica os mais altos padrões de qualidade. Esta poderá ser atingida após o investimento de largas somas monetárias, óptimos materiais, e a contratação dos mais talentosos empregados para a produção e distribuição do produto ou serviço. A excelência poderá ser um padrão da qualidade ditada por certas formas de serviços. Esta definição de qualidade está relacionada com a forma como os filósofos da Grécia Antiga a percepcionavam;
- b) Qualidade como Valor. Nesta perspectiva, a qualidade é julgada pelo preço relativo que é pago para um certo nível de performance. Ou seja, a qualidade como valor não implica o melhor produto ou o preço mais barato, mas sim a melhor conjugação dos dois, a melhor relação qualidade/preço. Esta noção apareceu no séc. XVIII, com a massificação da produção, de forma a que os bens pudessem ser adquiridos por todas as pessoas e não unicamente pelas mais ricas;
- c) Qualidade como Conformidade com as Especificações. Aqui, os desejos e necessidades dos consumidores são traduzidos para especificações claras do produto, na medida em que a qualidade do mesmo é avaliada pela amplitude com que essas especificações são encontradas ou não. Ou seja, a qualidade está em conformidade com as

expectativas ou especificações. Numa cadeia de ginásios, os programas efectuados, o vestuário dos empregados, o tipo de atendimento, tudo poderá estar especificado para ir de encontro às necessidades e desejos do cliente. Esta noção advém da época da revolução industrial e das grandes linhas de montagem. Aqui, um produto de qualidade era aquele que era montado e entregue ao destino conforme as especificações. Se algum componente (um parafuso, por exemplo) de uma linha de montagem não fosse construído conforme as especificações, iria afectar de sobremaneira toda a produção seguinte podendo-se assim considerar um produto sem qualidade;

d) Qualidade é Encontrar e/ou Exceder as Expectativas dos Clientes. Como a maioria das análises da qualidade advém do marketing e dos serviços, esta análise defende que é o cliente que reconhece a qualidade de um serviço, ao experimentá-lo. Esta teoria aplica-se mais aos serviços, na medida em que estes são intangíveis, logo não são susceptíveis de terem especificações ou medidas estritas e são avaliados de diferentes formas, pelas diferentes pessoas. Apenas os clientes avaliam a qualidade. Zeithaml et al. (1996) referem-se à extensão até onde o serviço vai de encontro ou excede as expectativas dos clientes e mencionam a existência de dois níveis. O primeiro é o Serviço Desejado, que é o nível de serviço que o cliente espera receber e que consiste num leque do que o cliente acredita que pode e deve receber. O segundo nível de expectativa é o Serviço Adequado, que é o nível de serviço que o cliente vai aceitar, ou seja, é o serviço mínimo que a empresa pode distribuir, e mesmo assim esperar ir de encontro às necessidades básicas dos clientes. A zona de tolerância definida, em baixo pelo Serviço Adequado, e em cima pelo Serviço Desejado, contem a amplitude de serviço dentro da qual a empresa está a cumprir as expectativas do cliente.

Cada definição de Qualidade descrita por estes autores tem as suas vantagens e desvantagens em relação à medição, à generalização, à utilidade

para os gestores e relevância para o consumidor. A Qualidade pode ser medida mais precisamente quando definida como Conformidade com as Especificações e é mais difícil de medir quando definida como Excelência. Esta última porém, pode proporcionar uma força motivadora para um grupo de trabalhadores. Já a Qualidade definida como Valor ou em Conformidade com as Especificações, pode levar uma organização a focar-se na eficiência e Qualidade definida como Encontrar ou Exceder as Expectativas dos Clientes, compele os gestores a andar sempre a par dos desejos dos clientes. Contudo, para a maioria das decisões de consumo, os clientes baseiam as suas escolhas num número de características do produto ou serviço, fazendo com que as definições de Qualidade como Excelência, como Valor ou Conforme as Especificações, sejam muito restritas para reflectir correctamente os desejos dos consumidores (Reeves & Bednar, 1994).

2.1.3 - Avaliadores da Qualidade.

Um dos problemas que se coloca, é quem de entre clientes, empregados ou gestores, deverá avaliar a Qualidade de um Serviço. Segundo os padrões de Qualidade, diferentes agentes serão os avaliadores de acordo com determinado padrão de Qualidade a aplicar. Por exemplo, quando queremos avaliar o serviço para conhecer as expectativas dos clientes, estes deverão ser os principais avaliadores; se por outro lado, pretendemos testar a Qualidade como Excelência e/ou a Qualidade como Conformidade com as Especificações, deveremos deixar a avaliação para profissionais especializados.

2.2 - Dimensões e Testes da Qualidade

As dimensões ou atributos da Qualidade dos Serviços são aqueles atributos que contribuem para as expectativas e percepções da Qualidade dos Serviços pelos consumidores. Estes são os atributos dos serviços que são importantes para os clientes e contribuem significativamente para a sua

avaliação da qualidade. O conhecimento dessas dimensões e possivelmente a capacidade de as avaliar, poderá ajudar a conhecer maneiras mais efectivas de melhorar a Qualidade dos Serviços (Rowley, 1998).

Verifica-se que várias investigações foram realizadas à volta da natureza da Qualidade dos Serviços e existe uma aprovação generalizada que a Qualidade dos Serviços é constituída por um conjunto de dimensões primárias (Murray & Howat, 2002). Contudo, tem havido poucas tentativas de investigar a influência da Qualidade dos Serviços na retenção dos clientes, ou em identificar as consequências comportamentais das percepções da Qualidade dos Serviços.

Parasuraman et al. (1985), numa extensiva investigação sobre clientes, executivos administrativos e empregados, mostraram que os critérios com os quais os clientes avaliavam os serviços incluíam as seguintes dez dimensões: fiabilidade, capacidade de resposta, competência, acessibilidade, simpatia, comunicação, credibilidade, segurança, conhecimento/compreensão das necessidades dos clientes e tangibilidade.

Mais tarde, os mesmos autores desenvolveram o SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), um instrumento que veio influenciar o desenvolvimento da maioria da investigação efectuada em torno da Qualidade dos Serviços. Algumas dessas investigações, contudo, modificam este modelo adicionando-lhe dimensões ou utilizando metodologias alternativas com vista a atingir os seus objectivos (Brady & Cronin, 2001). De acordo com este modelo, a Qualidade dos Serviços poderá ser medida identificando os *Gaps* entre as expectativas do consumidor e as suas percepções da performance desse Serviço. Esses *Gaps* são cinco:

GAP 1: Diferença entre as expectativas do cliente e a percepção dos gestores das expectativas do cliente;

GAP 2: Diferença entre a percepção dos gestores das expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço;

GAP 3: Diferença entre as especificações de qualidade do serviço e o serviço fornecido;

GAP 4: Diferença entre o serviço fornecido e o que é comunicado aos clientes sobre o serviço; e

GAP 5: Diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção do cliente do serviço.

O aumento da Qualidade de Serviços implica uma gestão que tenha como tónica a minimização dos diversos GAPS.

A figura 1 tenta esquematizar o posicionamento e relações entre os Gaps:

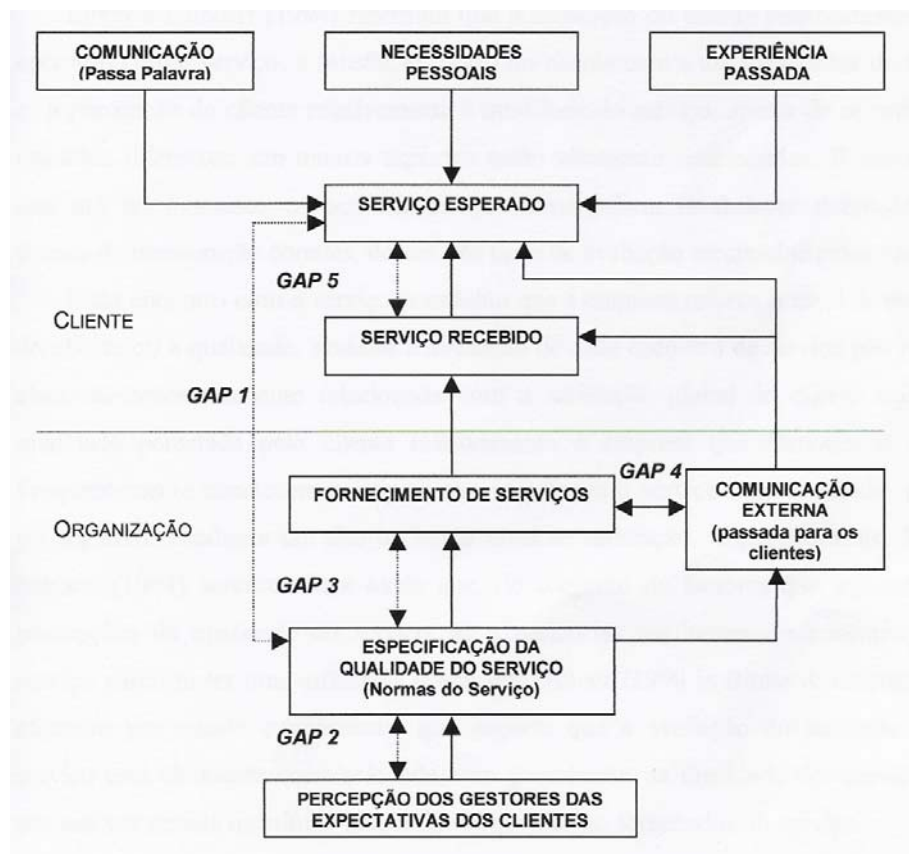


Figura 1 – Modelo conceitual da Qualidade de Serviços
(Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990 in Ferreira, 2001)

Parasuraman et al., (1988), usando a escala do SERVQUAL, passaram então a considerar 5 dimensões da Qualidade dos Serviços: responsabilidade, garantia, tangibilidade, empatia e fiabilidade. Fiabilidade, refere-se à

capacidade de um dado serviço ser efectuado de forma fiável e correcta; garantia, refere-se aos conhecimentos e cortesia dos empregados e à sua capacidade de transmitir segurança e confiança; tangibilidade, refere-se à aparência do espaço físico, equipamentos e material; empatia, refere-se ao “carinho” e tratamento personalizado aos clientes; e responsabilidade, refere-se à determinação de ajudar os clientes e desempenhar o serviço prontamente. Eles declaram que estas 5 dimensões eram consistentes ao longo de um número de exemplos independentes em diferentes contextos de serviços. Esta escala tem sido muito utilizada numa grande variedade de sectores de serviços onde provou ser uma ferramenta útil e proveitosa. Porém, tem sido alvo de algumas críticas, teóricas e práticas, tendo alguns investigadores (Howat & Murray, 2002) questionado o modelo dos GAPS e sugerindo que medir as percepções isoladamente seria um melhor indicador da Qualidade do Serviço, do que medir as diferenças entre expectativas e percepções.

Em algumas investigações mais tarde, verifica-se que a medição da Qualidade dos Serviços é adaptada ao contexto que iria ser analisado. Surgiram diversas dimensões da Qualidade, adaptadas a diversos âmbitos, onde também se inclui a indústria do fitness e de lazer, surgindo assim uma enorme variabilidade de dimensões. Estas dimensões têm como base as dimensões do SERVQUAL (Alexandris et al., 2001). Um exemplo disso, surge com a sugestão de um modelo de Brady & Cronin (2001) que, numa tentativa de suprimir algumas limitações do SERVQUAL, propuseram um novo modelo, o qual conceptualiza a Qualidade dos Serviços com base em três dimensões primárias: qualidade de interacção, qualidade do ambiente físico e qualidade dos resultados (outcome quality). Esta última não tinha sido abrangida pelo SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988).

Kim & Kim (1995 cit. Chelladurai & Chang, 2000) realizaram um teste de qualidade para centros desportivos da Coreia (QUESC), no qual identificavam 11 dimensões: ambiente, atitude dos empregados, confiança, informação, programação, considerações pessoais, privilégios, preço, tranquilidade, estímulo e conveniência. A clareza conceptual e a fiabilidade e consistência internas de algumas dessas dimensões são no entanto questionáveis

(Alexandris et al., 2001; Alexandris et al., 2004), nomeadamente com os itens relativos ao preço, estímulo e tranquilidade, por exemplo. O desenvolvimento desta escala representa porém, uma importante primeira tentativa de medir a qualidade em centros desportivos de fitness (Alexandris et al., 2004).

McDonald et al. (1995 cit. Chelladurai & Chang, 2000) desenvolveram a escala TEAMQUAL, com cinco dimensões, para medir a qualidade em desportos de equipa profissionais. Estas cinco dimensões, foram escolhidas com base na escala SERVQUAL, ou seja, na ideia que os juízos de qualidade são baseados no GAP entre as expectativas do cliente e as percepções do mesmo.

Uma outra opção surge com Howat et al. (1996). Estes investigadores desenvolveram o “Centre for Environmental and Recreation Management – Customer Service Quality (CERM-CSQ)”, o qual consiste numa escala que mede quatro dimensões da Qualidade dos Serviços em centros de lazer e de desporto. Essas dimensões são:

- a) serviço central (core service), incluindo a informação do programa, leque de actividades, conforto da instalação, valor do dinheiro e qualidade dos equipamentos;
- b) qualidade do *staff* (staff quality), incluindo a responsabilidade do staff e os conhecimentos do staff;
- c) instalações desportivas (general facility), incluindo estacionamento seguro e limpeza das instalações; e
- d) serviços secundários (secondary services), incluindo alimentação, bebidas e parque infantil.

Mais tarde, este mesmo modelo iria ser revisto por alguns dos seus autores iniciais, passando a conter uma estrutura de três dimensões: *staff* (personal), serviços centrais (core services), e serviços periféricos (peripheral services) (Alexandris et al., 2004).

Para o caso de desporto de espectáculo, Wakefield et al. (1996 cit. Chelladurai & Chang, 2000), demonstraram que o contexto no qual o serviço é apresentado (estádio, ginásio, etc.), é só em si um preditor significativo da

lealdade e participação dos fãs. O “*sportscape*”, como rótulo do contexto, consiste em várias dimensões incluindo as acessibilidades e estacionamento, a limpeza e a estética das instalações, a qualidade do ecrã gigante, o conforto das cadeiras, acessibilidades de espaço, a sinalização, os serviços de alimentação e o controlo das multidões. As dimensões descritas não se centram muito no serviço central (core service) da organização.

Chang e Chelladurai (1999 cit. Chelladurai & Chang, 2000) propuseram um sistema de análise da qualidade em clubes de fitness. O seu esquema, consistia em três dimensões num estádio de entrada – entrega da gestão a um Serviço de Qualidade, desenvolver o clima do serviço, e delinear o serviço central (core service); cinco dimensões num estádio intermédio – interações interpessoais com os empregados, interações de tarefas com os empregados, envolvimento físico, contacto com outros clientes, e falha e recuperação do serviço; e uma dimensão num estádio de saída – qualidade percebida do serviço, num total de 9 dimensões.

McDougall and Levesque (2000) sugerem então uma abordagem mais global ao afirmarem que o debate acerca das dimensões da Qualidade dos Serviços é irrelevante, na medida em que a Qualidade dos Serviços pode ser composta em duas dimensões aglutinadoras: o serviço central (core) (o que é distribuído pelo serviço) e o relacional (relational) (como é distribuído o serviço). Por exemplo, um cabeleireiro ou um salão de estética instalada num centro de fitness, não iria ser interpretada como o serviço principal do centro; no entanto, esta iria ser entendida como um exemplo de como a gestão do centro lida com os problemas e o conforto dos seus clientes, aliando um serviço extra ao esperado para uma maior diversidade de oferta. No caso do desporto de espectáculo, o produto central (core product) representa o jogo em si, contendo um conjunto de itens que influenciam a percepção que o cliente tem da qualidade do jogo: performance da equipa, qualidade dos adversários, o nível da competição e as estrelas da equipa (Greenwell & Pastore, 2002). Da mesma forma, e no mesmo contexto, o pessoal de serviço (vendedores de bilhetes, vendedores de alimentos e bebidas, seguranças, etc.) serão o relacional (relational), que têm como função facilitar o processo de entrega do produto

central (core product), e ajudam a tornar a experiência do serviço mais agradável (Chelladurai & Chang, 2000). Estas duas importantes dimensões têm estado ligadas a estudos que buscam determinar quais as dimensões da qualidade que podem influenciar a satisfação dos clientes (McDougall and Levesque, 2000).

Brady & Cronin (2001), propuseram um modelo de múltiplos níveis. No primeiro nível, três dimensões medem a Qualidade dos Serviços: Qualidade das Interações, Qualidade do Ambiente Físico e Qualidade dos Resultados (outcome quality).

A Qualidade das Interações refere-se às interações interpessoais, entre os clientes e o staff que ocorrem durante a realização do serviço. Esta dimensão tem três subdimensões: atitude do staff, comportamentos e conhecimentos específicos. Numerosos estudos em várias áreas dos serviços, provaram a importância que os elementos humanos têm na Qualidade dos Serviços prestados, sendo isto ainda mais evidente nos Serviços que são altamente intangíveis e heterogêneos, como é o caso dos Serviços Desportivos.

A Qualidade do Ambiente Físico, refere-se aos elementos tangíveis da organização, que no caso dos *health clubs* refere-se às instalações, equipamentos e à atmosfera vivida nas instalações. Os autores sugerem que esta dimensão possui três subdimensões: condições do ambiente, design das instalações (facility design) e factores sociais. As condições do ambiente referem-se aos aspectos não visuais, como a temperatura, odores e música, enquanto o design das instalações refere-se ao aspecto das instalações. Ambos estão relacionados com aspectos da higiene e as condições dos equipamentos. Por fim, as interações sociais referem-se às interações entre os clientes, ou seja, às atitudes e comportamentos entre os clientes dentro das instalações.

A Qualidade dos Resultados refere-se aquilo que resta aos clientes quando termina o uso do serviço, possuindo esta dimensão três subdimensões: tempo de espera, elementos tangíveis, e valências. A Qualidade dos Resultados reporta-se, no caso dos Serviços de fitness, à percepção dos

clientes acerca dos resultados da sua participação nos exercícios e aulas efectuadas, nomeadamente a aspectos relacionados com a saúde (física ou psíquica).

Alexandris et al. (2004) argumentam que o modelo de Brady & Cronin (2001) pode ser aplicado nos Serviços do fitness.

Verifica-se então (Alexandris et al., 2004; Ko & Pastore, 2004) que os estudos sobre a Qualidade dos Serviços têm-se focado na identificação das dimensões da qualidade nos centros de fitness, nos centros de lazer e de recreação e nos grandes centros de espectáculos desportivos¹, sem contudo serem completamente validados em estudos posteriores. Mais, os vários autores têm sugerido diversos factores e estruturas diferentes sem chegarem por isso a nenhum consenso em relação ao conteúdo das dimensões. Por exemplo, apesar dos investigadores enfatizarem a importância das instalações e outros elementos do meio envolvente, estes aspectos foram incluídos em diferentes dimensões, com diferentes pontos de convergência. Assim, enquanto Howat et al., (1996) incluíam as instalações e os equipamentos como o serviço central (core services), Papadimitriou & Karateroliotis (2000), incluem os mesmos conceitos em atracção/operacionalidade das instalações (facility attraction/operation), e Chelladurai & Chang (2000) já lhe chamam o contexto (instalações, localização e equipamentos). Ko & Pastore (2004) afirmam ainda que existe uma lacuna entre as concepções correntes de Qualidade dos Serviços, na área do fitness/recreação, e na área da literatura geral do marketing.

Mais recentemente, Ko & Pastore (2004) sugeriram um modelo (quadro 1) no qual a Qualidade dos Serviços é uma construção multidimensional e hierárquica. Este modelo foi posteriormente utilizado e testado com resultados positivos (Ko & Pastore, 2005), e está maioritariamente orientado para a análise dos Serviços desportivos recreativos. Para estes autores, a Qualidade do Serviço consiste em quatro dimensões primárias, que são definidas por várias subdimensões correspondentes:

¹ Por exemplo, estádios e pavilhões.

<p><u>Preocupações gerais dos gestores, em relação à qualidade dos serviços</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Delineamento do produto do serviço- Delineamento do ambiente do serviço- Entrega do serviço	<p><u>Preocupações gerais que os gestores deverão ter, em relação à qualidade dos serviços</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Idealização do conceito de qualidade do serviço- Quais os factores que determinam a percepção do cliente da qualidade do serviço- Como medir as dimensões.
---	---

Quadro 1 – Preocupações reais e necessárias a ter com a qualidade, por parte dos gestores (Segundo Ko & Pastore, 2004)

a) Qualidade do Programa – variedade de programas, tempo de operacionalidade e qualidade de informação. A Qualidade do Programa, refere-se à percepção relativa dos clientes face à excelência do programa, através dos qual o cliente experiênci o serviço desportivo e, dentro deste, a variedade de programas refere-se à variedade e atractividade das aulas ou programas oferecidas aos participantes. Os programas secundários como o tomar conta de crianças, estão também incluídos. Tempo de operacionalidade refere-se a se as aulas ou actividades começam e acabam dentro do tempo previsto ou se o seu horário é conveniente aos clientes. Por Qualidade de Informação entende-se a facilidade com que se recebe informações acerca das novidades propostas, programas e outros serviços. Em termos práticos, num ginásio ou centro de fitness, deverão estar disponíveis uma variedade de programas atractivos e num horário conveniente para os utilizadores. As informações acerca dessas aulas também deverão estar facilmente disponíveis e visíveis;

b) Qualidade das Interacções – interacções cliente-empregado e interacções inter-clientes. Na Qualidade das Interacções, a principal preocupação está em como o serviço é disponibilizado aos clientes. Dada esta concessão se efectuar entre o fornecedor do serviço e o cliente, devemos dar especial atenção a algumas variáveis humanas, principalmente do pessoal de serviço, tais como a atitude, os conhecimentos e o seu comportamento. Dentro do desporto de recreação, de acordo com Howat et al. (1996), confirma-se a

importância destas interacções como influenciadoras da Qualidade dos Serviços. Também as interacções inter-clientes são aqui alvo de atenção, visto saber-se que estas actividades são eminentemente sociais, nas quais os clientes interagem e influenciam-se uns aos outros. Neste modelo, a Qualidade das interacções inter-clientes, refere-se à percepção subjectiva do cliente, de como o serviço é concedido durante o processo, e no qual se salienta as atitudes e comportamentos dos clientes uns com os outros;

c) Resultados da Qualidade – mudanças físicas, socialização e valências. Os Resultados da Qualidade representam os resultados da acção do serviço e o que o cliente ganha com o serviço. De um modo geral, o desporto recreativo é consumido com vista a melhorar as capacidades físicas, obter satisfação, emoção e interagir socialmente. Um dos resultados observáveis do consumo de exercício físico, ou seja, um dos benefícios obtidos com o treino, é a melhoria das capacidades físicas, ou mudanças físicas. Outro possível resultado, são as experiências sociais positivas, que advêm do facto dos clientes terem estado com outras pessoas que partilham o mesmo gosto pelas actividades efectuadas. A socialização está associada com os resultados do pós-consumo, em oposição às interacções inter-clientes, que ocorrem durante o decorrer do serviço. Por fim, as valências referem-se também à avaliação pós-consumo, acerca de se o serviço foi bom ou mau, em relação a qualquer aspecto da experiência do serviço. Um cliente poderá ter uma boa imagem da qualidade do serviço mas se tiver um mau resultado face aos seus objectivos (perda de peso, sociabilização, etc.), ficará com uma má impressão final do resultado de serviço;

d) Qualidade do Ambiente Físico – condições do ambiente, design e equipamentos. Por Qualidade do Ambiente Físico, entende-se o envolvimento físico no qual o serviço é prestado (instalações, acessos, materiais, etc.). Este é considerado por Howat et al. (1996), um dos mais importantes aspectos na avaliação da Qualidade dos Serviços. O ambiente refere-se às condições não visuais do ambiente do serviço tais como a temperatura, a iluminação, o barulho e a música. O design refere-se ao aspecto dos espaços, arquitectura funcional e à natureza estética do meio (Brady & Cronin, 2001). Em

comparação com o anterior, enquanto o design é deparado pelo cliente, pois está mesmo à sua frente, o ambiente, apesar de importante, poderá passar um pouco mais despercebido. O equipamento refere-se à qualidade das máquinas e materiais utilizados pelos clientes.

Em suma, de acordo com esta perspectiva de avaliação da Qualidade do Serviço, o cliente avalia os programas e os Serviços, utilizando elementos tangíveis da envolvimento física como o design, o ambiente e os equipamentos. Estes, por seu lado, determinam o nível de percepção de qualidade pelo cliente, através do sistema dos serviços intangíveis. Esta perspectiva é coerente com o conceito de Serviço no qual este é definido como a combinação desenvolvida cuidadosamente de atributos tangíveis e intangíveis, para a maximização da satisfação dos clientes.

Correia (2000), acerca da temática das avaliações da Qualidade, lembra que os clientes têm diversas posições perante cada atributo, devendo a organização saber quais os mais valorizados pelos clientes. A organização deve então descobrir e focar principalmente os atributos que verdadeiramente contribuem para a satisfação dos clientes. Deve ainda, em conjugação com o anterior, investigar a qualidade da concorrência existente, face aos atributos mais valorizados pelos seus clientes, para poder depois definir objectivos de trabalho e de actuação, com base nos resultados dessas pesquisas. Zeithaml (1988) afirma que a Qualidade de um produto ou serviço, é avaliada como boa ou má, dependendo da sua relativa excelência ou superioridade entre os outros produtos ou serviços, que são vistos como possíveis substitutos dos mesmos, pelo consumidor.

Jorge e Colaço (2000) sugerem alguns conselhos que julgam importantes para se introduzir uma cultura de qualidade numa empresa. Há então que ter em conta os seguintes aspectos:

1. Existência de uma visão do negócio conhecida e partilhada por todos;
2. Liderança do processo pelo principal responsável da empresa;

3. Existência de uma definição clara de qualidade para a empresa em questão, com especificações e parâmetros definidos e partilhados;
4. Comunicação interna intensa, sendo dado a conhecer regularmente a todos os empregados a evolução da actividade da empresa;
5. Envolvimento de todos os empregados nos processos de decisão, através da articulação entre adequados níveis de descentralização e participação em grupos de qualidade;
6. Alto nível de simbolismo, sendo claramente explicitada a missão da empresa, a sua política de qualidade, as suas performances e os seus valores (quadros, posters, jornais, internos);
7. Alto nível de reconhecimento e distinção das performances individuais que demonstrem níveis elevados de dedicação à política de qualidade e serviço;
8. Medição constante de todo o processo, sendo clarificados os custos da não qualidade;
9. Investimento real na formação constante de todos os empregados, sem esquecer o treino genérico sobre a qualidade para todos os colaboradores;
10. Envolvimento da gestão e do responsável máximo da empresa no contacto frequente com clientes e empregados afim de que não exista distância entre a acção e a decisão;
11. Liderança pelo exemplo e total dedicação em relação à qualidade e excelência do serviço;
12. Explicitação, desde o início, que o processo de qualidade é um elemento intrínseco da cultura da empresa e que, por definição, nunca está terminado.

2.3 – Consequências Comportamentais da Avaliação dos Serviços pelo Cliente

Para além dos constituintes da Qualidade, a investigação produzida em torno dos serviços tem-se dedicado à identificação das consequências

comportamentais geradas pela avaliação que os clientes fazem do serviço prestado, nomeadamente, centrando-se em duas questões: as consequências comportamentais da Qualidade do Serviço (Alexandris et al., 2004; Zeithaml et al., 1996) e as consequências comportamentais dos problemas e sua resolução (Chelladurai & Chang, 2000; Howat & Murray, 2002).

2.3.1 - Consequências Comportamentais da Qualidade do Serviço

Nos anos 80, alguns gestores acreditavam por intuição, que se oferecessem um melhor serviço ou produto teriam por consequência bons resultados financeiros (Zeithaml et al., 1996). Hoje em dia, os objectivos dos estudos e investigações vão no sentido de descobrir o impacto da Qualidade dos Serviços no lucro e noutras regalias financeiras das empresas que daí poderão advir, ou seja, compreender as ligações directas entre Qualidade do Serviço e lucro gerado pelas actividades da organização.

Inicialmente, as consequências comportamentais da Qualidade do Serviço eram uni-dimensionais, medidas pelas intenções de recompra dos clientes. Zeithaml et al. (1996) argumentaram que esta noção pecava pela limitação em compreender toda a uma gama de possíveis comportamentos dos clientes. Com base nisso, estes autores propuseram um modelo que superasse essas limitações. Esse modelo sugere quatro possíveis intenções de comportamento:

- a) intenções de recompra,
- b) comunicação “boca-a-boca”,
- c) sensibilidade com o preço (price sensitivity), e
- d) comportamentos de queixa: queixas verbais (com o staff, p.ex.), respostas privadas (publicidade “boca-a-boca” negativa) ou respostas por via de terceiros (acções judiciais, processos, etc.).

Os clientes que estão satisfeitos com a performance dos serviços tendem a manter fidelidade com a empresa, comunicam coisas positivas sobre o serviço a terceiros, pagam o preço pedido, e mantêm-se leais aos serviços e

à empresa, mesmo que os preços sejam aumentados (Alexandris et al., 2001; Alexandris et al., 2004; Jorge e Colaço, 2000; Parasuraman et al., 1988). Por outro lado, clientes a cujo serviço desagrada tendem em tomar atitudes desfavoráveis, tais como manifestar interesse de abandonar o serviço ou queixar-se (Alexandris et al., 2001; Alexandris et al., 2004).

Sabe-se também que a comunicação “boca-a-boca” ou publicidade “boca-a-boca”, é um dos mais fortes e potentes métodos publicitários; as pessoas tendem a confiar bastante mais em fontes de informação pessoais (família, amigos, colegas, etc.), do que em fontes impessoais (cartazes, rádio, televisão, etc).

Os efeitos da Qualidade dos Serviços são similares ao de variáveis como a publicidade, preço, eficiência e imagem. Todas elas influenciam o lucro de modo simultâneo (Zeithaml et. al., 1996). Contudo, a investigação das relações entre a Qualidade dos Serviços, a Satisfação dos clientes e a lealdade dos clientes na indústria dos Serviços desportivos é ainda limitada (Alexandris et al., 2004).

2.3.2 - Consequências Comportamentais dos Problemas e sua Resolução

Um dos aspectos que poderá influenciar os comportamentos dos clientes é a experimentação de problemas e sua conseqüente (não) superação. Perante um problema, as intenções dos clientes e a avaliação que estes fazem do serviço será afectada negativamente, mesmo que o fornecedor do serviço não tenha o controlo absoluto sobre o motivo que gerou a falha, ele será na mesma alvo de avaliação de Qualidade (Chelladurai & Chang, 2000).

Zeithaml et. al. (1996) afirmam que um problema que surja e que seja superado tende a criar laços mais fortes dos que os iniciais entre as duas entidades, ou seja, um problema que desponte dá à empresa a oportunidade de mostrar excelência de serviço e total empenhamento na tentativa de resolução do conflito. Por outro lado, um problema que surja entre a empresa e o cliente, apesar de poder ser resolvido satisfatoriamente, poderá enfraquecer

as ligações entre as duas entidades. Deste ponto de vista, observou-se que clientes que não experimentaram qualquer problema recente com a empresa têm melhores percepções da Qualidade do Serviço do que clientes que passaram recentemente por um problema, mesmo que satisfatoriamente resolvido. Isto significa que a memória de um problema, mesmo que bem resolvido, afecta negativamente a percepção de Qualidade do Serviço por um cliente, e que este não o esquece facilmente (Zeithaml et. al., 1996). Logicamente, clientes a quem o problema ocorrido foi resolvido satisfatoriamente, apresentam níveis de satisfação superiores do que clientes a quem o problema não foi resolvido de forma tão satisfatória (Chelladurai & Chang, 2000).

Eventos específicos que resultam em fortes percepções, positivas ou negativas, de um serviço, podem ser referidas como Incidentes Críticos (Howat & Murray, 2002). Estes incidentes críticos são determinados episódios experienciados pelos clientes nas suas vivências com o serviço, que poderão ser analisados através de uma pequena entrevista com os mesmos, para conseqüentemente avaliar, a um nível mais pormenorizado, as suas experiências do serviço. A este instrumento chama-se Técnica do Incidente Crítico. Existem questionários desenvolvidos, nos quais se consegue analisar estes incidentes críticos sem ser necessário uma entrevista exaustiva, que poderia ser dispendiosa e demorada.

Num estudo dos mesmos autores sobre Satisfação e Insatisfação, realizado num centro de serviços desportivos, chegou-se à conclusão que a simpatia do staff era a nota dominante na ocorrência dos incidentes críticos positivos, enquanto incidentes com árbitros e aspectos disciplinares, dominavam os incidentes críticos negativos. Estes dados realçam a importância da Qualidade e das competências do staff num centro desportivo/fitness.

3 - Satisfação

O termo Satisfação tem tido uma variedade de significados e aplicações na literatura (Theodorakis et al., 2004). Esta, tem sido o alvo de várias investigações, teorias e práticas, de marketing em várias indústrias (Van Leeuwen et al., 2002). Apesar de não haver acordo sobre a definição de Satisfação para os clientes, há uma aceitação geral da importância que esta representa para os mesmos.

A definição de Satisfação num contexto do consumidor será a avaliação geral do serviço em comparação com as expectativas do cliente (McDougall & Levesque, 2000). Segundo Cronin et al., (2000), a Satisfação do cliente tem sido identificada como a ligação entre qualidade e a avaliação pós-compra. Para Howat e Murray (2002), a Satisfação ocorre quando as necessidades e satisfações dos clientes estão preenchidas.

Jorge e Colaço (2000) afirmam que a Satisfação e a Qualidade estão intimamente ligadas. “A Qualidade do Serviço tem um impacto directo sobre o desempenho do produto, portanto também afecta a Satisfação do cliente.”

Acerca das diferenças entre Satisfação e Qualidade, Ferreira (2001), na sua revisão bibliográfica acerca da Satisfação, refere que as dimensões subjacentes ao julgamento da Qualidade são mais específicas, resultando normalmente de características ou sugestões, enquanto que a Satisfação pode resultar de quaisquer dimensões, relacionadas ou não com a Qualidade. Com base nisto, dá ainda o exemplo de um cliente que se dirige a um serviço (Restaurante, Centro de Fitness, etc.) que frequenta regularmente e que estava impecavelmente limpo como habitual; a recepcionista recebe-o com um largo sorriso e a Qualidade do Serviço de que usufruiu agradou-o como é costume. Todavia, apesar de o serviço ter sido prestado da boa forma habitual, a Satisfação provocada no cliente poderá ser altamente influenciada negativamente, se em algum dia o cliente teve grandes dificuldades de estacionamento, se a electricidade for cortada durante um longo período de tempo, ou se tiver havido algum corte no fornecimento de água. Desta forma, apesar dos problemas surgidos não terem tido uma culpa directa sobre o

fornecedor do serviço, e do grau de qualidade do mesmo estar ao melhor nível como sempre, estes problemas irão sem dúvida influenciar a satisfação do cliente, estando sempre ligados ao prestador do serviço.

Levanta-se contudo a questão de saber se Satisfação e Insatisfação são conceitos separados, ou pontos de um continuum, ou determinam as relações entre Satisfação e Qualidade do Serviço, ou até as relações entre Satisfação e segundas intenções dos clientes (Murray e Howat, 2002).

Theodorakis et al. (2004) falam da Satisfação como o resultado de um processo de quatro etapas que tem sido desenvolvido na literatura do marketing. A primeira etapa inclui as necessidades e expectativas de pré-compra dos clientes acerca da performance dos serviços. Na segunda etapa o cliente estabelece percepções acerca da performance do serviço. Estas percepções são depois comparadas com as expectativas originais. O resultado destas comparações é o nível de desconfirmação percebida, que determina o nível de satisfação (terceira etapa). Se a performance do serviço preenche as expectativas e necessidades originais, o resultado é a satisfação (quarta etapa).

Existe bastante consenso à volta da ideia de que Qualidade do Serviço e Satisfação são duas ideias diferentes, mas que existe uma relação causal entre as duas (McDougall & Levesque, 2000; Rowley, 1998). Apesar de haver alguma discussão acerca de se a Qualidade do Serviço antecede a Satisfação, ou se pelo contrário é uma consequência da Satisfação, tende-se a aceitar que a Satisfação é uma consequência da Qualidade dos Serviços. Teoricamente, numa avaliação da Satisfação, os clientes estarão tão mais satisfeitos com a prestação dos serviços, quanto melhor for o nível de Qualidade dos Serviços prestados. Alexandris et al. (2004) reforçam a ideia de que as percepções da Qualidade do Serviço influenciam a Satisfação do cliente. Um cliente que tenha uma percepção positiva acerca das interações, do ambiente físico, e dos resultados dos serviços, tem toda a possibilidade de sentir altos níveis de satisfação. Num estudo efectuado por estes investigadores (utilizando o modelo de Brady e Cronin, 2001), chegou-se à conclusão que o ambiente físico era a dimensão que maior peso possuía como influenciador da satisfação,

seguido dos resultados obtidos (outcome). A influência da Qualidade das Interações na Satisfação era significativa, mas era a mais fraca das três dimensões. Pensamos que este último resultado vai contra alguma da investigação referida ao longo deste trabalho, que salienta a importância das interações inter-pessoais que ocorrem com frequência nos serviços.

Segundo (Lewis & Booms, 1983 cit. Papadimitriou & Karateroliotis, 2000), existe uma diferença conceptual entre Qualidade Percebida do Serviço e entre Satisfação, embora muitas vezes na literatura os dois conceitos sejam utilizados indiscriminadamente. A Satisfação do Serviço refere-se mais aos resultados psicológicos que derivam de uma experiência específica de serviço, enquanto Qualidade Percebida de um Serviço representa uma atitude mais firme, positiva ou negativa, em relação a vários atributos relacionados com o serviço.

Os clientes avaliam a performance dos Serviços e determinam o nível de Qualidade destes com base nos seus objectivos de participação, na sua experiência do serviço, e nos resultados e benefícios de daí obtiveram (Ko & Pastore, 2004). Desta forma, será apropriado escolher os clientes como avaliadores da Qualidade do Serviço, e a standardização da Qualidade devia ser feita de acordo com a percepção dos clientes face à excelência do serviço.

Gronroos (1990 cit. Ko & Pastore, 2004) afirma que o que conta é a Qualidade como ela é percebida pelo cliente. Desta forma, a Qualidade dos Serviços deveria ser definida pela interpretação dos clientes acerca da performance dos serviços, dos sistemas de fornecimento dos serviços, das suas experiências globais de consumo e da sua satisfação. Correia (1997), tem opinião semelhante, quando diz que a produção dos serviços centrada na Satisfação dos clientes é uma mais valia para o desenvolvimento organizacional, uma vez que os processos de Satisfação dos clientes passam obrigatoriamente pela elevação da Qualidade dos Serviços, o que, por sua vez, gera clientes mais satisfeitos.

Contudo, factores como o estado do tempo, a disposição pontual do staff ou outros agentes não controláveis, poderão influenciar a Satisfação, apesar de

não estarem relacionados directamente com a Qualidade do Serviço (Alexandris et al., 2004).

Por consequência, há evidências que sugerem que é a Satisfação do cliente que, em último lugar, determina as suas intenções futuras e comportamentos perante o serviço (McDougall & Levesque, 2000; Howat & Murray, 2002). Descobriu-se que a Satisfação tem uma influência directa na forma como os clientes viriam a reutilizar o serviço, ou seja, a Satisfação do cliente é uma condição necessária, mas não suficiente, para as futuras intenções. Propôs-se ainda uma linha de pensamento, que defendia que a percepção da Qualidade do Serviço influenciaria sentimentos de Satisfação, que em retorno influenciaria o comportamento de compra dos clientes, bem como a vontade ou não de recomendar o serviço a outras pessoas.

O nível de recompra ou renovação dos serviços de um cliente, o nível de intenção que um cliente tem de aconselhar o serviço a outros potenciais clientes, e as intenções do cliente aumentar a frequência das suas visitas, estão intimamente ligados com a Satisfação do cliente (Murray e Howat, 2002).

Parasuraman et al. (1988) e Rowley (1998) são unânimes ao afirmar que na revisão bibliográfica da Satisfação, “expectativas” são vistas como reflexos que o consumidor antecipa que o serviço poderá oferecer, enquanto na revisão bibliográfica da Qualidade dos Serviços, “expectativas” são vistas como atributos desejáveis de um determinado serviço ou aquilo que o serviço deveria oferecer ao invés do que realmente oferece.

Pode-se afirmar que a Satisfação dos clientes está no centro do conceito de marketing, e que, segundo Murray e Howat (2002), vários factores se têm evidenciado como influenciadores da satisfação que um cliente pode experienciar com um serviço. Isto inclui o apego afectivo e emocional ao serviço, auto-estima ou auto-conceito ou mesmo normas sociais. Também o planeamento estratégico das infraestruturas físicas irá ter um efeito influenciador na satisfação dos clientes (Greenwell & Pastore, 2002).

Há duas importantes razões para usar a Satisfação dos clientes para testar a performance de um serviço. Primeiro, a Satisfação do cliente é experienciada apenas e só pelo cliente; a Satisfação do cliente depende da

percepção subjectiva da avaliação da performance de um serviço, ao invés dos objectivos standards de qualidade de uma organização (Greenwell & Pastore, 2002). Pode-se afirmar que focar os objectivos na Satisfação dos clientes salienta a importância de perceber o consumidor quando este faz decisões de marketing. Em segundo lugar, a Satisfação do cliente é um mediador da relação entre Qualidade do Serviço e intenções de comportamento (Cronin et al., 2000). Assim, os clientes fazem uma avaliação cognitiva da Qualidade do Serviço, que leva a uma avaliação emocional da Satisfação, que leva por seu lado a intenções de compra. Em termos concretos, a Satisfação do cliente influencia a retenção do cliente, as intenções de compra, a vontade de repetir o negócio e ainda a vontade de o referir a outros clientes. (Cronin et al., 2000; Murray e Howat, 2002 e Zeithaml, 1988).

Segundo um estudo de Alexandris et al., (2004), verificou-se que a Satisfação influenciava na realidade o compromisso psicológico, apesar de esta relação não ser muito forte. Sabemos que o desporto e a actividade física têm características únicas quando comparados com outros serviços, pois requerem uma real participação e envolvimento físicos, o que para algumas pessoas não é uma experiência positiva. Isto poderá explicar um não maior nível de relações entre satisfação e envolvimento psicológico. Esta poderá também ser uma justificação para a enorme taxa de abandono que ocorrem nos ginásios. As pessoas poderão estar muitíssimo satisfeitas com o ginásio, mas estão insatisfeitas com a necessidade de estarem obrigatoriamente comprometidas em fazer exercício.

Para as empresas de serviços, o maior desafio é identificar os factores críticos que determinam a Satisfação dos clientes para com esse mesmo serviço (McDougall & Levesque, 2000). Howat et al. (1996) afirmam que a capacidade para medir a Satisfação dos clientes é crítica para os gestores de empresas de lazer. Deste modo, há vários aspectos da Satisfação dos clientes com os quais as organizações desportivas devem ter preocupação. Por exemplo, enquanto será crítico determinar quão satisfeitos estão os consumidores, é de igual importância compreender o porquê da satisfação dos clientes (Van Leeuwen et al., 2002).

4 - Valor

Tem-se verificado um aumento de interesse dos investigadores, em relação ao conceito do Valor, principalmente para aqueles que estudam o seu potente papel mediador da Satisfação dos clientes (McDougall & Levesque, 2000). Nem sempre o conceito de Valor e de Qualidade são bem diferenciados um do outro ou de outros conceitos, como vantagem percebida e utilidade (Zeithaml, 1988). Cronin et al. (2000) afirmam mesmo que os conceitos Qualidade dos Serviços, Valor e Satisfação, têm dominado a literatura sobre os Serviços e que a atenção dos investigadores têm-se voltado para o estudo das relações entre os três conceitos, e simultaneamente das suas diferenças.

Zeithaml (1988) define Valor como: “valor é o preço baixo”, “valor é tudo aquilo que eu quero num produto”, “valor é a qualidade que obtenho, pelo preço que eu pago”, e “valor é o que eu recebo pelo que eu dou”. Deste leque de respostas variadas já nos podemos aperceber da relativa dificuldade de definição do termo.

O Valor pode ser visto como a avaliação do que é recebido, com o que é dado numa determinada relação de serviços. McDougall e Levesque (2000) definem Valor como os benefícios recebidos em relação aos seus custos. Também Zeithaml (1988) define Valor como a taxa final da utilidade do produto, baseado nas percepções do que foi recebido e do que foi dado em troca.

Em conformidade, Jorge e Colaço (2000), afirmam que o Valor para o cliente, é a diferença entre os valores que ele ganha comprando e usando um produto/serviço e os custos para obter esse produto/serviço. Como normalmente os consumidores têm um vasto leque de escolhas pelas quais podem optar na hora de adquirir determinado produto ou serviço, eles fazem a sua opção de compra, com base na comparação do valor entre as várias hipóteses que se lhes deparam.

McDougall e Levesque (2000) propuseram que, paralelamente à Satisfação, o Valor poderia ser o mediador dominante das futuras intenções e comportamentos dos clientes, decidindo estes voltar a recorrer do serviço com base em se tinham ou não recebido “Valor”.

Zeithaml (1988) sugere também que Valor poderá ser o mediador nas percepções de Qualidade dos Serviços. Segundo a autora, Valor difere de Qualidade em dois aspectos. Primeiro, o Valor é mais individualista e pessoal do que a Qualidade, e é conseqüentemente um conceito de nível superior (poderá envolver prestígio ou conveniência). Em segundo lugar, o Valor, ao contrário da Qualidade, envolve uma transacção em que se dá e recebe algo. Ao formarem uma percepção global de um serviço, os clientes poderão usar o Valor para avaliar o serviço em comparação com alternativas possíveis disponíveis. Esta premissa implica que a Satisfação, quando considerada como uma avaliação global de um serviço, e Valor, poderão ser conceitos semelhantes ou pelo menos fortemente relacionados. A mesma autora afirma ainda que clientes que acham que receberam “valor” pelo dinheiro que gastaram, ficam mais satisfeitos que os clientes que não acharam não ter recebido “valor” pelo dinheiro que dispensaram.

Conseqüentemente, Cronin et al., (2000) descobriram fortes e consistentes resultados para o caminho indirecto que liga a Qualidade do Serviço às intenções de compra (através do Valor do Serviço e da Satisfação) e o Valor às intenções de compra (através da Satisfação). Estes resultados são consistentes com a premissa que Qualidade do Serviço e a percepção de Valor (avaliações cognitivas), precedem a Satisfação (resposta afectiva). Isto tem potenciais implicações para os gestores, pois as respostas afectivas (emoções) poderão ser melhores preditores de comportamento do que as avaliações cognitivas feitas em relação às percepções da Qualidade dos Serviços, e do que os juízos de Valor.

Kotler (2002) afirma que o produto ou oferta terão sucesso se eles prestarem Valor e Satisfação ao comprador alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas, com base naquela em que se apercebe que obterá maior valor. Este autor define Valor como o rácio entre o que o consumidor recebe em relação ao que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos, de acordo com a equação:

$$\text{Valor} = \text{Benefícios/Custos}$$
$$= (\text{Benefícios Funcionais} + \text{Benefícios Emocionais}) / (\text{Custos Monetários} + \text{Custos de Tempo} + \text{Custos de Energia} + \text{Custos Físicos}).$$

Com base nesta equação, o gestor pode aumentar o Valor oferecido ao consumidor ao:

- a) aumentar os benefícios;
- b) reduzir os custos;
- c) aumentar os benefícios e reduzir os custos;
- d) aumentar mais os benefícios do que os custos;
- e) reduzir os benefícios menos do que reduzindo os custos.

Cronin et al., (2000) sugeriram que há duas dimensões de Valor: o Preço e o Serviço Recebido. Eles concluíram que os clientes depositam maior importância na Qualidade do Serviço do que nos custos associados à sua aquisição. Consequentemente, percepções da Qualidade do Serviço poderão levar a percepções de Valor, que em retorno influenciam julgamentos de Satisfação e futuras intenções dos clientes. Contudo, McDougall e Levesque (2000) afirmaram que esta relação é ainda mais complexa, alegando que os clientes poderiam ser felizes com o serviço prestado (serviço central) (the core)), como é que foi fornecido (o relacional (the relational)), e em geral estarem satisfeitos com o serviço, mas sentirem que não receberam o valor do dinheiro que gastaram. Mais ainda, os gestores necessitam de avaliar cuidadosamente os preços da concorrência. Não deve ser feito um grande investimento nos serviços prestados nem em como ele é fornecido, pois a Qualidade é só um dos lados da equação. Sabemos agora que o Valor, e principalmente o Valor percebido pelos clientes, poderá determinar o sucesso ou fracasso de um serviço. Em todo o tipo de serviços, o cliente irá avaliar e dar importância ao serviço central, ao relacional e ao Valor Percebido. No entanto, o grau e peso que cada uma destas dimensões terá nessa avaliação irá depender da natureza do serviço e de cliente para cliente. Torna-se assim fundamental que os gestores tenham especial atenção às três dimensões, não

caindo no erro de dar excessiva importância a alguma delas, sob pena de descurar outra, e podendo não ter assim o sucesso esperado no negócio.

Em suma, apesar da relação entre Qualidade do Serviço e Satisfação ser bem aceite, o mesmo não se pode dizer em relação ao papel mediador que o Valor poderá ter na Satisfação.

Dado os consumidores não poderem maioritariamente julgar o Valor de um produto ou serviço de forma exacta e objectiva, eles baseiam-se no Valor Percebido. Se mais tarde o cliente vem a corroborar o real valor obtido (se gastou bem o seu dinheiro), e este vai de encontro às suas expectativas iniciais, o cliente fica satisfeito, e se este supera as expectativas, o cliente fica encantado (Jorge e Colaço, 2000).

Reconhecendo a já existente pesquisa da Qualidade dos Serviços e a sua relação com a satisfação dos clientes, justificaria-se necessário a criação de modelos mais compreensíveis que assistam os gestores a compreender melhor os pontos-chave da satisfação. Um dos pontos específicos é o conceito de Valor Percebido. Valor Percebido é geralmente definido como a falha entre o que é recebido, comparado com o que é dado em troca (McDougall & Levesque, 2000). Estes autores argumentam que conjuntamente com Qualidade do Serviço Percebida, o Valor Percebido é um antecedente para a Satisfação do cliente, que em retorno estaria directamente relacionado com futuras intenções de compra dos clientes. Os cliente têm noção que um serviço a obter, tem um determinado Valor, e esse Valor tem importância na Satisfação do cliente, conceito este consistente com um comportamento económico normal. Assim, é possível que a Satisfação dos clientes se baseie primariamente na experiência do serviço (dimensões da Qualidade do Serviço), e que o Valor Percebido será crítico com respeito às futuras intenções.

Se por um lado, estes últimos autores encorajam, pelos motivos já referidos, o estudo e a investigação do conceito de Valor, outros há que são da opinião contrária. Cronin et al. (2000) afirmam que foi encontrado um consenso parcial que suporta o Valor Percebido, tal como Qualidade do Serviço percebido, como antecedentes da Satisfação dos clientes. No entanto, notaram também que a literatura era pobre em investigação que simultaneamente

compare a relativa influência da Qualidade, Valor e Satisfação, com os resultados dos serviços. Esta investigação, como eles acreditam, viria mais tarde clarificar o nosso entendimento no modo como os clientes fazem as suas decisões.

Por fim, Zeithaml (1988) refere também a componente do preço a pagar pelo serviço ou produto. A autora propõe uma divisão do preço em preço objectivo e preço percebido. Preço objectivo, é o valor monetário real do preço ou serviço que o cliente poderá ou não pagar e que terá de despende para o adquirir. Preço percebido, é o preço assimilado pelo cliente, ou preço codificado por ele, ou seja, é o que permite o cliente concluir se o produto ou serviço, é barato ou caro, realizando essa tarefa por comparação com outros preços que já tenha assimilado. Geralmente os clientes recorrem, involuntariamente, mais vezes ao preço percebido do que ao preço objectivo. Isto pode-se verificar quando um cliente afirma que um determinado produto é mais barato do que outro de uma marca concorrente, sem no entanto saber o preço exacto dos produtos. Outro exemplo é a estratégia de venda, na qual se atribui um preço a um produto ou serviço, de forma a iludir o cliente de que o preço é mais barato e vantajoso: rotular um produto com o preço de 4,99€, ao invés de 5€. O preço objectivo é idêntico, mas o preço percebido poderá ser diferente, de cliente para cliente.

III – CONCLUSÕES

O conceito dos Serviços tem quatro características que o identificam: a Intangibilidade, a Inseparabilidade, a Variabilidade e a Perecibilidade. Existem diversas definições de Serviços e de Serviços Desportivos, de acordo com diversos autores que estudam esta área. Os vários autores concordam contudo, na importância da interacção cliente/fornecedor do serviço presente em todos os Serviços Desportivos, bem como na participação activa dos clientes neste tipo de serviços.

Tendo em conta o competitivo mercado actual, a Qualidade é uma condição fundamental para o sucesso de qualquer empresa ou serviço. Com a Qualidade, tal como acontece com os Serviços, existem perspectivas distintas de acordo com cada autor.

A avaliação da Qualidade dos Serviços, apresenta-se como fundamental para clientes e fornecedores dos serviços. Essa avaliação consiste em Objectivos da Qualidade – o serviço principal, o contexto físico, as interacções empregados-clientes, as interacções inter-clientes e a participação do cliente – Padrões da Qualidade – qualidade como excelência, qualidade como valor, qualidade como conformidade com as especificações e qualidade como encontrar ou exceder as expectativas dos clientes – e Avaliadores da Qualidade.

Com este trabalho verificou-se que existem várias Dimensões da Qualidade e conseqüentemente diversos testes para a avaliar. A escolha do modelo a adoptar deverá depender das características e especificidades do serviços a avaliar, havendo por vezes alguns ajustes nos testes, para que se adaptem às necessidades do estudo ou avaliação. Como um dos testes mais recente e actual, destaca-se o de Ko & Pastore (2004) que definem a Qualidade dos Serviços em quatro dimensões primárias e algumas secundárias, sendo as primárias a Qualidade do Programa, a Qualidade das Interacções, os Resultados da Qualidade e a Qualidade do Ambiente Físico.

De acordo com a Qualidade dos Serviços prestados e a Satisfação dos clientes, irão surgir determinadas conseqüências comportamentais dessa

mesma Qualidade. Como principais consequências destacam-se as intenções de recompra e fidelidade ao serviço, a publicidade ao serviço (negativa ou positiva) e os comportamentos de queixa e abandono. Aquando o surgimento de problemas entre clientes e fornecedor do serviço, estes poderão ser ultrapassado ou não. Esses problemas poderão enfraquecer ou fortalecer os laços ente as duas entidades, mediante o resultado da resolução do problema.

Verificou-se uma relação estrita entre Qualidade e Satisfação, aceitando-se geralmente que a segunda é consequente da primeira. Do ponto de vista teórico, a Satisfação dos clientes será tanto maior quanto a Qualidade do Serviço prestado. No entanto, factores como as condições meteorológicas ou outras não controláveis, poderão influenciar a Satisfação do cliente, por melhor que seja a Qualidade do Serviço prestado. A Satisfação tem também uma influência directa nas futuras intenções do cliente para com o serviço.

O conceito de Valor tem tido uma importância crescente na literatura do marketing e da gestão. Este conceito poderá ter várias interpretações mediante as percepções dos clientes e os investigadores. De um modo geral, este é entendido como os benefícios recebidos em relação aos seus custos. Também o Valor está directamente relacionado com as percepções da Qualidade, que juntos influenciarão julgamentos de Satisfação e de futuras intenções. Este é um ponto que requer mais investigação, nomeadamente no que concerne ao conceito de Valor Percebido.

Não nos é possível determinar qual dos três conceitos abordados neste trabalho – Qualidade, Satisfação e Valor – é mais importante na gestão dos Serviços Desportivos pelo que as organizações deverão procurar encontrar um equilíbrio na sua oferta tendo em consideração todos eles.

IV – BIBLIOGRAFIA

- Alexandris, K., Dimitriadis, N. & Kasiara, A. (2001). The Behavioural Consequences of Perceived Service Quality: An Exploratory Study in the Contexto f Private Fitness Clubs in Greece. European Sport Management Quarterly, 1, 280-299.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. European Sport Management Quarterly, 4, 36-52.
- Bento, J.O. (1998). Desporto e Humanismo. O campo do possível. EdUERB. Rio de Janeiro.
- Brady & Cronin, 2001. Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. Journal of Marketing, 65 (July), 34-49.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. Sport Management Review, 3, 1-22.
- Correia, A. (1997). Qualidade nos serviços de desporto. In. Actas do V Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa - Educação Física: Contexto e Inovação. 24-28 de Março de 1997 – Maputo – Moçambique.
- Correia, A. (2000). A Qualidade como Factor Estratégico dos Serviços de Desporto. In. Correia, A; Costa, C; Mamede, P & Sacavém, A. (2000). Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios. Ministério da Juventude e do Desporto. Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. & Goudas, M. (2004). The Factor for Evaluating Service Quality in Athletic Camps: A Case Study. *European Sport Management Quarterly*, 4, 22-35.
- 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 (2), 193-218.
- Domingues, I. (2004). Qualidade nos Serviços Públicos – Constrangimentos e Possibilidades. *Episteme*, Ano V nº 13-14.
- Ferreira, A.M.C. (2001). Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness. Dissertação de mestrado em Gestão Desportiva. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- Greenwell, T.C., Fink, J.S. & Pastore, D.L. (2002). Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. *Sport Management Review*, 5, 129-148.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in Sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1, 77-89.
- Howat, G. & Murray, D. (2002). The Role of Critical Incidents to Complement Service Quality Information for a Sports and Leisure Centre. *European Sport Management Quarterly*, 2, 23-46.
- Jones, M.A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 148-169.

- Jorge, J.M. & Colaço, C. (2000). Parâmetros de Qualidade na Organização de Instalações de Saúde e Condição Física. Revista Desporto, Ano II, nº4 Julho/Agosto.
- Ko, Y.J. & Pastore, D.L. (2004). Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry. Sport Marketing Quarterly, 13, 158-166.
- Ko, Y.J. & Pastore, D.L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. Sport Marketing Quarterly, 14, 84-97.
- Kotler, P. (2002). Marketing Management, Millennium Edition. Customer Edition of the University of Phoenix. Pearson Custom Publishing.
- Van Leeuwen, L., Quick, S. & Daniel, K. (2002). The Sport Spectator Satisfaction Model: A Conceptual Framework for Understanding the Satisfaction of Spectators. Sport Management Review, 5, 99-128.
- Martins, H.P. (2002). A qualidade em serviços desportivos. Dissertação de mestrado em Gestão Desportiva. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.
- McDougall, G.H. & Levesque, T. (2000). Customer Satisfaction with Service: Putting Perceived Value into the Equation. Journal of Services Marketing, 14 (5), 392-410.
- Mota, J. (1997). A Actividade Física no Lazer. Reflexões sobre a sua prática. Livros Horizonte. Lisboa.

- Murray, D. & Howat, G. (2002). The Relationships among Service Quality, Value, Satisfaction, and Future Intentions of Customers at na Australian Sports and Leisure Centre. Sport Management Review, 5, 25-43.
- Papadimitriou, D.A. & Karteroliotis, K. (2000). The Service Quality Expectations in Private Sport and Fitness Centers: A Reexamination of the Factor Structure. Sport Marketing Quarterly, Vol. 9, Nr. 3, 157-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). A Conceptual Modelo of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing Vol. 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64 (1), 12-40.
- Reeves, C.A. & Bednar, D.A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. Academy of Management Review, 19, 419-455.
- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector: Some perspectives from the service quality literature. Total Quality Management, Vol. 9, nº 2 e 3, 321-333.
- Teixeira, M.R. (2000). O Consumo de Serviços Desportivos. Revista Horizonte, Vol. XVI, nº 93.
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodriguez, P. & Sarmento, P.J. (2004). Measuring Customer Satisfaction in the Context of Health Clubs in Portugal. International Sports Journal, Winter 2004, 44-53.

- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996). The Behavioural Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, 60, 31-46.