Universidade do Porto

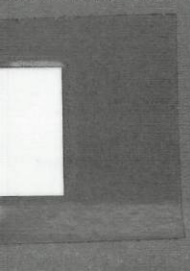
Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo

Uma Proposta para a Quantificação do Índice de Satisfação do Praticante

Manuel Álvaro Ferreira Gomes

Outubro de 2001





Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física



2º Mestrado em Ciências do Desporto
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DESPORTIVA

Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo

UMA PROPOSTA PARA A QUANTIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS PRATICANTES

Dissertação apresentada às provas de
Mestrado em Ciências do Desporto na
especialidade de Gestão Desportiva

Autor: MANUEL ÁLVARO FERREIRA GOMES
Orientador: Professor Doutor JOAQUIM JOSÉ BORGES GOUVEIA

Porto

Outubro de 2001

Aos meus pais;

À Helena, Diogo, Daniela e Mariana

RESUMO

Palavras chave: Organização; Estratégia; Marketing; Qualidade; Mudança organizacional e Índice de Satisfação do praticante desportivo.

O presente estudo, assenta no pressuposto que as colectividades desportivas têm, ao longo de mais de um século, constituído um importante factor do desenvolvimento, assumindo-se como a célula base do sistema desportivo português, com reconhecimento expresso na legislação, desde 1976 em que foi consagrado na constituição enquanto valor de direito fundamental, e posteriormente, através de um vasto conjunto de leis, decretos-lei e portarias.

Contudo, a visão secular, que tem sido o fio condutor das estratégias de gestão adoptadas pelos dirigentes desportivos, que criaram e conduziram clubes provindos de uma anterior era gloriosa, assente em modalidades olímpicas e que atenderam à lógica do mercado de massas, através da produção do espectáculo desportivo, mas que já não respondem às necessidades actuais.

Procedeu-se ao estudo das organizações em geral e da organização desportiva em particular.

A satisfação das expectativas e necessidades dos praticantes desportivos é o aspecto nuclear deste estudo, assente no modelo ECSI, enquanto método para determinação do índice de satisfação do praticante desportivo, à semelhança de outros sectores da economia, tais como; Banca, Seguros, Distribuição, Comunicações e Telecomunicações móveis.

ABSTRACT

Key words: Organisation; Strategy; Marketing; Quality; Organizational change and Satisfaction Index.

The present study is based on the idea that all sport associations have been for more than a century an important factor of development, seen as the main cell of the portuguese sport system and recognised by legislation since 1976, when it was acclaimed in the constitution as a fundamental law value and lately through a wide group of laws, law decrees and government decrees.

However, the secular vision, which has been the conducting leader of the management's strategies adopted by all sport directors, who had created and conducted clubs with a previous glorious era, based on olympic ways and who had paid attention to the logic of the consumer market through the production of sport performances and shows, doesn't answer to the present needs any more.

We proceeded with the organisations study in general and with the sport organisations in particular.

The satisfaction of the expectations and of the sport players' needs is the nuclear aspect of this study, based on the model ECSI as a method to determine the satisfaction index of the sport player in the likeness of other sections of the economy, such as: Banks, Insurances, Distribution, Communications and mobile Telecommunications.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste estudo só foi possível com o apoio de todos aqueles que directa e indirectamente, se prestaram a colaborar e aos quais aqui manifesto os meus sinceros e melhores agradecimentos.

Ao Professor Doutor Borges Gouveia, pela sua orientação e encorajamento manifestado desde o início da apresentação do projecto e, sobretudo pelo seu ensinamento e contributo prestado ao nível da compreensão do estudo da inovação e mudança das organizações.

Ao Professor Doutor Pedro Sarmento, pelo estímulo e conselhos que, sempre, de forma amiga, prestou.

Ao PhD Trevor Slack, apesar das distâncias, pela disponibilidade que sempre manifestou e pelos conselhos e ensinamentos acerca das organizações desportivas.

Ao Professor Doutor Pedro Coelho, pela colaboração no fornecimento e esclarecimento da aplicação da metodologia do modelo ECSI, sobretudo no que à utilização da equação para normalização de escala.

À Doutora Maria do Carmo Lucas, pelo fornecimento da metodologia aplicada no modelo ECSI.

À Doutora Alexandra Machás, , pela explicação e esclarecimento dos relatórios de sector do modelo ECSI, aplicados em Portugal.

Ao PhD Konstantinos Alexandris, apesar das distâncias, pela disponibilidade que manifestou na cedência da metodologia por si aplicada no estudo da satisfação de clientes de clubes públicos e privados de *fitness* na Grécia.

Ao Doutor António Gomes pela colaboração na revisão deste estudo.

À Doutora Ana Silva pela colaboração na tradução do Abstract.

Ao Mestre Jacinto Pinto, colega e companheiro de viagens na deslocação à cidade do Porto, para frequência do mestrado em gestão desportiva, pela sua colaboração e conselhos nos procedimentos estatísticos.

À Mestre Helena Vítor, pela sua prestimosa colaboração na cedência de bibliografia específica.

A todos os sócios e praticantes desportivos da Associação de Educação Física e Desporto, que desde logo se disponibilizaram, voluntariamente, a participar no estudo, dedicando uma parte preciosa do seu tempo no preenchimento do questionário, contribuindo fortemente para o significado dos resultados alcançados e, principalmente para um conhecimento mais profundo do índice de satisfação da organização em estudo.

Finalmente, à Doutora Helena Gomes, minha esposa, pelo apoio manifestado ao longo de todo o processo de elaboração deste estudo e pela colaboração na sua revisão deste.
E, aos meus filhos, Diogo, Daniela e Mariana, pela privação da minha presença e tempo de convívio a que foram sujeitos.

ÍNDICE GERAL

		Pág.
	Resumo	III
	Abstract	IV
	Agradecimentos	V
	Índice geral	VII
	Índice de Figuras	XI
	Índice de Quadros	XIII
	Lista de Abreviaturas	XV
	Capítulo 1	
1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objectivo	3
1.2	Apresentação do problema	3
1.3	Definição do problema	5
1.4	Método	6
1.5	Estrutura e organização do estudo	7
	Capítulo 2	
	Enquadramento teórico-conceptual	8
2.	GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1	Introdução ao conceito de organização	8
2.2	Organizações sem fins lucrativos	9
2.3	Gestão estratégica das organizações	11
2.3.1	Génese e desenvolvimento do conceito de estratégia	11

2.3.2	Processo de reflexão estratégica	14
2.4	Análise estratégica	14
2.4.1	Vocação, missão, valores e objectivos	14
2.4.2	Análise externa	17
2.4.3	Análise interna	17
2.4.4	Envolvente estratégica SWOT	17
2.4.5	Marketing estratégico	18
2.4.6	Marketing mix	21
2.4.6.1	Produto	21
2.4.6.1.1	Conceito de serviço	22
2.4.6.2	Preço	23
2.4.6.3	Localização	24
2.4.6.4	Comunicação	24
2.5	Selecção e desenvolvimento estratégico	25
2.5.1	Estratégias genéricas	25
2.5.2	Estratégias das organizações desportivas	27
2.6	Gestão estratégica da qualidade	30
2.6.1	O conceito de qualidade de serviços	31
2.6.1.1	Modelo conceptual de qualidade de serviços	33
2.6.2	Qualidade total	35
2.6.3	Implementação da qualidade	38
2.6.4	Sistema de administração de qualidade	41
2.6.4.1	Princípios	42
2.7	A mudança	43
2.7.1	A reengenharia	49
2.7.2	A mudança e o clube desportivo	51

Capítulo 3

As organizações desportivas

3.	ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS	55
3.1	A actividade física e o desporto	55
3.2	Clube Desportivo – a célula base	61

Capítulo 4

Estudo de caso

4	INTRODUÇÃO	69
4.1	METODOLOGIA	73
4.1.1	Natureza do estudo	73
4.2	Amostra	73
4.2.1	Definição e selecção da amostra	74
4.2.2	Protocolo ético	74
4.3	Instrumentos e procedimentos	75
4.3.1	Questionário	75
4.3.2	Pré-teste do questionário	75
4.3.3	Precisão dos resultados	75
4.3.4	Registo e validação	75
4.4	Procedimentos na aplicação do questionário	77
4.5	Modelo de satisfação de cliente	77
4.5.1	Modelo estrutural	77
4.5.1.1	Determinantes do Índice de satisfação	78
4.5.1.2	Consequentes do Índice de satisfação	78
4.5.2	Modelo de medida	79
4.6	Estimação e agregação dos resultados	80
4.6.1	Propriedades dos índices	80
4.7	Análise descritiva dos resultados obtidos	81
4.7.1	Resultados	81
4.7.1.1	A imagem	81
4.7.1.2	As expectativas dos clientes	83
4.7.1.3	A qualidade apercebida dos produtos e serviços	84
4.7.1.4	O valor apercebido (relação qualidade/preço)	86
4.7.1.5	A satisfação	87
4.7.1.6	As reclamações	88
4.7.1.7	A lealdade	89
4.7.2	Resultados globais	91
4.8	Aplicação do modelo ECSI aos serviços desportivos	92

4.8.1	Resultados por variável latente	92
4.8.1.1	A imagem	92
4.8.1.2	As expectativas dos clientes	93
4.8.1.3	A qualidade apercebida dos produtos e serviços	94
4.8.1.4	O valor apercebido (relação qualidade/preço)	95
4.8.1.5	A satisfação	96
4.8.1.6	As reclamações	97
4.8.1.7	A lealdade	98
4.9	Resultados globais do índice de satisfação	100
4.10	Os serviços desportivos no contexto ECSI nacional	101
	Capítulo 5	
	Conclusões e considerações finais	
	CONCLUSÕES	102
5.1	Considerações finais	105
5.2	LIMITAÇÕES AO ESTUDO	106
	BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA	107
	BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR	123
	LEGISLAÇÃO	125
	INTERNET	126
	ANEXOS 1 - QUESTIONÁRIOS	127
	ANEXOS 2 – DADOS ESTATISTICOS	136
	ANEXOS 3 – RELATÓRIO METODOLÓGICO	154

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 - Processo de reflexão estratégica	14
Figura 2 - Matriz da análise SWOT	18
Figura 3 - Elementos chave para a formulação da estratégia de marketing	20
Figura 4 - Matriz de Ansoff	25
Figura 5 - Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa	26
Figura 6 - Vantagem Competitiva Porter (1989)	26
Figura 7 - Tipos de estratégia desportiva, (Slack, Thibault e Hinings 1994)	28
Figura 8 - Modelo simplificado da qualidade do serviço	33
Figura 9 - Modelo conceptual da qualidade de serviços, (Zeithaml & Bitner. 1996).	33
Figura 10- Ciclo contínuo da melhoria	37
Figura 11- A formação é um elemento fundamental para a mudança	37
Figura 12- A política da organização deve centrar-se na satisfação do mercado	38
Figura 13- Decisão de implementar a qualidade total (Bernillon e Cérutti, 1990)	40
Figura 14- Curva Sigmóide a partir de Charles Handy	44
Figura 15- Tipos de configurações Específicas de Organizações Desportivas	67
Figura 16- Estrutura do modelo ECSI	77
Figura 17- Valores médios dos indicadores de imagem	82
Figura 18- Valores médios dos indicadores de expectativas	83
Figura 19- Valores médios dos indicadores de qualidade	85
Figura 20- Valores médios dos indicadores de valor	86
Figura 21- Valores médios dos indicadores de satisfação	87
Figura 22- Valores médios dos indicadores das reclamações	89

Figura 23- Valores médios dos indicadores de lealdade 90
Figura 24- Valores médios por variável da AEFD 91
Figura 25- Valores médios dos indicadores da imagem 93
Figura 26- Valores médios dos indicadores de expectativas 94
Figura 27- Valores médios dos indicadores de qualidade 95
Figura 28- Valores médios dos indicadores de valor 96
Figura 29- Valores médios dos indicadores de satisfação 97
Figura 30- Valores médios dos indicadores de reclamações 98
Figura 31- Valores médios dos indicadores de lealdade 99
Figura 32- O índice de satisfação do cliente da AEFD 100
Figura 33- Índice por sector da variável latente de imagem 101
Figura 34- Índice por sector da variável latente de expectativas 101
Figura 35- Índice por sector da variável latente de qualidade 101
Figura 36- Índice por sector da variável latente de valor 101
Figura 37- Índice por sector da variável latente de satisfação 101
Figura 38- Índice por sector da variável latente de reclamações 101
Figura 39- Índice por sector da variável latente de lealdade 101

ÍNDICE DE QUADROS

Pág.

Quadro 1 - Tipos de configurações Específicas de Organizações Desportivas 68

Quadro 2 - Distribuição do número de praticantes (universo estatístico), por modalidade, sexo e escalão etário. 73

Quadro 3 - Distribuição da amostra, por modalidade, sexo e escalão etário. 74

Quadro 4 - Indicadores Associados às variáveis latentes em estudo 79

Quadro 5 - Frequências relativas dos indicadores de imagem 82

Quadro 6 - Frequências relativas dos indicadores de expectativas 84

Quadro 7 - Frequências relativas dos indicadores de qualidade 85

Quadro 8 - Frequências relativas dos indicadores de valor 87

Quadro 9 - Frequências relativas dos indicadores de satisfação 88

Quadro 10- Frequências relativas dos indicadores de reclamações 89

Quadro 11- Frequências relativas dos indicadores de lealdade 91

Quadro 12- Percentagem de frequências relativas do Índice de imagem 92

Quadro 13- Quadro 13 – Percentagem de frequências relativas do Índice de expectativas 93

Quadro 14- Percentagem de frequências relativas do Índice de qualidade 94

Quadro 15- Percentagem de frequências relativas do Índice de valor 95

Quadro 16- Percentagem de frequências relativas do Índice de satisfação 97

Quadro 17- Percentagem de frequências relativas do Índice de reclamações 98

Quadro 18- Percentagem de frequências relativas do Índice de lealdade 99

Quadro 19- Mapa de resultados do questionário – Médias por indicador 136

Quadro 20- Mapa de resultados do questionário com normalização da escala – Índices por indicador 140

Quadro 21- Distribuição frequências do Índice de Satisfação por sexo SEXO 143

Quadro 22- Distribuição frequências do Índice de Satisfação por IDADE 143

Quadro 23- Estatística do Índice de Satisfação por SEXO e IDADE 144

Quadro 24- Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente IMAGEM 144

Quadro 25- Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente EXPECTATIVAS 144

Quadro 26- Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente QUALIDADE 145

Quadro 27- Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente VALOR 145

Quadro 28- Estatística do Índice de Satisfação – Variável SATISFAÇÃO 145

Quadro 29- Estatística do Índice de Satisfação - Consequente RECLAMAÇÕES 146

Quadro 30- Estatística do Índice de Satisfação - Consequente LEALDADE 146

Quadro 31- Case Processing Summary 147

Quadro 32- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de IMAGEM por sexo 148

Quadro 33- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de EXPECTATIVAS por sexo 148

Quadro 34- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de QUALIDADE por sexo 148

Quadro 35- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de VALOR por sexo 148

Quadro 36- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de SATISFAÇÃO por sexo 149

Quadro 37- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de RECLAMAÇÕES por sexo 149

Quadro 39- Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de LEALDADE por sexo 149

Quadro 38- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de IMAGEM por idade 149

Quadro 40- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de EXPECTATIVAS por idade 150

Quadro 41- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de QUALIDADE por idade 150

Quadro 42- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de VALOR por idade 151

Quadro 43- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de SATISFAÇÃO por idade 151

Quadro 44- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de RECLAMAÇÕES por idade 152

Quadro 45- Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de LEALDADE por idade 152

Quadro 46- Anova - Índice de sector 153

Quadro 47- Estatística 153

LISTA DE ABREVIATURAS

AEFD - Associação de Educação Física e Desporto

AFCERQ - Associação Francesa dos Círculos da Qualidade

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

EU - União Europeia

ECSI - European Customer Satisfaction Index

EFQM - European Foundation for Quality Management

IPQ – Instituto Português da Qualidade

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

> O desporto é um dos domínios de actividade que mais tocam e aproximam os cidadãos da União Europeia, independentemente da idade e da origem social. Mais de metade da população da UE pratica regularmente uma actividade desportiva, quer num dos 700.000 clubes que existem na União, quer fora deles. Quase dois milhões de educadores, monitores ou voluntários consagram o seu tempo de trabalho ou de lazer à animação da vida desportiva.
>
> Relatório da Comissão ao Conselho Europeu
> Bruxelas, 10.12.1999

A actualidade, o crescendo de importância e de protagonismo do fenómeno desportivo fez com que o poder político nacional a partir de 1976 consagrasse o desporto[1] na constituição enquanto valor de direito fundamental, tendo vindo, através de um vasto conjunto de leis, decretos-lei e portarias, que foram sendo produzidos até à actualidade, a confirmar o seu valor.

Contudo, o conjunto de princípios estabelecidos, que moldaram a estrutura, a gestão e o desempenho dos clubes desportivos dos séculos XIX e XX, já não responde às necessidades actuais; por isso,

[1] Entenda-se, de acordo com a Carta Europeia do Desporto, aprovada pelos Ministros Europeus responsáveis pelo desporto, reunidos na 7ª conferência nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 em Rhodes, que define desporto da seguinte maneira: *Entende-se por desporto todas as formas de actividades físicas, que através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.*

consideramos que chegou a hora de se abandonarem os princípios utilizados até à actualidade e de se adoptar um novo conjunto de métodos e processos, para que os clubes não corram o risco, se o não fizerem, de terem de fechar as portas e encerrarem as suas actividades.

Os dirigentes desportivos criaram e conduziram clubes provindos de uma era anterior gloriosa, em que atenderam à lógica do mercado de massas através da produção do espectáculo desportivo, mas que agora deixou de ser relevante.

O desporto na sociedade actual é cada vez mais considerado como um produto ou serviço, facto que muito contribui para o crescimento das organizações desportivas e da complexidade das suas estruturas, dinâmicas organizativas e de gestão, decorrentes da necessidade de resposta às novas solicitações, em conformidade com a filosofia e vocação que possuem e as referenciam socialmente.

A descentralização dos poderes de decisão trouxe às escolas o aumento da sua autonomia que poderá trazer um incremento da participação mais activa dos agentes educativos no fenómeno desportivo.

O mundo dos organismos do desporto está, por isso, em mudança. Desde os órgãos de cúpula, passando pela escola e terminando nos pequenos clubes que, no passado, possibilitaram o desenvolvimento desportivo nacional, mas que não vão sobreviver se não se adaptarem às dinâmicas de comunicação e organização do futuro.

1.1. OBJECTIVO

Decorrente do quadro situacional apresentado, no que ao clube desportivo diz respeito, consideramos ser de primordial importância a análise geral do quadro teórico conceptual do desenvolvimento estratégico, especialmente o seu enquadramento na estratégia das organizações desportivas.

O objectivo fundamental do presente estudo é a realização de uma análise organizacional de uma colectividade com data de fundação recente, mas perfeitamente implantada no meio desportivo, através da observação do grau de satisfação dos seus sócios e praticantes, segundo o modelo ECSI (European Customer Satisfaction Index).
O ECSI, é um estudo a que aderiram doze países, entre os quais Portugal, com o apoio da Comissão Europeia e que visa estabelecer o índice europeu de satisfação do cliente e que mais adiante se descreverá pormenorizadamente.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Ao longo dos tempos, o mundo do desporto tem sido gerido por estruturas, em que os vários agentes desportivos segundo contextos e lógicas próprias têm actuado em função dos desejos, das possibilidades e das circunstâncias.
A sujeição do desporto ao processo acelerado das transformações ambientais, sobretudo o aparecimento em força da concorrência privada na indústria desportiva, leva a que as organizações desportivas tenham de repensar os seus processos de gestão, para atingir formas organizacionais mais adaptadas. Vivem-se tempos marcados pela incerteza das condições de gestão. Perante o cenário de tempos de turbulência onde as mudanças ocorrem vertiginosamente e tomam direcções imprevistas, as organizações precisam de uma gestão que permita a preparação do futuro.

Para Porter (1980) e Mintzberg (1990), o desenvolvimento de estratégias viáveis é um dos factores mais importantes que influenciam o sucesso de qualquer organização. De acordo com Correia (2000), esta prática, ao garantir uma coordenação e uma orientação da organização para objectivos comuns, em função da análise interna e externa, habilita-a a responder eficaz e eficientemente às alterações ambientais. Falar de estratégia é, assim, referir decisões de gestão que têm uma influência crítica no sucesso organizacional.

Na prática, a gestão estratégica implica, metaforicamente, a condução das organizações para os fins previstos em função das condicionantes do terreno, do inimigo e das características dos seus exércitos. Como é sugerido por Rumelt, Schendel e Teece (1994), a gestão estratégica implica uma gestão visando-se um fim claro e explícito, operacionalizado através da selecção de objectivos concretos, da escolha criteriosa de serviços, da definição do posicionamento para os respectivos serviços, de uma estrutura organizacional adaptada e de mecanismos de coordenação e controlo. Estas são decisões críticas para a condução estratégica das organizações e, portanto, exige-se a sua constante integração.

Tradicionalmente, a dependência financeira dos clubes desportivos em relação ao Estado e a sua estrutura associativa, baseada no trabalho benévolo, têm condicionado a formação de estratégias de desenvolvimento, centrando-se a sua atenção na organização quotidiana das actividades desportivas (Thibault, Slack e Hinings, 1993). Toda a tradição do mundo do desporto tem estado mais centrada no fazer do que no prever, onde a tradição e a rotina têm sido suficientes para gerir com algum êxito as organizações (Pires, 1995).

A realidade jurídica dos clubes desportivos está a ser alterada devido a uma maior responsabilização e a um aumento da racionalidade nas relações com o Estado, indiciando a necessidade de se formularem estratégias para o desenvolvimento destas organizações.

A formulação estratégica implica a compreensão e a análise dos processos organizacionais emergentes encarados localmente, isto é, conhecer os processos e os modos de regulação que possibilitam a decisão no contexto de acção específico de qualquer organização. Importa assim, compreender o processo de formulação estratégica.

O problema em estudo baseia-se no pressuposto teórico fundamental de que a construção e desenvolvimento dos modelos organizacionais de desenvolvimento do associativismo desportivo, estão associados à participação dos consumidores do serviço desportivo, que directa e/ou indirectamente interagem com as estruturas organizacionais com responsabilidades na condução dos organismos desportivos. Por sua vez, os dirigentes desportivos utilizam técnicas de gestão das organizações desportivas que, provavelmente, estão desajustadas da realidade, o que poderá provocar dificuldades de sobrevivência a essas organizações desportivas.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O estudo dos processos e estrutura das organizações desportivas não tem merecido o interesse dos investigadores. Os poucos trabalhos encontrados sobre estratégia de organizações de desporto justifica pela natureza do objecto de estudo, pela análise do comportamento das organizações de desporto, pela originalidade da problematização, a realização deste estudo como um contributo importante para o conhecimento do desporto em Portugal.

Desde sempre o clube desportivo se moveu na esfera da competição. Contudo as técnicas e processos adoptados, nem sempre, se revelaram os mais adequados à situação, originando a existência, na actualidade, de uma situação global de crise, sobretudo financeira.

Impõe-se como solução possível para a resolução desta crise a adopção de estratégias que visem encaminhar os processos das organizações para as soluções mais acertadas, tendo em vista a adaptação às exigências ambientais. Esta adaptação organizacional

implica a contextualização das acções nos processos concretos onde os interesses e as possibilidades das pessoas vão construindo as opções. Assim sendo, importa equacionar os desejos dos praticantes desportivos, para os procedimentos de adaptação do clube desportivo às mudanças.

Pretende-se com o presente estudo fazer uma análise das dinâmicas organizacionais que geram a estratégia.

Com o objectivo de se contribuir para o desenvolvimento do associativismo desportivo, formula-se a questão central do estudo traduzida na seguinte interrogação:

Qual o índice de satisfação dos sócios e praticantes desportivos da Associação de Educação Física e Desporto (AEFD)?

Os indivíduos incluídos neste estudo são praticantes desportivos nas modalidades de ginástica, *cardiofitness*, natação, futebol e karaté.

Se a estratégia não é independente da natureza dos processos organizacionais, das significações e possibilidades dos agentes que decidem e daqueles a quem se dirigem - os clientes de serviços desportivos-, este estudo passa pela descrição do processo estratégico.

Após a formulação do problema, procede-se à sua problematização de modo a objectivar a investigação empírica decorrente do estudo de caso realizado através da aplicação de inquérito a praticantes desportivos da Associação de Educação Física e Desporto.

1.4 MÉTODO

O primeiro passo utilizado foi a revisão da literatura que pretendeu englobar o conteúdo relevante e necessário para fundamentar e esclarecer o problema em estudo e que orientou no encaminhamento para a resposta ao problema em questão.

A metodologia para verificação e aplicação do modelo ECSI utilizado, foi baseada num estudo de caso simples e longitudinal, e encontra-se detalhada no capítulo 4.

A recolha de informação processou-se através do método de observação indirecta e o instrumento de observação utilizado foi o questionário, que foi testado previamente como instrumento, para aplicação no âmbito deste modelo em doze países da União Europeia, (anexo 1).

1.5 Estrutura e organização do estudo

O estudo está organizado em sete capítulos, que passamos a apresentar:

O capítulo 1, inclui a introdução, a exposição do tema e da sua organização, a definição e a natureza do problema em estudo.

O capítulo 2, denominado "Enquadramento teórico-conceptual", inclui a revisão bibliográfica, análise e discussão da informação teórica; introdução aos conceitos de organização e organização sem fins lucrativos e gestão estratégica das organizações, marketing estratégico, qualidade e mudança, justificando a pertinência do estudo e a construção do modelo de análise para se poder verificar o comportamento das organizações desportivas em geral.

O capítulo 3, denominado "As organizações desportivas", inclui a introdução aos conceitos de desporto e actividade física e desportiva, análise das organizações e natureza da decisão estratégica.

No capítulo 4, constituído por um estudo eminentemente empírico utiliza-se a análise documental e o questionário para se determinar o índice de satisfação dos sócios e praticantes desportivos da AEFD, denominado "estudo de caso", inclui a metodologia utilizada, a definição do objecto de estudo, o modelo de análise, a amostra e os procedimentos utilizados na recolha e tratamento dos dados.

O capítulo 5, apresenta as conclusões a partir da questão inicial.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas que serviram de base ao assunto em estudo, bem como os anexos compostos pelo questionário utilizados na recolha dos dados, os resultados do tratamento estatístico e outros considerados de interesse .

CAPÍTULO 2

Enquadramento teórico-conceptual

2. GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

2.1 INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO

Toda a nossa vida social é realizada em organizações. Nas organizações, funcionando de um modo normal e adequado, fazem-se as coisas de forma mais eficiente e satisfatória do que fariam os indivíduos isoladamente. Sem as organizações os indivíduos não encontrariam o adequado apoio material, oportunidades de participação religiosa, política, cultural, recreativa e desportiva. Nelas os indivíduos cooperam para satisfazer as suas necessidades sociais básicas, adoptam uma cultura comum e funcionam como uma unidade social distinta. De acordo com Mintzberg (1989), nós nascemos em organizações, somos educados em organizações para podermos trabalhar depois nessas organizações. Simultaneamente, as organizações alimentam-nos, entretêm-nos, governam-nos e castigam-nos.

Para Fichter (1957), organização é uma colectividade identificável, estruturada, contínua, de pessoas sociais que desempenham papeis recíprocos, segundo determinadas normas, interesses e valores sociais, para a consecução de objectivos comuns.

Para Mintzberg (1989), organização é uma acção colectiva na perseguição da realização de uma missão comum; uma maneira muito engraçada de dizer que um grupo de homens se reúne sob uma bandeira distinta para realizar certos produtos ou serviços.

Segundo Rosenbloom (1989), no fundamental, uma organização, ou qualquer outra entidade funcional, é um sistema distinto do seu próprio ambiente. Um sistema que responde a estímulos do seu ambiente e recebe *feedback* dos impactos das suas respostas. Noutra perspectiva, uma organização pode também ser vista como um sistema que transforma *inputs* em *outputs* através de um processo

específico que lhe é próprio, isto é, a maneira como a organização responde às solicitações provocadas pela mudança do ambiente em que está a funcionar.

Bilhim (1996), considera as organizações unidades sociais, conscientemente coordenadas e com limites relativamente delineados, funcionando numa base relativamente continua, com vista à concretização de objectivos.

Para Chiavenato (1997), se por um lado, as organizações são constituídas por pessoas, por outro, constituem uma forma para alcançarem objectivos e necessidades pessoais (emocionais, espirituais, intelectuais, económicas, etc.) que se fossem tentados alcançar unicamente com o esforço individual nunca seriam concretizados ou sê-lo-iam com muito mais esforço.

2.2 Organizações sem fins lucrativos

Se por um lado a maioria das organizações empresariais, em termos gerais, visam o lucro, em grande parte dos países o desporto amador é organizado e administrado através de uma ampla rede de organizações não lucrativas. A nível nacional, estas estruturas são tuteladas pelo estado a nível político e a nível desportivo pelas federações e associações desportivas de modalidade, que regulamentam as formas de participação dos seus membros, as colectividades, geralmente denominadas por clubes, associações ou grupos. A nível local, encontramos uma grande variedade de colectividades desportivas que chamam a si a responsabilidade do fomento e organização desportiva, proporcionando um vasto leque de actividades desportivas a uma variedade de participantes interessados. Desde sempre, os responsáveis pela condução deste tipo de organizações desportivas, numa tentativa de redução da incerteza ambiental e de maximização das oportunidades, procuraram desenvolver estratégias para as suas organizações.

Contudo, o passado destas organizações não tem sido fácil. A sua sobrevivência financeira tem sido feita à custa de métodos e

processos mais ou menos marginais, isto é, se considerarmos o estatuto de não contribuinte de que têm gozado e o leque de serviços extra desportivos ou para-desportivos que prestam. As formas de financiamento encontradas também têm um sentido um pouco anacrónico, pois ainda na actualidade, as principais fontes de receitas da maioria de organizações desportivas, a crer no estudo de Rogado (1998), é nas receitas de bar, através da venda de bebidas e produtos alimentares, que os clubes têm encontrado a sua principal fonte de financiamento (26,18%), seguida pela angariação de subsídios, sobretudo autárquicos (18,7%). Neste estudo, que incidiu nas colectividades do concelho da Amadora, julgamos ser assunto a necessitar de uma grande reflexão os 2,31% de percentagem relativos a financiamentos conseguidos por serviços prestados aos sócios. Talvez por este facto as instituições sem fins lucrativos foram, no passado, e muitas outras teimosamente na actualidade, geralmente consideradas elementos marginais da sociedade, mais vistas pelas suas práticas paralelas, pela dependência dos financiamentos através de subsídios e pela adopção de métodos e processos ultrapassados no tempo.

Apesar deste aparente quadro negro, sabemos que estas instituições constituem um elemento essencial da sociedade, na verdade, o seu traço mais distintivo e aglutinador da comunhão de interesses.
A vocação para a organização desportiva das instituições estatais é, na realidade, muito limitada, e as organizações sem fins lucrativos desempenham uma actividade que não se limita ao mero atendimento de necessidades especificamente desportivas e sobretudo em regime horário pós-laboral, em que um grande número de cidadãos dedica diariamente duas a três horas de trabalho voluntário.
Para Drucker (1990), hoje em dia, estas instituições enfrentam desafios muito grandes e distintos. O primeiro é transformar os doadores em contribuintes. Considera que, apesar das suas recolhas totais serem várias vezes superiores às que obtinham à quarenta anos atrás, esses montantes continuam a representar um valor muito baixo. Considera preocupante, um verdadeiro fracasso, que a

juventude com posses e instruída doe proporcionalmente menos do que os seus pais, apesar de estes serem operários e muito mais pobres.

Para Drucker o segundo grande desafio das organizações sem fins lucrativos é proporcionar a vivência em comunidade, criar um objectivo comum.

Slack e Thibault (1994), referem que, embora os investigadores reconheçam e tenham em conta as diferenças entre organizações com fins lucrativos e as organizações não lucrativas, eles geralmente estão de acordo em como a compreensão das organizações não lucrativas poderia beneficiar grandemente da aplicação de certos conceitos e abordagens surgidos na pesquisa de organizações orientadas para o lucro.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

2.3.1 GÉNESE E DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Todas as organizações ambicionam alcançar o sucesso. Para esse efeito, adoptam estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor do que a concorrência, aproveitando as potencialidades dos recursos à sua disposição. A estratégia é pois essencial ao sucesso de qualquer organização, uma vez que define a natureza da relação entre a empresa, os clientes e a concorrência.

Como é consensual na bibliografia, o conceito de estratégia tem origem na palavra grega, *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *ag* (liderar) e por isso significa literalmente a liderança do exército, ou a função do general do exército. É, portanto, proveniente do meio militar e foi aplicada com propriedade às empresas, já que elas pretendem, por um lado, obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (do ataque) e, por outro lado, protegerem-se a si mesmas, garantindo aquela vantagem (da defesa).

O conceito de estratégia foi consideravelmente utilizado pelas empresas, nos Estados Unidos, na década de cinquenta, enquanto

processo racional e quantitativo de previsão da evolução dos mercados, acompanhando a evolução do modo de gestão.

De acordo com Chandler (1962), a emergência da estratégia nas organizações civis resulta da tomada de consciência das oportunidades criadas pelas mudanças populacionais e tecnológicas, para empregar os recursos existentes e aumentar a rendibilidade. As organizações perante as alterações, tentam estar à altura através da elaboração de planos a longo prazo onde se definem os objectivos, o caminho a seguir e os recursos.

Montgomery e Porter (1998), consideram a estratégia como a ideia unificadora que liga as áreas funcionais de uma organização e relaciona as suas actividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Para Correia (1997a) as observações do processo de decisão estratégica nas organizações possibilitaram a compreensão dos mecanismos organizacionais subjacentes a este tipo de decisões.

O trabalho desenvolvido por Andrews e Christensen, ao lado de outros como Ansoff, Chandler e Peter Drucker, colocou a estratégia na vanguarda das práticas de gestão.

São várias as definições de estratégia, das quais salientamos:

Para Ansoff (1977), é o conjunto de produtos e mercados, vector de crescimento, sinergia e vantagem competitiva. Considera a estratégia como os princípios e linhas directivas que orientam o desenvolvimento de uma organização.

Já Mintzberg (1992), considera que a estratégia pode assumir 5 formas: como um plano, como um padrão de decisões, como uma posição, como uma perspectiva e como um estratagema. Destas destacamos: a estratégia como um plano e como um padrão de decisões.

A estratégia como um plano é o resultado de um processo de planeamento da empresa, cuja finalidade é atingir objectivos específicos predefinidos. Esse processo resulta num curso de acção,

ou num guia que dá origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa.

Na definição como um plano, Mintzberg refere que as estratégias têm duas características essenciais: são feitas com antecedência às acções que ela guiará e são desenvolvidas conscientemente e com um propósito.

Portanto, para formulação de uma estratégia como um plano através do planeamento estratégico formal, a direcção da empresa traça cenários a longo prazo e objectivos e utiliza-se de modelos racionais para optimizar os recursos e analisar mercados.

A outra definição de estratégia proposta por Mintzberg é a estratégia como um padrão consistente de comportamento estabelecido por várias decisões tomadas por uma organização. O padrão de comportamento inferido das decisões "determina e revela os seus objectivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas e define o conjunto do negócio que a companhia persegue, o tipo de contribuição económica que ela tenciona fazer para os seus accionistas, empregados, consumidores e comunidade".

Para Freire (2000), estratégia é um conjunto de decisões e acções de uma empresa, que, de forma consistente, visam proporcionar ao cliente mais valor do que aquele que é oferecido pela concorrência. A estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência.

Para Porter (1980), estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais ela está a tentar lá chegar.

Reis (2000), considera que a estratégia consiste no conjunto de decisões que visam orientar, de maneira duradoura, a empresa para alcançar os seus fins.

A gestão estratégica permite às organizações desportivas interagir intencionalmente com os seus associados, praticantes, simpatizantes e todos os interessados, com a concorrência e provocar alterações endógenas susceptíveis de mobilizar, coordenar e orientar todos os

agentes directamente envolvidos. A estratégia é um elemento fundamental na construção de relações externas e internas mais vantajosas e profícuas para a condução da organização.

Gerir estrategicamente uma organização desportiva, implica a selecção de objectivos, a escolha criteriosa de serviços, a definição do posicionamento para os respectivos serviços, uma estrutura organizacional adaptada e mecanismos de controlo.

2.3.2 PROCESSO DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Segundo Pessoa (1999), o processo de reflexão estratégica é mais do que a aplicação das diferentes etapas do raciocínio crítico à teoria e prática da estratégia. Encontra-se representado na figura 1.

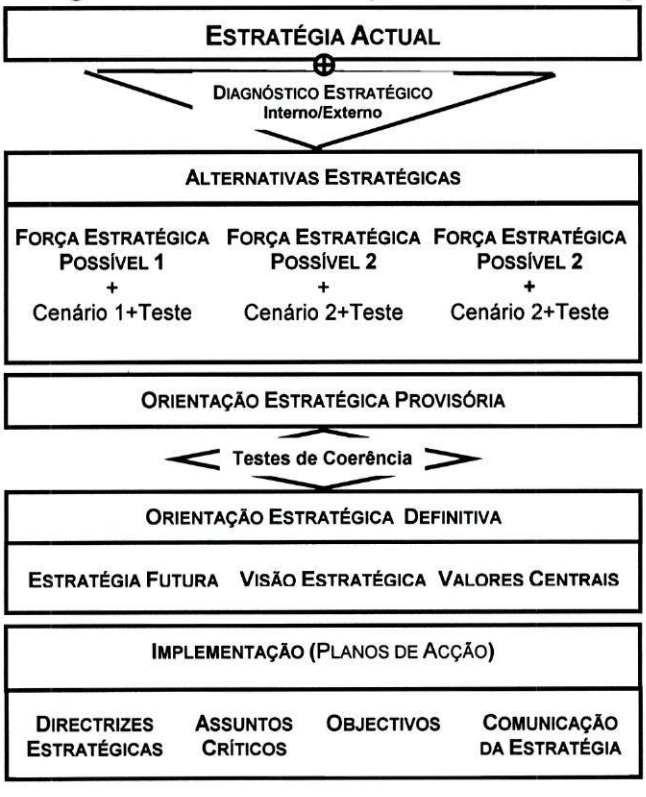


Figura 1 - Processo de reflexão estratégica

2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

As organizações para antecipar as mudanças e os desafios que ocorrem nos seus ambientes, devem formular estratégias viáveis, capazes de garantir o sucesso dessa organização.

A literatura centra-se, na sua grande maioria, em estratégia organizacional dirigida à obtenção de lucros.

Apesar do contexto em que as organizações não lucrativas operam por ser diferente do contexto das organizações orientadas para o lucro, estas podem encontrar nestes estudos importantes contributos ao seu desenvolvimento.

Para Martinet (1989), a análise estratégica consiste em fazer um diagnóstico rigoroso da situação interna da organização (pontos fortes e fracos) face ao meio envolvente (ameaças e oportunidades). A análise do meio envolvente contempla como variáveis o sistema concorrencial, a tecnologia e o potencial da organização.

Para Correia (2000), a análise estratégica é um meio de reforçar a necessidade de ver as organizações desportivas, não de uma forma abstracta, mas como organizações com um sentido social, permeáveis a influências ambientais, inseridas numa competição particular possuindo determinados recursos e competências.

De acordo com Godet (1993), o êxito de uma estratégia só pode ser apreciado relativamente a finalidades fixadas de harmonia com a identidade, a cultura e os ofícios da organização.

2.4.1 Vocação, missão. valores e objectivos

Para Freire (2000), os objectivos norteiam a evolução do desempenho competitivo da organização. Os objectivos são o resultado desejado, numa qualquer actividade.

Para alcançar os objectivos desejados tem, então, de ser concebida uma estratégia empresarial. Na determinação da missão, objectivos e estratégia é conveniente identificar a importância relativa dos vários constituintes da empresa, para definir um estilo de governação consistente com a promoção dos seus interesses. Por último, o sistema de incentivos deverá alinhar os objectivos pessoais dos gestores com a estratégia global da empresa e motivá-los para levarem a cabo as orientações estabelecidas.

Godet (1993), considera a vocação como a concepção alargada dos seus ofícios, isto é, o conjunto de saber-fazer técnico, humano,

financeiro e organizacional, que a organização domina. A vocação reside, assim, no domínio de uma actividade e de competências especificas. O tipo de trabalho desenvolvido deve estar em conformidade com a competência que possuem para intervir no domínio desportivo.

Rubingh (1998), considera que pode estabelecer-se uma missão a partir de perguntas simples: O que é que fazemos? Qual a nossa área? Para quem trabalhamos? Como é que fazemos esse trabalho? O que é que nos torna diferente dos outros?

É fundamental que toda a organização saiba quais as razões que levam à sua existência e qual o contexto em que se insere. A partir da visão da sua intenção estratégica futura são definidas a missão e os objectivos da organização.

Missão é a principal razão que leva à sua existência. Por isso todos os objectivos estabelecidos pela organização devem estar em conformidade com a missão, que, para Rubingh (1998), se constitui como a base de apoio de toda a organização. A missão deve ser declarada, tendo em conta o contexto em que a organização se insere e as obrigações e compromissos que assume perante os sócios, praticantes e Estado.

Para Freire (2000), a missão visa orientar a organização na sua actuação futura.

Godet (1993), considera a missão como as finalidades que a organização atribui a si própria face aos seus parceiros.

De acordo com Teixeira (1998), a missão duma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro. Traduz-se, na prática, numa filosofia básica da actuação da organização e é o ponto de partida para a definição de outros objectivos que a ela estão subordinados. A missão deve ser formalmente expressa, numa explícita declaração ou num implícito entendimento o qual é a razão de ser da sua existência, servindo de guia de orientação para as pessoas.

2.4.2 ANÁLISE EXTERNA

A análise do ambiente assume importância fundamental na definição da estratégia. As forças do ambiente externo assumem fundamentalmente características políticas, económicas, sociais, culturais, físicas, técnicas, legais, ecológicas, concorrenciais e demográficas, bem como aquelas mais próximas, isto é, o seu ambiente operacional, que é constituído pelos fornecedores e concorrentes.

O mercado desportivo é, genericamente, o mercado da ocupação do tempo livre das pessoas. Podemos considerar as novas tecnologias - internet e jogos de computador -, a par de outras como sejam o cinema, os parques temáticos e as grandes superfícies, como fazendo parte do vasto mundo concorrencial do desporto. Assim sendo, estas áreas, muito mais organizadas em termos de *marketing*, têm levado a dianteira na compreensão e satisfação das necessidades dos clientes.

2.4.3 ANÁLISE INTERNA

De acordo com Rubingh (1998), em termos de análise interna, a primeira coisa a fazer é conhecer a missão pré-estabelecida para a organização.

Para Teixeira (1998), análise do ambiente interno, consiste na identificação dos aspectos mais importantes que caracterizam a organização e lhe conferem uma situação de vantagem ou desvantagem em relação aos seus concorrentes para a implementação de uma estratégia. Traduz-se na análise dos vários aspectos relativos à estrutura organizacional, pessoal, *marketing*, produção, área financeira, entre outros.

2.4.4 ENVOLVENTE ESTRATÉGICA SWOT

A análise externa e interna com o objectivo de determinar respectivamente as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e os pontos fortes da organização é genericamente designada por análise

SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS). A análise SWOT deve ser abrangente e dinâmica, isto é, envolver diferentes períodos temporais: passado, presente e futuro.

Os pontos fortes e fracos derivam da análise interna feita à organização, que foi efectuada antes, em que se analisou a declaração de intenções, a estrutura, os produtos, entre outros. As oportunidades e as ameaças derivam da análise externa efectuada.

Determinados que foram os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, deve-se proceder à sua combinação na caixa respectiva da figura 2.

Ambiente Interno / Ambiente Externo	PONTOS FORTES Forças	PONTOS FRACOS Fraquezas
OPORTUNIDADES	S O	W O
AMEAÇAS	S T	W T

Figura 2 - Matriz da análise SWOT

2.4.5 *MARKETING* ESTRATÉGICO

É comum aceitar-se que a influência dos organismos estatais no desporto tem decrescido nos últimos anos. Este decréscimo de intervenção estatal trouxe consigo mais responsabilidades na gestão das organizações desportivas, sobretudo, porque os financiamentos públicos também foram reduzidos. Paralelamente os dirigentes desportivos não escapam ao ritmo da vida moderna e o tempo, de cariz benévolo, dedicado à gestão destas organizações, tem-se reduzido de forma significativa. Cada vez mais os membros das organizações desportivas se transformam em clientes. Em virtude desta situação, há a necessidade das organizações desportivas, para além dos financiamentos estatais, procurarem obter fundos gerados pela venda de serviços ao mercado desportivo. Neste sentido, há todo o interesse em encontrar instrumentos, novas perspectivas e novas formas de olhar para o fenómeno desportivo, para garantir, não só a sua sobrevivência, mas, antes, a sua viabilidade enquanto sistema capaz de se auto-sustentar.

A adopção de estratégias baseadas no *marketing*, pode ser um dos caminhos a seguir, pois diz respeito à troca de coisas, à forma como a organização implementa algo obtendo em troca um valor.

Kotler (1997), considera o *marketing* como "uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da empresa é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado, e adaptar a organização para promovê-los de forma mais efectiva que os seus concorrentes".

O *marketing* nas organizações tem sido considerado função central na actividade empresarial e no plano estratégico. Peter Drucker sugere que o *marketing* é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada, só pode ser visto como um todo a partir do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente. O sucesso organizacional é determinado pelo consumidor e não pelo produtor. Ou seja, todas as pessoas da sua organização têm de pensar no consumidor e nas suas necessidades.

Devido ao carácter imprevisível do desporto e à forte identificação pessoal, os consumidores de desporto consideram-se, em geral, peritos na matéria. É muito difícil trabalhar na área do desporto, porque, como é possível provar que se é mais perito do que os outros? Todos sabem algo sobre o desporto.

O desporto é um produto tanto industrial, quanto do consumidor; o desporto evoca uma identificação pessoal e uma ligação emocional fortes. O desporto possui um apelo quase universal e sensibiliza todos as pessoas, independentemente da sua situação, social, geográfica ou cultural. O preço do serviço desportivo pago pelo consumidor é geralmente pequeno, comparado com o seu custo total, porque os financiamentos contribuem para a redução do preço cobrado ao consumidor.

Os preços são frequentemente estabelecidos de acordo com as posses dos consumidores e não pelo custo total a recuperar. Há uma grande segmentação no produto desportivo.

A ampla cobertura mediática do desporto levou a que tenha sido dada, até à actualidade, pouca importância ao marketing desportivo.

Devido à elevada visibilidade do desporto, muitas empresas desejam associar-se a ele.

Para além do *marketing* do desporto, do *marketing* de um jogo, ou de um clube, temos o *marketing* através do desporto, isto é, empresas utilizam as organizações desportivas para publicitar os seus produtos no vasto mercado desportivo, e é por esta razão que o desporto é tão visto.

Segundo Rubingh (1998), o conceito de *marketing* estratégico do desporto deve ser orientado para o consumidor, deve estar ciente da competição, deve ter uma visão a longo prazo e deve despertar o interesse dos parceiros. Uma visão a longo prazo não é só querer ser o maior, deve existir algo mais. Ter consciência da competição. Todos somos competidores, estamos todos no mesmo mercado e procuramos retirar clientes uns aos outros. É estar orientado para o consumidor, ou seja, quem são os alvos, quais as suas necessidades? Assim, o conceito de marketing prende-se com o cliente, as organizações, a competição e todos aqueles que influenciam.

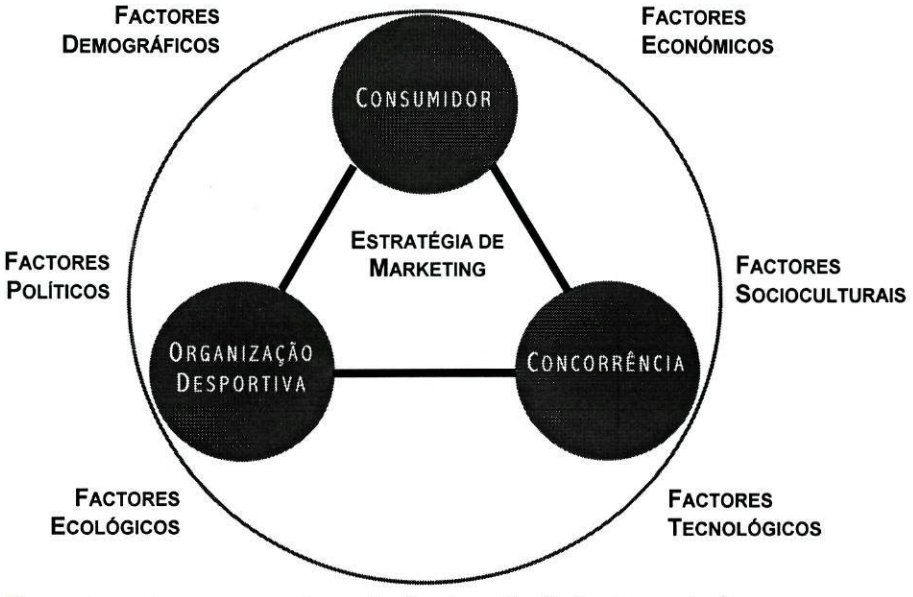


Figura 3 - Elementos chave para a formulação da estratégia de marketing

2.4.6 *Marketing* Mix

O *marketing* mix vulgarmente conhecido pelos 4 pês, é constituído pelo produto, preço, local e comunicação. Dado o desporto ser constituído essencialmente de serviços, há quem acrescente um quinto "P" relativo a pessoas, pois são necessárias pessoas para os prestar e que são o instrumento principal no marketing de serviços.

2.4.6.1 Produto

As organizações procuram cada vez mais adequar as suas ofertas às necessidades dos consumidores. Neste sentido a política de produto é geralmente a componente principal de uma estratégia de *marketing*. Isto por duas razões: é muito difícil fazer bom *marketing* com um mau produto; e a política de produto é aquela em que os erros são mais caros e difíceis de corrigir, dado que quando este chega ao mercado, para trás ficaram grandes investimentos financeiros e estruturas que foram adequadas à sua elaboração.

A política de produto começa na escolha do tipo de actividades da empresa, uma decisão tomada ao nível da administração. As outras três decisões fundamentais são: fixar as características intrínsecas do produto; conceber a apresentação e definir uma política de gama.

Em relação às características intrínsecas do produto, existem dois critérios-chave: a qualidade do produto e a vantagem competitiva em relação à concorrência.

a) Qualidade é o grau em que o desempenho de um produto responde às expectativas do cliente. É um conceito relativo já que as expectativas do consumidor se alteram ao longo do tempo.
b) A vantagem competitiva do produto prende-se com as suas características distintivas em relação à dos produtos da concorrência.

A decisão, quanto à apresentação, é relativa ao conjunto de elementos que permitem facilitar a sua apresentação, identificação e utilização pelos consumidores. Com o desenvolvimento da venda de produtos de consumo, a apresentação é, por vezes, tão importante

como o próprio produto. Funciona, nestes casos, como um importante factor diferenciador em relação à concorrência e é um vendedor silencioso que apela ao desejo de compra dos consumidores.

Para a definição da política de gama importa ter em conta a sua dimensão e classificação. A dimensão da gama assenta em três categorias: largura (número de linhas de produto), profundidade (número de produtos que comporta), e comprimento (soma dos produtos em todas as linhas). A classificação da gama baseia-se na relação entre o preço e a qualidade dos produtos. Divide-se em baixa, média e topo de gama.

2.4.6.1.1 Conceito de serviço

Serviço pode ser definido como qualquer coisa que pode ser oferecida aos consumidores para satisfazer as suas necessidades e expectativas.

De acordo com Normann (1998), contrariamente ao produto, bem tangível, que pode ser claramente e inequivocamente descrito em função dos seus atributos físicos, ou das suas funções, isto é, do tamanho, das partes, dos materiais, e assim por diante. Um serviço, bem intangível, não pode ser facilmente demonstrado ou especificado antes da sua aquisição.

Para Rubingh (1998), o serviço desportivo é qualquer acto ou actuação que uma organização pode oferecer, sendo essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. A sua produção pode, ou não, estar ligada a um produto físico. Ou seja, muitos dos produtos na área desportiva não são tangíveis. Os serviços são intangíveis, pois são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

O serviço desportivo é invariavelmente intangível e subjectivo, porque o desporto é inconstante e imprevisível. O serviço desportivo, é consumido no local onde é produzido, em massa e a satisfação do consumidor é invariavelmente afectada pela facilitação social. Pressupõe um conjunto de tarefas em contacto com o consumidor, porque, geralmente, o desporto não distribui fisicamente os seus

produtos. A maioria dos produtos desportivos são produzidos, entregues e consumidos simultaneamente no mesmo local.

O desporto tem características que o distinguem das outras actividades. De acordo com Rubingh (1998), a maioria dos produtos desportivos são serviços.

2.4.6.2 PREÇO

O preço dos serviços desportivos, sobretudo os produzidos por organizações não lucrativas, não refecte o seu custo real de produção. É uma das características que se distingue das restantes variáveis do *marketing-mix* por ser uma variável abstracta, que pode ser mudada de modo instantâneo.

O preço de um produto, no momento do seu lançamento influencia o posicionamento e a imagem do produto, bem como o futuro económico da organização. Para Sá e Sá (1999), o preço está claramente relacionado com a qualidade.

É difícil subir um preço. É mais fácil diminuí-lo, embora essa possa ser uma decisão irreversível. Todas as decisões de preço partem da análise de três factores: custos, procura e concorrência.

O primeiro factor a ter em conta é determinar objectivos relativamente ao preço. O segundo factor é determinar a sensibilidade do mercado, isto é, a procura que existe para determinado produto, ou serviço. O terceiro factor é a oferta, existente nessa região, para esse produto ou serviço, ou seja, conhecer a concorrência.

O *marketing* introduziu uma nova visão: é preciso partir da procura para saber a que preço o consumidor está disposto a comprar e em que quantidades. A partir desse preço psicológico (ou de aceitação) calcula-se a margem de lucro para a empresa em função do custo. As duas abordagens, a partir do custo e da procura, não são antagónicas, mas, sim, complementares. Devem ter, também, em consideração as políticas de preços da concorrência.

2.4.6.3 LOCALIZAÇÃO

O circuito de distribuição é o itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio da produção ao do consumo. O serviço desportivo congrega esta definição no mesmo local pois é, geralmente, consumido no mesmo local onde é produzido.

Apesar dos espaços de consumo desportivo serem cada vez mais difíceis de encontrar, dada a grande área ocupada e o elevado custo do metro quadrado de implantação dos espaços desportivos, têm-se feito deslocar estas infra-estruturas para a periferia das zonas urbanas.

O produtor e o distribuidor tem sido a mesma pessoa, geralmente a organização desportiva não lucrativa. Apesar disso, neste processo estão envolvidas muitas pessoas num espaço físico, muitas das vezes com deficientes condições. Importa fazer alterações nestes locais de modo a ter um melhor sistema de distribuição, para que se possa prestar um melhor serviço.

2.4.6.4 COMUNICAÇÃO

A política de comunicação visa estimular o interesse do consumidor, sendo, talvez, a face mais visível do *marketing-mix*.

Não chega criar um bom produto. Há que o dar a conhecer e valorizar. Esse é o objectivo do sistema de comunicação, que inclui o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direcção ao mercado. Entre os vários meios da política de comunicação destacam-se: publicidade, relações públicas, força de vendas, *merchandising*, promoções e *marketing* directo. Todos os aspectos, dentro de cada uma delas, devem ser definidos de modo a comunicar ao segmento-alvo a existência e o valor do produto.

Cada instrumento é mais ou menos eficaz, dependendo do tipo de produto a promover, da natureza do objectivo a atingir, do tipo de distribuição e do orçamento disponível. É necessário definir o mix das técnicas a utilizar, para se conseguir, ao menor custo possível, atingir os objectivos propostos. Para isso, a comunicação deve ser considerada de forma global, não só em relação ao *marketing above*

the line (imprensa, outdoors, televisão, rádio e cinema) e *marketing below the line* (marketing directo, mecenato, relações públicas, salões, feiras e exposições), mas também o *marketing* interno.

A determinação do orçamento de comunicação é um problema delicado. Em teoria, seria ideal aumentar os investimentos em comunicação até ao ponto em que qualquer investimento suplementar provocasse a diminuição dos lucros.

As organizações desportivas têm tido preconceitos em relação aos meios de comunicação. A publicidade não tem sido muito utilizada. A força de vendas é algo esquecido nas nossas organizações desportivas. O *merchandising*, só agora começa a dar os primeiros passos.

2.5 Selecção e desenvolvimento estratégico

A selecção e definição de estratégias para o desenvolvimento do associativismo desportivo é um aspecto que importa reflectir, na generalidade, no âmbito das estratégias genéricas e, na especificidade, das estratégias em organizações desportivas.

2.5.1 Estratégias genéricas

Ansoff propôs uma classificação útil para guiar o posicionamento da empresa perante o mercado escolhido. Segundo o autor, a estratégia de crescimento proposta pela empresa pode ser classificada em quatro tipos, conforme ilustrado pela matriz da figura 4.

Mercados / Produtos	Actuais	Futuros
Actuais	Penetração no Mercado	Extensão do Mercado
Futuros	Extensão do Produto	Diversificação

Figura 4 - Matriz de Ansoff

Correia (2000a), propõe estratégias operacionais segundo a análise interna e externa.

Envolvente Externa / Envolvente Interna	AMEAÇA	OPORTUNIDADE
FORÇA	Saída Ofensiva	Empenhamento Ofensivo
FRAQUEZA	Saída Defensiva	Empenhamento Defensivo

Figura 5 - Estratégias organizacionais segundo a análise interna e externa

Este autor defende que, face a uma ameaça, numa situação bem conhecida, a melhor opção estratégica é optar por uma saída que deverá ser ofensiva (defender), ou defensiva (retirar), em função de estar perante uma força, ou fraqueza, respectivamente. Por sua vez, no caso de uma oportunidade a organização deverá optar por uma estratégia de empenhamento ofensivo (crescer), ou defensivo (melhorar), tendo em conta o seu contexto interno.

Slack (2001), defende que todas as organizações deverão ter uma estratégia mais pró-activa que reactiva.

Porter (1989), defende a concentração de esforços num grupo específico de compradores, ou num segmento específico de um grupo de produtos, ou de determinado mercado geográfico.

ÁREA DE COMPETIÇÃO	Liderança nos Custos	Diferenciação
MERCADO AIS AMPLO		
MERCADO MAIS RESTRITO	Foco nos Custos mais Baixos	Foco na Diferenciação
	Custos Baixos	Diferenciação
	VANTAGEM COMPETITIVA	

Figura 6 - Vantagem Competitiva Porter (1989)

Para Porter (1989), uma empresa possui vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade, a longo prazo, é superior à média da industria, num mercado ou segmento de mercado.

2.5.2 Estratégia e organizações desportivas

Slack (1992), considera haver a necessidade de dar ênfase a dois tipos de imperativos estratégicos:

1. Capacidade de atracção do programa – grau em como o programa é atractivo, baseado em 4 imperativos:
   a) Capacidade para angariar fundos. Este imperativo traduz-se na capacidade de uma organização em garantir os recursos necessários aos seus programas e actividades.
   b) Tamanho da base de clientes. A nível operacional, este imperativo traduz-se pelo número de membros da organização. As organizações com mais membros são mais atractivas que aquelas com menos membros.
   c) Interesse voluntário. Este imperativo traduz-se pelo número de voluntários, isto é, dirigentes, treinadores, médicos e enfermeiros.
   d) Interesse para os grupos de apoio. Este imperativo define-se pelo cálculo da visibilidade que um desporto tem nos órgãos de comunicação social.

2. Posição competitiva – posição de força da organização desportiva face a organizações semelhantes, bem como a capacidade de atrair e reter os seus membros, baseado em dois imperativos:
   a) Custos de equipamento. Refere-se ao montante de dinheiro usado para a compra do equipamento necessário à prática da actividade desportiva no seu nível inicial.
   b) Quotas de filiação. Refere-se ao montante de dinheiro exigido para filiação na organização e respectivas quotas mensais.

A capacidade de atracção de um programa e a posição competitiva, classifica, de acordo com a figura 7, a estratégia da organização face a outras organizações similares.

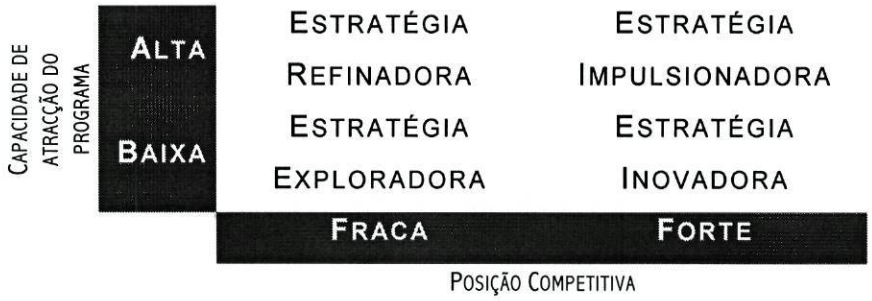


Figura 7 - Tipos de estratégia desportiva, (Slack, Thibault e Hinings, 1994)

A cada tipo de estratégia, correspondem características específicas.

a) ESTRATÉGIA IMPULSIONADORA:

- Alto nível de atracção, com bons programas e oportunidades de envolvimento das pessoas;
- Facilidade de desenvolvimento de novos programas, dada a existência de uma rede preparada, pois são actividades populares junto de jovens e crianças, sem necessidades de grandes equipamentos e com uma forte dimensão recreativa;
- Actividades de baixo custo, facilitando a atracção de novos participantes neste programa;
- Pouco risco envolvido nestes programas.

É fundamental, neste tipo de estratégia, envolver as pessoas que já existem na organização, como base no desenvolvimento dos seus recursos, maximizando redes, instalações e eventos.

b) ESTRATÉGIA INOVADORA:

- Forte posição competitiva;
- Poucos custos de participação;
- Precisam de desenvolver mais o envolvimento dos seus sócios;
- Não são actividades populares.

Neste tipo de estratégia, é fundamental promover o aumento da criatividade em programas destinados a aumentar a popularidade,

das actividades, através de parcerias, acordos com escolas e divulgação nos órgãos de comunicação social.

c) ESTRATÉGIA EXPLORADORA:

- Característica de organizações focadas no que fizeram no passado;
- São caras, ligadas às classes média e alta e dificilmente mudam a sua estrutura de custos;
- Resistentes à mudança;
- Os programas estabelecidos são muito atractivos, mas com um custo de entrada muito alto.

Neste tipo de estratégia, é fundamental ajustar os programas existentes por forma a reduzir o custo de entrada e aumentar o número de praticantes.

d) ESTRATÉGIA REFINADORA

- Característica de organizações recentes, sem passado, sem referenciais onde se basearem;
- Fraca posição competitiva e baixa atractibilidade devido a custos de participação muito elevados;
- Estrutura profissional, aberta à mudança e a novas formas de prática.

Neste tipo de estratégia é fundamental adoptar um carácter experimental, tipo tentativa e erro, por forma a explorar os seus programas com sucesso e reduzir os custos.

2.6 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

A qualidade tem sido, nos tempos actuais, uma das principais tarefas na área da gestão. A qualidade é fundamental para a revitalização da economia das organizações e consequentemente da sua capacidade competitiva.

Dificilmente uma organização de serviços será bem sucedida se o seu serviço não possuir qualidade. Será igualmente difícil uma organização de serviços conseguir o seu melhor face à concorrência externa se o seu serviço não tiver qualidade.

De acordo com Berry, Zeithmal e Parasuraman (1990), os imperativos de qualidade aplicam-se a organizações pequenas ou grandes, novas ou velhas, de prestação de "puro serviço" ou a manufacturas que prestam serviço de apoio ao produto; então, de acordo com Quinn e Gagnon (1986), enquanto é tempo, é essencial fazer uma análise profunda sobre a forma como pensamos nos serviços e como os gerimos, na medida em que eles contribuem para a riqueza e bem estar.

Neste contexto, a análise e o desenvolvimento de melhorias de qualidade nos serviços é de importância significativa. Dos pontos de vista académico e empresarial, é fundamental que a satisfação e a qualidade do serviço sejam adequadamente medidas, em prol da confiança nas estratégias de fidelização e excelência implementadas.

2.6.1 O CONCEITO DE QUALIDADE DE SERVIÇO

> "A qualidade consiste em colocar o cliente em primeiro lugar, sempre".
>
> Colin Marshall
> Presidente da British Airways

Sendo a qualidade um tópico de grande relevância na gestão das organizações, tem-se verificado nos últimos 30 anos uma proliferação de estudos, no sentido de aprofundar o significado do conceito de qualidade e as suas implicações nos mais diversos contextos empresariais.

Continuam a aparecer novas definições, a par das já existentes, que dão resposta a solicitações recentes das organizações, continuando todas as definições a ser utilizadas.

Encontramos definições de qualidade como valor Feigenbaum (1951), qualidade como conformidade com as especificações ou com os requisitos Levitt (1972) e Crosby, (1979), ou enquanto adequação ao uso Juran, (1974, 1988). A qualidade pode também ser definida como prevenção de perdas Taguchi (1989), como o exceder as expectativas dos consumidores Grönroos (1983), Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985), ou como a capacidade de inovação através da experimentação Prahalad e Krishnan (1999).

De acordo com Reeves e Bednar, "nenhuma definição de qualidade é universal ou "a melhor" na generalidade das situações, porque cada definição tem pontos fortes e fracos em termos da sua mensurabilidade, capacidade de generalização, utilidade para a gestão e relevância para o consumidor."

A medição da qualidade é mais precisa quando a qualidade é definida como conformidade com as especificações, e mais difícil quando esta é definida como excelência. Segundo Reeves e Bednar (1994), a

qualidade como "o exceder as expectativas dos clientes" parece ser a definição que orientará os esforços de desenvolvimento de um instrumento de medida da qualidade do serviço, com aplicabilidade universal.

Assim, a definição de qualidade mais utilizada na gestão dos serviços é a que permite avaliar até que ponto um serviço excede as expectativas dos clientes Groonros e Zeithmal, citados em Reeves e Bednar (1994).

Esta definição teve origem na literatura de marketing de serviços, Lovelock, (1981), na qual considerara que uma definição de qualidade como "conformidade com as especificações" não consigna as características únicas dos serviços, nomeadamente a intangibilidade e a heterogeneidade.

É através de serviços de qualidade que se consegue fidelizar e reter aqueles que fazem parte da carteira de clientes da organização. Deste modo, a fidelização e retenção de clientes surge como uma das mais importantes tarefas da gestão, que requer um conhecimento detalhado dos aspectos comportamentais dos consumidores no seu processo de compra e consumo do serviço desportivo.

Os clientes podem articular o quanto um serviço responde às suas expectativas, julgamento perceptual que não conseguem fazer sobre a medida em que o serviço está conforme com as especificações. Esta definição de qualidade possibilita aos gestores e investigadores a inclusão de factores subjectivos como a cortesia, a aparência e a confiança, que são vitais nos julgamentos dos clientes, mas difíceis de quantificar nas avaliações de qualidade. É possível apreender o que é importante para os clientes, em vez de estabelecer padrões baseados em julgamentos da gestão que podem ser ou não pertinentes.

2.6.1.1 Modelo conceptual da qualidade de serviços

"Quality in a service or product is not what you put into it. It is what the client or customer gets out of it."

A qualidade de um serviço de desporto, segundo Correia (2000), é a expressão do nível de satisfação das pessoas após terem vivido uma determinada experiência desportiva, sendo o nível de satisfação função das expectativas e da percepção do serviço.

Nível de satisfação = Expectativas do serviço – Percepção do serviço

Figura 8 - Modelo simplificado da qualidade do serviço

Para que uma organização desportiva concretize a produção de serviços de qualidade tem de se preocupar com o nível de expectativa do serviço e das percepções que as pessoas que participam nas actividades têm desse serviço, por forma a que o serviço desportivo produzido as iguale ou supere.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e Zeithaml e Bitner (1996), no seu modelo conceptual denominado "*gaps model of service quality*" consideram que a existência de "*gaps*" (hiatos ou lacunas), que são as diferenças observadas, de acordo com o modelo conceptual da figura 9.

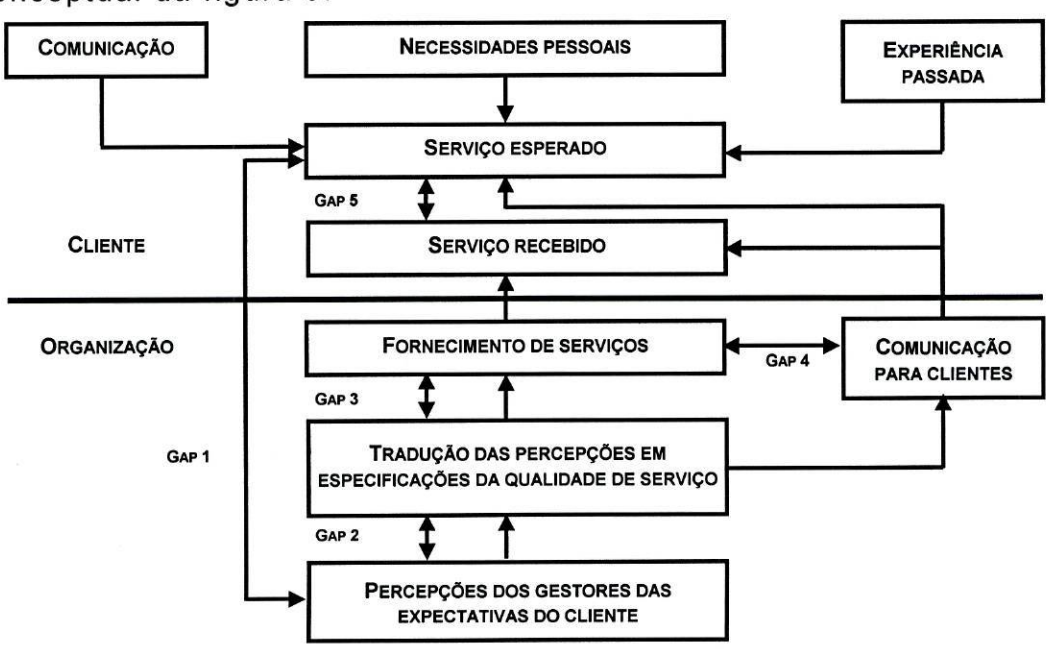


Figura 9 - Modelo conceptual da qualidade de serviços (Zeithaml & Bitner. 1996).

O aumento da qualidade de serviços pressupõe a diminuição dos diversos "gaps" em que:

- "***Gap 1***" corresponde à diferença entre as expectativas do cliente e a percepção dos gestores das expectativas do cliente. Quanto maior forem as falhas na selecção, recolha e análise da informação relativa aos clientes, maior será a possibilidade de aumento deste hiato. Uma inadequada orientação do plano de marketing, falta de comunicação superior, falta de segmentação de mercado e inadequado relacionamento, estarão na origem e dimensão deste "gap".
- "***Gap 2***" corresponde à diferença entre a percepção dos gestores das expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço.

  Por falta de cumprimento das regras para atingir serviços de qualidade, por contenção de despesas, ou por incapacidade da organização pôr em prática as percepções que recebeu sobre os desejos das pessoas, ou ausência de padrões de acção dirigidos ao consumidor.
- "***Gap 3***" corresponde à diferença entre as especificações de qualidade do serviço e o serviço fornecido.

  Este desajuste pode ter causas relacionadas com a divisão do trabalho, recrutamento ineficaz, competência dos técnicos, tecnologia necessária, o trabalho de equipa, os sistemas de controlo da organização, os conflitos e as ambiguidades na organização.
- "***Gap 4***" corresponde à diferença entre o serviço fornecido e o que é comunicado aos clientes sobre o serviço.

  Este desajuste tem como causa a quantidade e qualidade da comunicação horizontal fornecida, bem como o facto de alimentar falsas esperanças e grandes expectativas, sobre as características dos serviços na publicidade, na promoção pessoal, ou por sugestões de evidências físicas.
- "***Gap 5***" corresponde à diferença entre as expectativas sobre o serviço e a percepção do cliente do serviço.

Neste hiato é necessário ter em atenção três aspectos:

a. Comunicação
b. Necessidades pessoais
c. Experiência passada

O controlo e a correcção destes "*gaps*" pela organização desportiva contribui significativamente para o aumento da qualidade e consequente satisfação do consumidor do serviço desportivo.

2.6.2 Qualidade Total

Assiste-se actualmente ao aparecimento de uma consciência de qualidade, por um lado fruto do nível de exigência do cliente e por outro da necessidade das organizações, por questões de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, de superarem a ameaça da concorrência e conseguirem sobreviver, que tem como pontos de referência, adquirir condições de competitividade, ganhos crescentes de produtividade, competência para privilegiar a satisfação dos clientes, dos colaboradores e dos accionistas/sócios, com elevados padrões de Qualidade.

Qualidade total é definida pela Associação Francesa dos Círculos da Qualidade (AFCERQ), citada por Cérutti (1991), como um conjunto de princípios, de métodos organizados em estratégia global, visando mobilizar toda a empresa para obter uma maior satisfação do cliente ao menor custo.

Para Ganhão (1991), qualidade é a aptidão que os produtos e serviços têm para satisfazer as necessidades e expectativas do mercado. Considera ainda, este autor, que a qualidade representa também uma defesa eficaz contra as ameaças da sociedade tecnológica à segurança das pessoas e à preservação do meio ambiente.

De acordo com Macdonald (1994), qualidade significa conformidade com as exigências. Sendo a gestão da qualidade total um agente de mudança apostado em construir uma organização voltada para o cliente.

Existem vários métodos para acompanhar o rumo à qualidade total merecendo, no entanto, particular destaque o Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management) o qual assenta nos seguintes conceitos básicos:

a) Focalização no cliente;
b) Parcerias com fornecedores;
c) Desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores;
d) Processos e factos;
e) Melhoria contínua e inovação;
f) Liderança e consistência de objectivos;
g) Responsabilidade pública e orientação pelos resultados.

Fundamentalmente, o modelo diz aos empreendedores que a satisfação dos clientes, a satisfação dos colaboradores e o impacte na sociedade são alcançados através da liderança que conduz a estratégia e o planeamento, a gestão das pessoas, os recursos e o sistema da qualidade por forma a alcançar a excelência nos resultados da actividade. Acredita-se, assim, que a gestão pela qualidade total seja uma forma que os empreendedores possuem para gerir as suas actividades, melhorando a eficácia dos processos, assegurando um aumento das vantagens competitivas ,de produtos e serviços, garantindo o sucesso a longo prazo e indo de encontro às expectativas e necessidades dos clientes.

A competitividade das organizações só será uma realidade se os produtos e serviços que vendem ou prestam, forem reconhecidamente de qualidade e conseguidos com custos mínimos.

O mercado é um alvo móvel que exige das empresas uma contínua revisão dos seus produtos e serviços, de modo a ajustá-los a novas exigências e expectativas dos clientes. Impõe-se o princípio de zero atrasos, zero defeitos e manutenção, ou mesmo de redução de preços.

As empresas precisam fundamentalmente de pessoas com uma formação adequada, de modo a poderem realizar as alterações organizacionais necessárias, integrar novos materiais, métodos, máquinas e tecnologia, melhorar a produtividade, aumentar o envolvimento individual, modificar atitudes, a cultura ou a personalidade da organização.

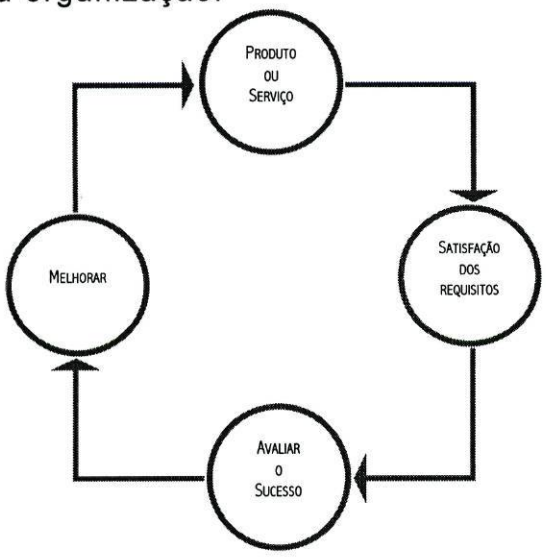


Figura 10 - Ciclo contínuo da melhoria

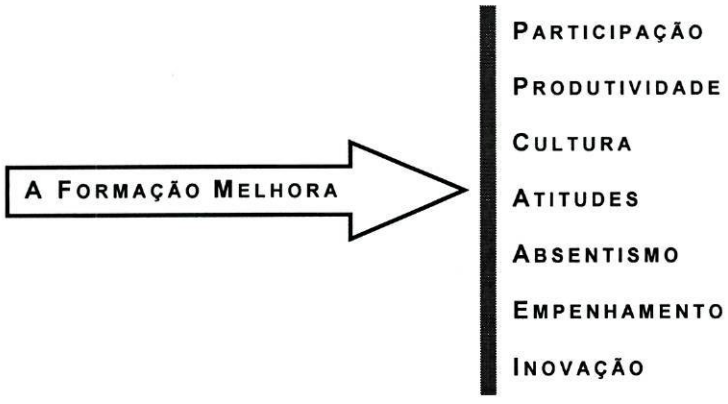


Figura 11 - A formação é um elemento fundamental para a mudança

Qualidade total, significa satisfazer os clientes ao mais baixo custo para a empresa.



Figura 12 - A política da organização deve centrar-se na satisfação do mercado

2.6.3 IMPLEMENTAÇÃO DA QUALIDADE

Para Ganhão (1991), os requisitos do sistema da qualidade passam pelo cumprimento dum conjunto de regras distribuídas pelas seguintes actividades, ou elementos do sistema :

a) Responsabilidade da direcção: requer que a política da qualidade seja definida, documentada e comunicada a toda a organização; que a responsabilidade pela qualidade seja claramente definida; que existam meios e recursos internos para as actividades de verificação; que um representante da direcção que assegure que os requisitos do sistema da qualidade estão a ser cumpridos; e que este representante da direcção reveja periodicamente o sistema, de modo a assegurar que ele continua a ser adequado e eficaz.

b) Sistema da qualidade: requer que seja estabelecido, documentado e mantido um sistema da qualidade que cumpra os critérios do modelo definido, como meio de assegurar a conformidade do produto ou serviço com os seus requisitos.

c) Auditorias ao sistema: requer que se efectuem auditorias periódicas com o objectivo de se verificar como actividades de controlo da qualidade cumprem os requisitos de detectar e corrigir discrepâncias no sistema.

d) Análise do contrato: requer a revisão e análise dos contratos de modo a confirmar a correcta definição dos requisitos e assegurar que existe capacidade para os cumprir.

e) Controlo da concepção: requer a preparação de procedimento para controlar e verificar a concepção dos produtos ou serviços, de modo a assegurar que os requisitos especificados são cumpridos, e a considerar também os procedimentos para o planeamento do projecto, verificação do projecto e alterações ao projecto.

f) Qualidade no aprovisionamento: requer que os produtos comprados estejam conformes com os requisitos especificados, através da avaliação de fornecedores, de dados de compra claros e precisos e da verificação dos produtos comprados.

g) Qualidade na produção: requer o planeamento da produção e do controlo.

h) Controlo durante a produção: requer a existência de procedimentos que assegurem que os processos de produção e de instalação são executados em condições controladas, o que inclui a documentação adequada, a verificação e controle das características do processo e do produto, a utilização de equipamento aprovado e os critérios de operação.

i) Controlo e rastreabilidade do produto: requer procedimentos de identificação do produto ao longo das fases de produção, expedição e instalação, e de identificação individual ou por lotes, conforme necessário.

j) Controlo do estado da inspecção e ensaios: requer a marcação, carimbação e etiquetagem do produto, ao longo da produção e instalação, de modo a mostrar a conformidade ou não-conformidade nos ensaios e inspecções.

k) Inspecções e ensaios: requer que os procedimentos para inspecção e ensaios, na recepção de materiais, durante a produção e na fase de produto acabado, estejam em aplicação, conforme estabelecido no plano da qualidade; devem incluir a manutenção de registos e decisão sobre produtos não-conformes.

l) Controlo do equipamento de medida e ensaio: requer o estabelecimento de um sistema de selecção, controle, calibração e manutenção de todo o equipamento usado na medição e ensaio do produto.

m) Controlo do produto não-conforme: requer um controle dos produtos não-conformes que impeça a sua utilização indevida; inclui a sua identificação, segregação e avaliação.

n) Acções correctivas: requer a existência de procedimentos para investigar causas de não-conformidade, definir acções preventivas e controlar a sua eficácia.

Um programa de qualidade total deve entrar profundamente na definição da qualidade do produto ou serviço, na concepção dos produtos ou serviços, da definição dos processos administrativos e de produção, bem como nas actividades de pós-venda. Para que a organização seja bem sucedida na implementação do seu plano de acção para a qualidade, é necessário que todos estejam verdadeiramente empenhados e dedicados a esse objectivo.

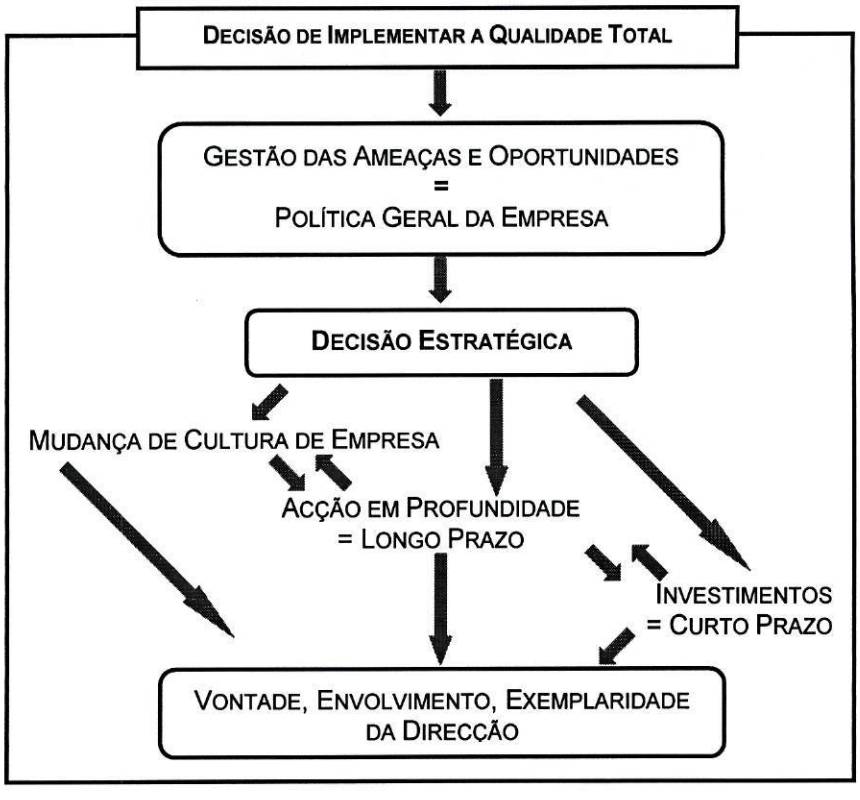


Figura 13 - Decisão de implementar a qualidade total (Bernillon e Cérutti, 1990)

2.6.4 SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE QUALIDADE

As Normas ISO 9000 são um conjunto de normas e directrizes internacionais, adoptado por mais de cem países, para a gestão da qualidade que, desde a publicação inicial em 1987, obtiveram uma reputação global como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade.

Dado que os protocolos de ISO requerem que todas as normas sejam revistas, pelo menos de cinco em cinco anos, para determinar se devem manter-se, reverem-se ou anular-se.

A ISO 9000 é um sistema de administração de qualidade genérico que é independente do tipo específico de indústria, ou sector económico. Prevê a orientação para administração da qualidade e garantia da qualidade.

A última versão das normas pertencentes à família ISO 9000, foi revista pelo Comité Técnico ISO/TC 176, publicando-se em 15 de dezembro de 2000 a série ISO 9000:2000.

A família das Normas ISO 9000 do ano 2000 é constituída por três normas básicas, complementadas com um número reduzido de outros documentos (guias, informações e especificações técnicas).

As três normas básicas são:

- **ISO 9000:2000** Sistemas de gestão da qualidade -Fundamentos e vocabulário;
- **ISO 9001:2000** Sistemas de gestão da qualidade -Requisitos;
- **ISO 9004:2000** Sistemas de gestão da qualidade -Directrizes para a melhoria de desempenho.

Neste sentido, a todas as organizações, públicas e privadas, grandes ou pequenas, produtoras de bens, serviços, ou de software, são oferecidas ferramentas com as quais podem organizar as suas actividades para alcançar benefícios tanto internos como externos.

São oito os princípios de administração de qualidade na qual a administração de qualidade baseia os padrões da série ISO 9000:2000.

2.6.4.1 PRINCÍPIOS

- ORGANIZAÇÃO ORIENTADA AO CLIENTE - As organizações dependem dos seus clientes e, portanto, deveriam compreender as necessidades actuais e futuras dos mesmos, satisfazer as suas necessidades e esforçar-se para exceder as suas expectativas.
- LIDERANÇA - Os líderes unificam os objectivos e a direcção da organização. Eles deveriam criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas se sintam totalmente envolvidas na consecução dos objectivos da organização.
- PARTICIPAÇÃO DAS PESSOAS - As pessoas, independentemente do nível em que se encontram, são a essência de uma organização e o seu total envolvimento possibilita que as suas capacidades sejam usadas para benefício da organização. A existência de pessoas envolvidas e comprometidas contribuem para a inovação e criatividade e responsáveis pelo seu próprio desempenho.
- FOCO NO PROCESSO - Os resultados desejados alcançam-se mais eficientemente quando a gestão de recursos e actividades relacionadas é feita como um processo. Conduz a mais baixos custos e ciclos de tempo mais curtos, resultados mais consistentes e previsíveis.
- FOCO NA GESTÃO DE SISTEMA - Identificar, entender e gerir os processos interrelacionados como um sistema, contribui para a eficácia e eficiência da organização para alcançar os seus objectivos.
- MELHORIA CONTINUA - A melhoria continua de desempenho global da organização deveria ser um objectivo permanente da organização. Conduz a uma maior vantagem competitiva através da melhoria das capacidades organizativas, para a orientação estratégica de uma organização. Incrementa a agilidade e flexibilidade em função das oportunidades.
- FOCO OBJECTIVO NA TOMADA DE DECISÕES - As decisões efectivas baseiam-se na análise efectiva de dados e informações.

- RELAÇÕES COM FORNECEDORES MUTUAMENTE BENÉFICAS –A organização e seus fornecedores são interdependentes e umas relações mutuamente benéficas aumentam a possibilidade de ambos criarem valor. Criam flexibilidade e velocidade de resposta conjunta para o mercado em mudança, satisfazendo necessidades e expectativas do cliente.

2.7 A MUDANÇA

> "Mudar uma cultura da empresa, comporta riscos, já que perturba hábitos, põe em causa sistemas, altera comportamentos".
>
> Bernillon, A.; Cérutti, O. (1990)
> *In A Qualidade Total*

As pessoas nascem, crescem, desenvolvem-se, entram em declínio e, finalmente, morrem. O que se passa com as pessoas, passa-se, também, com as ideias e as organizações, e até com os próprios impérios e civilizações. As organizações vivem enquanto respondem a uma necessidade social. As ideias nascem, crescem e florescem todos os anos, consubstanciam um padrão de vida e, deste modo, formatam a própria cultura de uma época. Os impérios, tal como, entre outros, o Romano e o Soviético, tiveram, também, depois de crescerem e de se desenvolverem, um apogeu que não resistiu às contradições internas e às pressões e ameaças externas.

A perspectiva de Charles Handy (1994), na sua "Teoria da Curva Sigmóide", não nos diz o que vai mudar, mas, sim, a maneira como se desencadeiam as mudanças. Handy, num quadro que pode ser, de alguma maneira, semelhante ou pelo menos inspirado em Kuhn,

desenvolve, para explicar as questões relativas à forma da mudança, a "Teoria da Curva Sigmóide", que é uma curva em forma de (S).

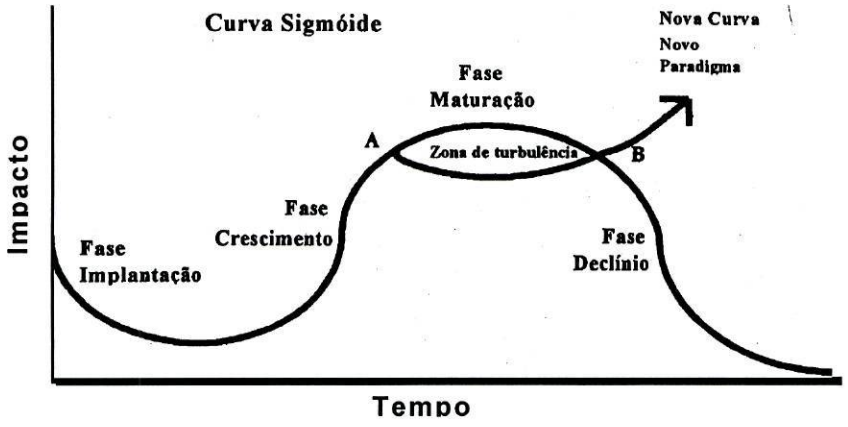


Figura 14- Curva Sigmóide a partir de Charles Handy

Tradicionalmente, os modelos de mudança tinham tendência para ser genéricos por natureza, porque os teóricos da gestão precisavam de edificar um grande número de escritos e de generalizações sobre o processo de mudança. Nas teorias predominantes a mudança era vista como um processo acentuando uma sequência de passos: (a) diagnosticar problemas e soluções, (b) identificar a resistência para mudar, (c) desenvolver uma estratégia de implementação que atribuía responsabilidades e lidava com a resistência, e (d) verificar e rever a mudança planeada.

De acordo com Slack, as oscilações política e económica dos anos 70 e 80 aumentaram o interesse pela mudança organizacional.

Teóricos de recursos de dependência como Aldrich e Pfeffer (1976), Pfeffer e Salancik (1978), sugeriram que as organizações estão impossibilitadas de gerar a variedade e quantidade de recursos de que precisam para sobreviver. Consequentemente, porque estão impossibilitados de realizar todas as actividades necessárias exigidas para os tornar auto-suficientes, tomam-se dependentes do seu meio para os recursos. Esta dependência nos recursos externos gera incertezas para as organizações e elas tentam controlar isso através de alianças e sociedades conjuntas. Assim, nesta perspectiva, as organizações mudam quer por se adaptarem às mudanças no recurso ambiental, quer por desempenharem o papel de mudar o meio.

Teóricos institucionais como Dimaggio & Powell, (1983) e Zucker, (1983 e 1987), argumentaram que a mudança ocorre porque as organizações adaptam as suas estruturas para se conformarem com as expectativas normalmente possuídas dentro do meio institucional, sobre o que é um projecto organizacional apropriado. Por exemplo, Wolfe, Ulrich e Parker (1987) sugeriram que as corporações adaptam frequentemente programas de fitness e saúde para os empregados não por causa da eficácia de tais práticas, mas por causa das expectativas existentes na sociedade a este respeito. A organização ao modificar para se adaptar às expectativas "no meio institucional, demonstra que está a agir como objectivos colectivos avaliados de uma forma própria e adequada" Meyer & Rowan, (1977). Deste modo, a organização é vista como legitima e esta legitimidade ajuda a assegurar a sua eficácia a longo prazo.

Embora as teorias adaptáveis de mudança organizacional não ignorem o papel dos membros organizacionais no processo de mudança, é dada proeminência ao meio como um determinante essencial da mudança.

Alguns teóricos centraram-se mais na estrutura interna de organização e no papel dos indivíduos principais no processo de mudança.

Em qualquer processo de transição existe aquilo a que Kanter (1984) se referiu como mudança de cultura. Isto é, as mudanças têm que acontecer nas normas e valores, nos padrões de comportamentos, nos rituais, nos mitos e noutros elementos que representam colectivamente uma cultura de organização. Estas mudanças não ocorrem apenas na estrutura convencional da organização; elas exigem o compromisso de todos os empregados e integração para a estrutura de uma organização. Porque a cultura de uma organização é frequentemente subtil, modificar isso pode ser difícil. Contudo, para qualquer processo de mudança existem elementos da cultura que precisam ser eliminados e mantidos e são estes elementos que precisam de ser geridos.

Além de realçar a importância de cultura organizacional no processo de mudança, a literatura, em termos gerais, tem acentuado os

aspectos institucionais do papel de comando de uma organização. Vários investigadores acentuaram a importância da compreensão do papel do líder de transformação (ou carismático) no processo de mudança. Os lideres transformadores criam e comunicam uma necessidade de mudança dentro da sua organização, ultrapassam a resistência técnica, política e cultural para mudar, fazem compromissos pessoais e sacrifícios para mudar e articulam visões que dão um sentido de direcção e princípios para o processo de mudança. De acordo com Ulrich (1987), os líderes transformadores criam obrigações e institucionalizam a visão para que esta fique impregnada nos processos organizacionais.
A pesquisa contemporânea produziu consideráveis variações entre as perspectivas teóricas de mudança. Cada perspectiva tem sido valiosa para o aumento da nossa compreensão sobre este processo. Contudo, assim como vários teóricos de gestão afirmaram recentemente, as perspectivas teóricas que conduzem o nosso trabalho, produzem visões distintas das organizações.

Segundo Pires (2000), a problemática da mudança, geralmente, encontra-se associada a todo o tipo de resistências à própria mudança. As pessoas e as organizações encontram-se bem instaladas quando estão no ponto A da curva sigmóide. As ideias ainda apresentam estruturas estáveis que transmitem segurança àqueles que funcionam com um horizonte temporal de curto prazo. Só que aqueles que têm outra perspectiva, que organizam a vida segundo um horizonte temporal de longo prazo, apercebem-se primeiro das situações e, por isso, estão mais receptivos a uma organização diferente para o futuro. De facto, a mudança incomoda consciências adormecidas por anos a fio de rotinas. É normal que tal aconteça, mas, também, é normal que surjam momentos em que se agitam ideias, em que se trocam opiniões, em que se divulgam experiências, em que se confrontam pontos de vista , de forma a que tudo possa ser reequacionado de novo. Momentos de antecipação. Momentos em que tudo é possível fazer renascer outra vez, tal como a vida e o ciclo da natureza o fazem ano após ano.

A ruptura de paradigma que é necessária para que seja visionável, com alguma estabilidade temporal, o conjunto de valores que determinam a evolução e o contexto estratégico, tem de acontecer inevitavelmente.

Ao andar do tempo tem correspondido uma escala de desenvolvimento e evolução. Antever que seja assim nos próximos tempos será uma aferição aceitável e credível.

Cremos que estamos no embrião de um período que irá ter regras de que já se vislumbram os contornos e não no final decadente de um contexto esgotado.

Podemos olhar, hoje, e detectar os geradores de futuro, que no dizer de Santos (1999), são consequência de nove efeitos que sentimos já actualmente.

- *EFEITO LONGLIFE* – Onde defende que os cidadãos irão saltar entre várias condições profissionais, organizacionais, educacionais, de saber e mesmo sociais, implicando grandes alterações de valores e hábitos, à medida que os anos forem avançando, tendo consequências muito profundas nos sistemas de educação, regulamentação do trabalho e de organização social e empresarial. Nesta perspectiva, nada poderá ser tomado por adquirido, quer quanto a saber e experiência, quer quanto a direitos e garantias. Mobilidade, informação, conhecimento e rendimento, serão os pilares que garantirão a capacidade de transformação e mudança social e individual.
- *EFEITO TEMPO* – A crescente exigência de rapidez por parte de clientes e organizações elegerá a resposta rápida (Quick Response), como um factor de eleição. Entre a ideia e a sua transacção terá de mediar cada vez menos tempo, sob pena de que uma ideia brilhante seja ultrapassada num ápice. Será dada uma maior importância ao conceito de tempo útil para o cliente, isto é, não bastará fazer-se depressa aquilo que se tem que fazer, mas saber se o tempo utilizado para fazer o que se quer que seja está proporcionado com o valor que o cliente lhe atribui. Será o

cliente o verdadeiro gestor do tempo e consequentemente das actividades, tarefas e processos.

- *Efeito aceleração* – Tem a ver com o ritmo a que se produzem ganhos de tempo. Não interessa apenas se realizo em menos tempo, mas, sim, se este ganho de tempo foi superior ao conseguido anteriormente e qual a medida dessa evolução. A aceleração de processos, na aquisição de saber e na produção de resultados, será o verdadeiro factor competitivo de sociedades, organizações e pessoas. As organizações serão avaliadas por esta medida, mais do que por qualquer outra.
- *Efeito bytização* – refere-se à desmaterialização de produtos, serviços e processos, em que produtos que anteriormente eram formados por gramas e centímetros, passam a ser constituídos por bytes. Serviços que implicavam logística complexa em quilómetros e metros quadrados, transferem-se à velocidade das telecomunicações. Actividades e funções que forçavam à presença física, deslocações e horas/homem, são hoje feitas à distância e unidireccionalmente.
- *Efeito borboleta* – grande parte dos habitantes do planeta, diariamente, buscam novas oportunidades e lançam novas tentativas e ideias que se repercutem rapidamente por todo o lado, sobretudo nas regiões de maior desenvolvimento. São grandes ideias que revolucionam tecnologias e formas de viver, ou pequenas iniciativas que terão a ver com servir melhor o cliente A ou B. Não interessa. O importante é que vivemos mergulhados num enorme ninho de iniciativa e inovação. A informação, faz o que é necessário para o denominado efeito borboleta e depressa se move a cadeia de intermediários, distribuidores e prestadores de serviços que colocam novas ofertas à mão de semear dos clientes.
- *Efeito boomerang* – sabe-se que clientes insatisfeitos propagam a sua insatisfação a cerca de três vezes mais pessoas do que aqueles que estão satisfeitos o fazem. Um acto de não qualidade terá custos cada vez mais acentuados. Nada é inócuo

nem despiciente. Dos nossos actos recebemos *feedback* implícito imediato.

- *EFEITO MOMENTUM* - se é verdade que o saber, a competência e a imagem serão as bases estruturais da competitividade, elas só o serão se forem efectivas, isto é, se se disponibilizarem no momento certo. Haverá um momento propício para cada oportunidade. Trata-se de uma ampla aplicação do *just in time* a todos os factores da vida de uma organização.
- *EFEITO TALENTUM* – O capital intelectual tem sido um dos temas mais referidos na literatura de gestão dos últimos anos. Como alavancar a genialidade, como a comunicar e como a reforçar. Dar oportunidade ao desenvolvimento e efectivação do talento será um dos factores estratégicos e organizacionais de sociedades e organizações.
- *EFEITO BYTONIZAÇÃO* – trata-se de inovação através do byte, de inovação radical, de soluções completamente novas. Essas soluções terão a forma de ofertas, mas também de novas profissões e formas de trabalho.

É através da utilização de diferentes abordagens teóricas que podemos transmitir a nossa compreensão dos diferentes aspectos do processo de mudança, para que possamos obter uma visão mais compreensiva deste fenómeno e engrandecer a qualidade e o potencial do trabalho na mudança das organizações desportivas.

2.7.1 REENGENHARIA

Metodologicamente resolvemos dedicar à reengenharia um espaço próprio, pois, apesar se tratar de uma forma de mudança, julgamos ter características específicas próprias por considerarmos que é uma forma de mudança, talvez a mais drástica. Que as organizações desportivas necessitam urgentemente da implementação, na sua generalidade, de processos de mudança, é um dado aceite pela

maioria dos estudiosos do fenómeno. A adopção de técnicas de mudança ligadas à reengenharia, será, porventura, uma solução requerida por alguns.

Hammer e Champy (1994) definem reengenharia como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, serviço e rapidez.

Esta definição encerra quatro palavras chave: fundamental, radical, drástica e processos.

- Fundamental, porque é necessário formular as questões mais básicas a respeito das suas organizações e do seu funcionamento: O que ela é e como funciona, por que fazemos, o que fazemos e por que o fazemos dessa forma? Essas perguntas fundamentais forçam as pessoas a examinar as regras e suposições tácitas subjacentes à forma como conduzem as suas actividades.
- Radical, porque é necessário ir à raiz das coisas, isto é, não introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, mas jogar fora o antigo. Significa desconsiderar todas as estruturas e procedimentos existentes e inventar formas completamente novas de realizar o trabalho.
- Drástica, porque não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas correcções, mas de saltos quânticos de desempenho, que consistem no abandono definitivo do que era antigo e na sua substituição por algo de novo e mais vantajoso do que aquele que existia.
- Processos, porque pressupõe o rompimento com o pensamento baseado nas tarefas, isto é, a fragmentação do trabalho nos seus componentes mais simples. Embora as tarefas individuais sejam importantes, de nada valem se o processo global não funciona.

Hammer e Champy (1994) referem ainda que a reengenharia significa abandonar processos e procedimentos consagrados e começar de novo, começar do zero. Não é um novo artifício para melhorar a

qualidade do produto, ou serviço da empresa, ou reduzir custos. Não é um programa para elevar a moral dos trabalhadores, ou motivar a força de vendas.

A reengenharia só deve ser aplicada quando houver necessidade de destruir o que existe. Melhorias drásticas requerem a destruição do antigo e a sua substituição por algo novo.
Não importa para a reengenharia empresarial a sabedoria legada pelos tempos passados de gestão. Significa esquecer como o trabalho era realizado na era do mercado de massas e decidir como melhor realizá-lo agora.
As organizações que empreendem a reengenharia, de acordo com Hammer e Champy (1994), são:

- As organizações em grandes apuros, sem outra alternativa. Os custos dessa empresa estão muito além dos concorrentes, ou do que seria permissível naquele ramo, os seus clientes são mal atendidos, com elevado número de falhas dos seus produtos.
- As organizações que prevêem problemas no futuro. Apesar dos seus resultados financeiros poderem parecer satisfatórios, no futuro são perceptíveis dificuldades criadas por novos concorrentes, mudanças das necessidades, ou das características dos clientes, alteração do ambiente económico ou regulamentar, que ameaçam os fundamentos do sucesso da organização.
- As organizações no pico do desempenho em que a sua gerência é ambiciosa e agressiva para através da reengenharia aumentarem ainda mais a sua liderança sobre a concorrência.

2.7.2 A MUDANÇA E O CLUBE DESPORTIVO

Todas as organizações passam por mudanças. Estas mudanças ocorrem, de organização para organização, a ritmos diferentes, dependentes do contexto onde se inserem. As organizações desportivas atravessam na actualidade um grande processo de

mudança, que Slack (2001) denomina de transformacional, pelo facto da sua natureza ir mudar de forma significativa a organização desportiva a nível de estrutura e operacionalização. Considera ainda este autor que essas mudanças ocorrem fundamentalmente a nível burocrático, tendendo para um aumento do número de pessoal profissionalizado e consequente redução do pessoal voluntário.

Tradicionalmente, o clube desportivo detinha quase em exclusivo a responsabilidade pelo desenvolvimento do desporto, cabendo às estruturas governamentais, aos "*sponsors*" corporativos e a outras organizações e ainda à sociedade em geral, o papel de fomento e apoio.

Este aumento dos apoios financeiros atribuídos, gera pressões cada vez maiores e são cometidas ao clube desportivo responsabilidades similares a qualquer contribuinte, o que leva a um intervencionismo crescente destes organismos na vida do clube, levando-nos a acreditar que essa dependência financeira influencia o seu rumo organizacional, no sentido da mudança, para uma estrutura mais eficiente, mais organizada, mais estruturada, motivado por pressões externas, quer directa, quer indirectamente.

O clube desportivo é afectado, à semelhança das demais organizações, pelas mudanças ambientais descritas por Hildebrand (1990), que considera as tendências demográficas, de mercado, das instituições e sócio-económicas, como as categorias que influenciam e provocam as mudanças mais importantes no desporto em geral e nos desportos organizados em particular.

- TENDÊNCIA DEMOGRÁFICA - Uma importante, senão a mais condicionante, influência no desenvolvimento da actividade do clube desportivo, é a mudança na composição dos agregados populacionais. A tendência de decréscimo demográfico a que assistimos pode criar grandes problemas à organização desportiva, tendo esta de saber perspectivar, a longo prazo, as alterações que se vão produzir na estrutura demográfica.

- TENDÊNCIA DE MERCADO - Outro aspecto muito importante a considerar no desenvolvimento desportivo relaciona-se com o grau de popularidade das actividades desenvolvidas. Se, por um lado, estudos recentes referem que na população menos jovem a popularidade tem crescido de forma significativa, por outro lado, referem que junto da população jovem a popularidade está em recessão.
- TENDÊNCIA INSTITUCIONAL – O desporto começou a ser entendido pelas empresas como um fenómeno económico de muito valor, o que está a levar à privatização do desporto. A iniciativa privada tem-se implantado e crescido no seio do fenómeno desportivo, sobretudo enquanto indústria de divertimento. O aparecimento de formas de prática alternativa dentro da mesma disciplina, em versões comerciais, é mais uma mudança significativa do fenómeno desportivo. Também o aparecimento de organismos alternativos, como câmaras municipais, institutos, parques aquáticos e formas de organização que têm como estrutura alianças e franchising, contribuem para alterações relevantes.
- TENDÊNCIA SOCIO-ECONÓMICA – De acordo com o relatório da Clearing House (1997) e Comissão Europeia (1999), a participação desportiva da população teve um grande incremento durante os últimos décadas o que não significa que esteja totalmente democratizado. O acesso à prática desportiva, de acordo com Taks (1995), está subordinado a três domínios ou esferas sociais: económica, política e cultural.

Tradicionalmente, a estrutura do clube desportivo era na generalidade composta por pessoas voluntárias que incorporavam pessoal amador e não qualificado, assistindo-se actualmente à incorporação de pessoal profissional e qualificado.

A maior parte dos dirigentes não estão voltados para os processos, mas, sim, para tarefas, serviços, pessoas ou estruturas.

Quando tudo vai bem, os dirigentes desportivos podem perfeitamente passar sem uma metodologia de acção e quando tudo vai mal, é já muito tarde para olhar mais à frente. Nessa altura o que é preciso é reagir depressa.

Para Popper (1987), é preferível que morram as teorias a morrermos nós próprios. Portanto, a partir do momento em que uma dada teoria deixou de responder deve ser abandonada. Descobrir o momento exacto para se iniciar essa mudança é a operação mais difícil. Muitas vezes, só reservada a alguns. Aqueles que revelam a capacidade de ver primeiro e mais longe do que os outros. O problema é que as pessoas, muitas vezes, não querem ver. Agarram-se ao passado, como a uma bóia de salvação, sem compreenderem que o passado já passou e, por isso, já não responde às necessidades de um tempo novo. Handy diz-nos: "Não podemos deixar o nosso passado, ainda que glorioso, esbarrar o caminho do nosso futuro" (1995).

CAPÍTULO 3

As organizações desportivas

> "Nós somos filhos de quem se demonstrou capaz de sobreviver. Quem se comportou de outra forma, não pode falar. Os seus descendentes não chegaram a nascer. E ressurge assim a pergunta que, de tantas formas perturbou o ocidente cristão. Os pobres de espírito, os mansos, os bons, os puros de coração, aqueles que não defendem com unhas e dentes o seu território e a sua prole, combatendo contra o inimigo, que não aniquilam quando é perigoso, que não disseminam os próprios genes a todo o custo, esses estão em desvantagem na luta pela vida e não deixarão descendentes", (1999, p. 13).
>
> Francesco Alberoni
> In *Valores*

3. ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

3.1 A ACTIVIDADE FÍSICA E O DESPORTO

Porque a matéria de relação do desporto, desde a sua génese sempre foi o corpo, o confronto e a competição, que, de resto, acompanha o processo de gestão das organizações, julgamos que a citação acima transmite uma mensagem muito importante aplicável ao fenómeno desportivo, que atravessa na actualidade uma fase crítica na sua existência, dado o clima de mudança constante onde se insere.

A história do Homem, desde sempre, é (também) uma história de corporalidade. A primeira e segunda revoluções industriais criaram trabalhadores com um elevado nível de eficiência produtiva e que tinham no desporto uma área onde podiam recuperar do *stress* provocado pela intensa actividade laboral.

Passadas que são várias décadas, a redução do tempo de trabalho implica o aumento do tempo livre, o que não determina directamente

o aumento do tempo de desporto, considerado na sua abrangência multidisciplinar. Resolvida esta, tudo indica que o mercado desportivo, nas suas diversas dimensões, continue em crescimento, pois o desporto tem uma função social, tendo o seu potencial já sido reconhecido na promoção da tolerância, da saúde, do desenvolvimento de aptidões sociais, na luta contra a pobreza, desemprego e exclusão social.

Em função da ligação estabelecida pelo cidadão ao fenómeno desportivo, do nível de prática, bem como do vasto leque de formas de o expressar, apresenta-se nas mais diversas facetas, tornando-o a nível sociológico um facto social total.

A ultima década trouxe a valorização corporal, por razões mais estéticas que por razões de saúde. Tudo muda, tudo se transforma. Os estereótipos de beleza, de corpo definidos pela sociedade ao longo dos tempos têm variado. De formas endomórficas e robustas, atlético-mesomórficas a ectomórficas, foram, cada uma na sua época, tidas no conceito de belo. E o belo torna-se feio e o feio torna-se belo, depende do espaço e do tempo, do onde e do quando.

O corpo marca a nossa vida de relação. Todos nós, de uma forma ou outra, temos um ideal de corpo que perseguimos. Quando nos afastamos desse ideal modelamos, ou ocultamos, o que temos escondendo aquilo que socialmente está em demasia.

Estamos nos primórdios da edificação de uma sociedade que, em termos desportivos, irá ter uma nova forma de se expressar, assistindo a essa alteração do quadro axiológico em que os valores que contam têm a ver com um ideal de corpo longilíneo, que privilegia a verticalidade, a juventude e a beleza. Podemos afirmar que o corpo, hoje, na sociedade da imagem e do sucesso, aparece com um protagonismo crescente, passível de modelação e configuração ao sabor do seu utilizador e construtores, tal é a variedade de formas de utilização do mesmo. O corpo sempre fascinou o homem que procura atingir a perenidade corporal, ou, na sua impossibilidade, retardar os

efeitos do envelhecimento. A manutenção do corpo jovem e belo é uma das lutas mais antigas da humanidade (Garcia, 1997).

O corpo pode ser perspectivado como realidade biofisiológica ou como realidade sociocultural. Mas pode ser ainda perspectivado como realidade vivencial. Esta perspectiva sobre o corpo consiste numa imagem que cada humano forma do seu corpo e na significação que atribui, quer à realidade biofisiológica, quer à realidade sociocultural.

Tatuar, escarificar, bronzear, amputar, esticar, lipoaspirar, pintar, entre outras coisas, são apenas algumas das técnicas de transformação do corpo humano.

A um nível, transformar é ir para além da forma, neste caso a forma humana, não é uma obsessão de hoje. Muito pelo contrário, o investimento no corpo como uma matéria plástica em permanente mudança era prática corrente de antepassados do homem de há 20 mil anos. No entanto, também é certo que nos nossos dias novas técnicas de transformação corporal são somadas a uma extensa lista redigida ao correr dos séculos.

Se a colocação de silicone é algo já banal, o mesmo não se pode dizer da injecção de salina nos genitais masculinos, com o fim de aumentar o volume dessa parte do corpo. Ainda que as práticas mais radicais de transformação do corpo não tenham a divulgação e visibilidade das tatuagens e dos *piercings*, há quem as divulgue da melhor forma. Um caso bem característico é o de Michael Jackson, que talvez fique a ser mais conhecido pelas suas transformações corporais mais do que pela sua música e passos de dança.

Esse corpo da moda, jovem, magro e belo, de dimensão vertical (tudo palavras tão efémeras), que a humanidade sempre buscou, qual fonte da juventude eterna e que se projectou no desporto, como uma espécie de exposição em permanência de corpos característicos em função da modalidade desportiva e dos ideais que sobre eles agem, renunciando aquele que se curva e se vira para o chão (Garcia, Bento e Graça, 1999).

É pelo corpo que nós nos mostramos primeiramente ao outro. É esse o nosso cartão de visita e é por ele que imediatamente somos reconhecidos ou lembrados (Garcia, Bento e Graça, 1999).
O corpo é o veículo com que estamos no mundo, é com ele que nos juntamos a um meio definido, que nos identificamos e participamos neles continuamente. A forma como vemos e interpretamos a sociedade é a mesma como essa sociedade nos olha, quando a ela estamos expostos. Esta forma de valorização do corpo leva a que para se ter um emprego, antes das habilitações e das qualificações, importa a imagem corporal.
É no desporto que o corpo fica mais exposto. Por isso, os equipamentos desportivos, são cada vez mais justos, exceptuando uma ou outra moda contestatária.

O facto de, desde sempre, as práticas corporais terem sido tomadas como práticas recreativas desprovidas de validade de conhecimento, tidas como actividades de natureza mundana, com propósitos de animação social e, citando Jorge Olímpio Bento, o desporto é bem a coisa primeira das coisas secundárias, a coisa mais séria das coisas não sérias (Bento, 1987).

Sem querermos colocar em causa a verdade desta afirmação que achamos excelente, sobretudo tendo em atenção mais de uma década que por ela passou e que pode torná-la menos actual, podemos interrogar-nos: será que o desporto continua a ser considerado uma coisa não séria? O corpo em esforço, quando em actividade desportiva, pode manifestar-se nas vertentes de superação, rendimento e lúdica. Cada vez mais os profissionais de desporto, intervêm na vertente lúdica, de lazer de tempo livre, associada a uma dimensão não produtiva. Contudo, podemos afirmar que a última década trouxe importância à valorização corporal, por razões estéticas. Sabemos que um dos critérios de selecção profissional mais utilizados é o ligado ao aspecto físico. Então podemos questionar-nos se esta necessidade de conquista de um aspecto

compatível com a premissa desses critérios de selecção, através do desporto, não tornará este um tempo muito sério.
Assistimos, na actualidade, a uma desintegração do fenómeno desportivo em termos pessoais, financeiros, ideológicos e organizativos. O modelo de desporto assente no livre associativismo desportivo, no voluntariado, no amadorismo, na separação do estado e tendo por base a não lucratividade, parece, em cada dia que passa, ser posto em causa.

Contudo, a sua importância crescente não é só ilustrada pelo incremento do nível de participação desportiva da população, mas, também, pelo aumento global da consciência desportiva, que Crum (1991), denomina de desportivização da nossa sociedade.
Esta desportivização é evidenciada por uma grande variedade de desportos e formas de prática desportiva, da generalização do desporto como um instrumento de marketing, do incremento do interesse do sector turístico pelas actividades desportivas, entre outros.
Ao mesmo tempo, o desporto tem sido influenciado pelas mudanças na sociedade. Estas levaram ao desenvolvimento de uma variedade de modelos desportivos e a múltiplas alternativas e formas de prática.
O conceito tradicional de desporto deixou de ter uma constituição e identidade uniforme, passando de um conceito fechado, em que tudo se mantinha mais ou menos estável, a um conceito aberto, em que as fronteiras da experiência física e da recreação tomaram maior relevância, relativamente às anteriormente aceites e padronizadas.
Paralelamente a este fenómeno, porventura consequência dele, a anterior dimensão colectiva, de prática grupal, vê-se ameaçada pela prática individualizada, ou mesmo individualista e tendencialmente crescente.

Apesar disso, o desporto surge-nos como um gerador de economias, é já para as actuais e vai ser, ainda mais, um enorme sector de oportunidades para as novas gerações, ajudando a combater a falta de emprego e respondendo às suas necessidades em que a

organização social será, talvez, baseada na lógica dos lazeres, do tempo livre e não na lógica do mundo do trabalho, que actualmente, ainda, impera.

Assim, o desporto surge-nos como um mercado em emergência, tanto no plano das actividades económicas directamente com ele relacionadas, ligado ao aspecto qualitativo das profissões do desporto (serviços desportivos relacionados com o enquadramento técnico-pedagógico da prática, gestão da prática e das instalações) e aquelas que são imprescindíveis ou importantes para a prática desportiva, por a ela estarem relacionadas (produtos desportivos relacionados com a concepção e construção de instalações e equipamentos desportivos, produção e distribuição de artigos desportivos), bem como todos os serviços conexos (imprensa, televisão, transportes e alojamentos específicos, administração pública, educação e formação, serviços de saúde, etc.).

O serviço desportivo apresenta características próprias, é intangível, heterogéneo, produzido e consumido no local e em simultâneo. Isso coloca especificidades que as organizações, até agora, suas produtoras têm de ter em conta, para que, no futuro, aqueles que o procuram, os clientes ou praticantes ou espectadores sintam que o mesmo vai de encontro às suas expectativas.

3.2 CLUBE DESPORTIVO – A CÉLULA BASE

> O clube tradicional tem de ser reequacionado para, de facto, se saber qual é o papel que ocupa na sociedade e, a partir daí, sabermos quais são os seus direitos, os seus deveres, as suas oportunidades e ameaças. Chegámos a um momento em que já não é possível esperar mais. Na realidade, o mundo dos organismos do desporto está em mudança. Desde os órgãos de cúpula até aos clubes pequenos que, no passado, foram os nós que possibilitaram a comunicação, mas que também não vão sobreviver se não se adaptarem às dinâmicas da comunicação do futuro.
>
> Gustavo Pires
> In Desporto e Politica; *Paradoxos e Realidades*

O associativismo desportivo, como refere Crespo (1978), teve um grande incremento em Inglaterra, em especial na segunda metade do século XIX e terá tido influência no aparecimento dos primeiros clubes desportivos em Portugal.

Destes clubes, para Araújo (1986), o pequeno clube, o clube de bairro, a colectividade popular, quase sempre tiveram origem numa preocupação expressa das populações em se auto-organizarem como forma de dar resposta às carências desportivas locais, como processo prático de colectivamente poderem avançar no sentido da promoção de actividades desportivas destinadas à ocupação dos tempos livres da generalidade dos cidadãos.

Estas organizações desportivas são constituídas por pessoas, tendo por base de formação o meio sociocultural e estruturam-se em função de um processo associativo promovido em função de princípios e objectivos específicos mobilizadores, como refere Sousa (1988).

Os clubes desportivos, enquanto organizações, implicam a existência de pessoas, os denominados dirigentes, com a responsabilidade de os organizarem, definirem os objectivos, promoverem as actividades e assegurarem o seu funcionamento e o futuro da própria organização.
Para Carvalho (1997), o dirigente desportivo benévolo "é o construtor do desporto há mais de um século, recobrindo realidades, motivações, necessidades muito diversificadas, mas que fazem parte de um mesmo mundo. Mundo daqueles que dão realidade a um serviço, a uma solidariedade, a uma conviviabilidade no interior da dinâmica da sociedade actual".

A própria legislação, através do Decreto-Lei n.º 267/95 de 18 de Outubro, no seu artigo 2, n.º1, considera o dirigente desportivo em regime de voluntariado qualquer pessoa que se encontre, de modo efectivo e sem remuneração, no exercício de funções em órgãos estatutários do Comité Olímpico de Portugal, da Confederação do Desporto de Portugal, de Federações Desportivas dotadas do Estatuto de Utilidade Pública Desportiva, ou de associações nestas últimas inscritas.
Em regime de benevolato, dedicam largas horas do seu tempo às tarefas de gestão de clubes e associações desportivas, para que crianças, jovens e adultos possam praticar uma actividade desportiva, abdicando, por vezes, de maiores desempenhos nas actividades profissionais e ao convívio familiar.

Um dirigente desportivo para além de assumir a responsabilidade primeira de administração com o objectivo de levar a bom porto os destinos do seu clube, tem tarefas específicas relacionadas com a representação pública da sua instituição, com a organização de eventos e actividades, com a cooperação com os seus pares, com a criação de leis e regulamentos, com a angariação de fundos e subsídios, mas, sobretudo, com o exemplo, enquanto referencial para os jovens em formação na sua instituição.

O dirigente desportivo tem sido a grande roda motora das engrenagens da organização do desporto, segundo Lima (1992). Este autor defende um conceito de dirigente alargado, não só àqueles que integram os órgãos sociais do clube, mas, também, àqueles responsáveis por instalações, departamentos, equipas, transportes e outros sectores. Defende ainda que se devem encontrar estímulos e condições para que continuem a dedicar as suas horas de "lazer" à causa do desporto.

O dirigente é o líder da organização desportiva. Como tal, envolve o uso de autoridade para ajudar a determinar os objectivos organizacionais, motivando os membros da organização para trabalhar tendo em vista alcançar esses objectivos e influenciar a dinâmica de grupo e a cultura organizacional.

Segundo Peter Drucker, a única característica comum aos líderes, por mais paradoxal que pareça, é o facto de estes não possuírem carisma. Todos os líderes têm em conta 5 pontos básicos:

1) O líder é alguém que é seguido;
2) O líder não é alguém que é amado ou admirado, mas que obtém resultados;
3) O líder é altamente visível, constituindo exemplo para os outros;
4) A liderança é responsabilidade;
5) O líder não é alguém que pensa, mas alguém que faz.

Nas sociedades modernas, o desporto constitui um sector de grande importância pelas repercussões que tem na respectiva dinâmica social, nomeadamente, nas áreas social, educativa, económica e cultural, impondo-se o seu enquadramento por ordenamentos jurídicos gerais e específicos, dos quais referimos aquele que enquadra o tema do nosso trabalho, afim de melhor potencializar as políticas de desenvolvimento nacional.

As estruturas e agentes desportivos constituem hoje, quando organizados, uma força de intervenção política, social e económica inegável pela cobertura mediática que possuem e pelo dinamismo que provocam nos agentes económicos existentes, pelo que constituem

um forte parceiro social na concepção e acompanhamento das políticas desportivas Por outro lado, o facto do dirigismo desportivo, parece-nos, ter caminhado na sua essência, pela larga experiência que a nossa ligação ao fenómeno nos dá, está fundamentalmente orientado para a promoção pessoal, ascensão social política daqueles que a ele estão ligados e não na satisfação de necessidades e desejos dos consumidores do produto e serviço desportivo, sobretudo enquanto praticantes.

O clube desportivo tradicional, impulsionado por aqueles que acabámos de caracterizar, apesar de legitimado pela votação dos associados, possui uma estrutura desfasada dos interesses actuais do consumidor desportivo, sobretudo os mais jovens. Assenta num modelo fortemente codificado e hierarquizado que apresenta uma estrutura fortemente consolidada, enraizada em princípios, métodos e técnicas com um século de existência, mas pouco adaptada á mudança.

O investimento feito em actividades olímpicas, com atletas amadores ou profissionais, em que a disciplina, o rigor técnico e a submissão hierárquica, leva a que se possa identificar esta estrutura com actividades produtivas de prestação de resultados, características da 2ª revolução industrial e início do século XX, e não com actividades de natureza lúdica ou recreativa.

Por seu lado, a escassez de recursos financeiros levou a que alguns dirigentes procurem transformar o clube desportivo em empresa com fins lucrativos, o que pode levar a que se subvertam os princípios fundamentais do associativismo desportivo, havendo o risco da lógica social que deu origem à sua criação se transforme numa lógica comercial e económica.

A actual crise no dirigismo desportivo, surge numa perfeita relação de causa-efeito, decorrente da falta de entendimento e adaptação à mudança relativamente aos motivos, às atitudes, às formas e aos valores que sustentam as novas práticas corporais. Ao clube desportivo, enquanto organização, é atribuída grande

responsabilidade na elaboração de uma resposta adequada às necessidades dos indivíduos.

A concorrência com que os clubes se deparam é cada vez maior. O aumento da oferta por parte do sector privado lucrativo, que soube, a tempo, perceber as necessidades de mercado e criou produtos e serviços dirigidos ao desejo do consumidor desportivo.

Se antes era o clube desportivo que ditava a lei, através da oferta de produtos de acordo com a sensibilidade desportiva dos seus dirigentes, hoje, é o mercado, o consumidor desportivo, face à sua apetência, aos seus gostos, que selecciona o produto ou serviço que quer consumir.

Se os dirigentes e os clubes desportivos estiverem atentos às necessidades dos consumidores desportivos, se adaptarem e qualificarem os seus produtos e serviços, inovando, poderão sobreviver.

Contudo, julgamos ser necessária uma mudança estrutural na composição e orgânica directiva capaz de inverter esta dinâmica de crise e queda das organizações desportivas que parecem ver neste momento a sua fase terminal do seu ciclo de vida, fundamentalmente por não terem dedicado qualquer interesse à preparação e formação dos seus dirigentes. Há necessidade de ir em direcção à sustentabilidade, isto é, as actividades desenvolvidas têm de gerar as suas receitas, não hipotecando o futuro da organização desportiva.

O sucesso, ou insucesso, de uma organização desportiva é a existência, ou não, de uma estratégia explícita, capaz de acrescentar valor, na medida em que é verdadeiramente melhor do que a dos concorrentes.

Observando a realidade portuguesa, podem identificar-se, à partida, três grupos de organizações desportivas:

1) as que sabem para onde querem ir e empreendem acções para lá chegar;
2) as que navegam à vista, reagindo pró-activamente às evoluções do mercado;
3) as que se limitam a reagir ao que já aconteceu.

Infelizmente, e olhando para o panorama nacional das organizações desportivas, verifica-se que as colectividades do terceiro grupo parecem ter uma representação comparativamente superior relativamente aos restantes grupos. A especificidade mais dramática deste grupo é que a generalidade dos dirigentes que o compõem não tem estratégia de qualquer espécie, na maior parte dos casos sem que disso se apercebam. A generalidade destes dirigentes estão dominados pela necessidade frenética de identificar um bode expiatório: a falta de subsídios e donativos, a falta de interesse dos sócios, praticantes e público, a falta de instalações e mais um rol infindável de ausências. Até ideias.

A segunda categoria é bem mais sofisticada e actua, em geral, segundo referenciais estratégicos de curto prazo. Poder-se-á comparar as organizações deste grupo ao mercado de transferências de Dezembro na modalidade de futebol, que não têm um processo de planeamento explícito e vivem na incerteza de que o seu sucesso seja efémero.

A primeira categoria integra as organizações em que o processo de reflexão estratégica assume um carácter mais formal. Nas organizações desportivas de maior dimensão o processo de planeamento estratégico assume um peso importante, recorrendo com frequência ao apoio de consultores externos especializados. Nas de menor dimensão, o processo é mais intuitivo, mas de cariz profissional. Tendo em conta que até as organizações desportivas nacionais são relativamente pequenas, o principal ingrediente de sucesso reside frequentemente no carisma e visão dos seus líderes.

Para Seara (1999) a gestão de um clube desportivo é a gestão de um produto que está inserido numa industria, que é uma das industrias com maior expansão nos primeiros anos do próximo milénio – a industria do lazer.

Slack (1992), identificou 3 tipos de configurações específicas nas organizações desportivas, quanto a valores organizacionais e respectivos arranjos estruturais:

a) MESA DE COZINHA (*kitchen table design*) – Esta configuração organizacional identifica-se com os organismos desportivos tradicionais, em que tudo é feito a partir de casa do presidente, ou de outro membro da direcção. Geralmente estas organizações não têm sede, nem gabinete de direcção. Toda a sua estrutura assenta no interesse e lealdade dos seus membros, que são um pequeno número de voluntários.

b) SALA DA DIRECÇÃO (*boardroom design*) - Esta configuração organizacional identifica-se com os organismos desportivos que evoluíram da configuração anterior (kitchen table). Geralmente as decisões nestas organizações, não lucrativas, são tomadas por voluntários, assistidos por um quadro de profissionais. A sua estrutura assenta em programas, papeis e regras e procedimentos formais.

c) GABINETE EXECUTIVO (*executive office design*) - Esta configuração organizacional identifica-se com os organismos desportivos que evoluíram directamente da configuração mesa de cozinha (*kitchen table*), ou então, da configuração sala de direcção (*boardroom design*), como ilustra a figura 15. As decisões nestas organizações, não lucrativas, são tomadas por técnicos profissionais e especialistas administrativos e por si regidas, assistidos por um quadro de profissionais. Poderá haver alguns voluntários. A sua estrutura assenta em programas, papeis, regras e procedimentos formais a quatro anos.

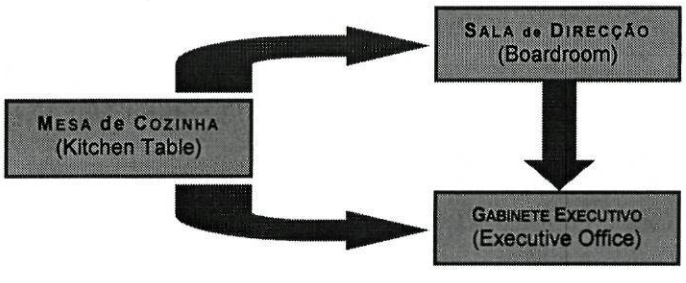


Figura 15 - Tipos de configurações Específicas de Organizações Desportivas

De acordo com Slack (1992), no quadro 1, encontram-se resumidos os valores organizacionais e respectivos arranjos estruturais.

	TIPOS DE CONFIGURAÇÕES ESPECÍFICAS		
VALORES ORGANIZACIONAIS	MESA DE COZINHA	SALA DE DIRECÇÃO	GABINETE EXECUTIVO
Orientação	Privado, voluntário e não lucrativo - Sócios e angariação de fundos	Privado, voluntário e não lucrativo - fundos públicos e privados	Privado, voluntário e não lucrativo - fundos governamentais e privados.
Domínio	Desporto de massas e competição	Competição	Desporto de alto rendimento
Princípios de Organização	Coordenação mínima. Decisões tomadas por executivos voluntários	Hierarquia de voluntários com assistência de profissionais	Hierarquia de profissionais com assistência de voluntários
Critérios de Eficácia	Primazia aos sócios; Serviço de Qualidade	Eficácia administrativa e sucesso desportivo	Sucesso internacional
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL			
Especialização	Papéis baseados no interesse e lealdade	Especialização de papéis nas comissões e departamentos	Profissionalização técnica e especialistas administrativos
Padronização	Sem regras. Pequeno planeamento	Papéis, regras, e programas formais	Papéis, regras, e programas formais
Centralização	Decisões feitas por alguns voluntários	Decisões feitas por um quadro de voluntários assistidos por profissionais	Decisões descentralizadas ao pessoal profissional. Aos directores cabe a sua ratificação

Quadro 1 - Tipos de configurações Específicas de Organizações Desportivas

CAPÍTULO 4

Estudo de caso

4. INTRODUÇÃO

A satisfação do cliente tem vindo a adquirir uma importância crescente nos últimos anos.
Para Garvin (1992), as medições da satisfação dos clientes são mais orientadas para o exterior do que as ligadas ao processo e têm uma ligação estreita com a gestão estratégica para a qualidade. Tendo como ponto de partida a definição de qualidade na perspectiva do consumidor, estas medições sugerem que melhorias da qualidade podem ser directamente ligadas com maiores margens nos lucros e com ganhos na quota de mercado.

Exceder as expectativas dos clientes é uma definição de qualidade complexa e difícil de medir. Os compradores atribuem ponderações diversas a diferentes atributos dos serviços, e a agregação de preferências individuais tão variadas, de forma a conseguir uma definição de qualidade com significado ao nível do mercado, é problemática.

Determinar e medir as expectativas dos clientes é uma tarefa complexa, porque, muitas vezes, estes não sabem quais as suas expectativas. Esta situação pode verificar-se relativamente aos serviços de aquisição pouco frequente. Bowen e Schneider[1] argumentam que "a dificuldade em prever reacções é exacerbada quando se trata de um produto intangível, uma vez que quanto maior for o grau de intangibilidade do serviço, maior é a ambiguidade dos consumidores

[1] Citados em REEVES e BEDNAR

na avaliação da qualidade." Verifica-se, nestas situações, uma avaliação da qualidade em termos dos factores do processo e não do serviço base.

É necessário, para tal, a utilização de instrumentos adequados de medição da qualidade relacionados com os clientes.
Estes assumem diversas formas. Berry e Parasuraman (1997), recomendam a construção de um sistema de informação para a qualidade que inclua ferramentas como a análise das reclamações dos clientes, inquéritos aos clientes após as transacções, estudos contínuos de satisfação, estudos com os empregados para determinar as percepções da qualidade de serviço prestada aos clientes, entrevistas de grupo, "compras mistério" do próprio bem/serviço e estudos sobre o desempenho da concorrência.

Um dos instrumentos de medição da qualidade do ponto de vista do consumidor com aplicação mais comum tem sido o SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) para a avaliação da qualidade nos serviços. Este instrumento, através da comparação de percepções e expectativas de um cliente face a um mesmo serviço, permite a avaliação dos serviços em cinco dimensões: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança/segurança e empatia.

A existência de um instrumento de medição da qualidade do ponto de vista do consumidor, amplamente testado à escala europeia a nível de um alargado leque de serviços, poderá constituir-se como um forte elemento capaz de promover o aumento da qualidade dos serviços desportivos, por um lado, pela medição, não só, das expectativas dos clientes desportivos, mas, também, da imagem, da qualidade, do valor atribuído, do grau de satisfação, da lealdade e do valor apercebido do serviço; e, por outro, da possibilidade de comparação dos resultados obtidos nos serviços desportivos prestados, com outros sectores da economia responsáveis, directa ou indirectamente, por parte significativa do produto interno bruto, que já foram

abrangidos pelo estudo de satisfação de clientes do modelo ECSI, tais como: banca telecomunicações (rede telefónica fixa, rede telefónica móvel e televisão por cabo), distribuição (hipermercados e supermercados), seguros (ramo não-vida) e comunicações postais. Neste sentido o modelo ECSI surge, porventura, como a ferramenta com capacidade de poder confrontar a capacidade organizativa das instituições desportivas com outros sectores de actividade, dado ser objectivo deste modelo, de acordo com o relatório metodológico, a criação de um verdadeiro índice nacional de satisfação do cliente.

Num quadro de cada vez maior competitividade interna e externa, as organizações estão a tomar crescente consciência de que a existência de clientes satisfeitos acarreta benefícios de vária ordem, tornando-as mais competitivas em relação aos concorrentes e provocando, de acordo com o relatório ECSI 2000:

a) O aumento da satisfação induz uma maior lealdade dos clientes e, em consequência do valor da carteira de clientes o qual constitui um activo intangível de inegável valor. Na esmagadora maioria das empresas dos países desenvolvidos com particular destaque para as empresas na área dos serviços, os activos intangíveis (como é o caso da carteira de clientes fidelizados) representam a maior parte do valor dos activos. Assim, e como qualquer outro activo económico, a existência de clientes satisfeitos e fidelizados gera receitas futuras;

b) Redução da elasticidade preço. O aumento da satisfação reduz a sensibilidade do cliente a variações dos preços, predispondo-os para tolerar preços mais elevados e aumentando por esta via a lucratividade da empresa;

c) Protecção dos clientes da concorrência. A satisfação do cliente ao incentivar a sua lealdade e fidelização dificulta as estratégias agressivas da concorrência;

d) Baixa de custos de transacções futuras. Se uma empresa tiver clientes com elevada fidelização não precisa de despender muitos recursos em futuras transacções. Os clientes fidelizados vão adquirir com regularidade os produtos actuais assim como outros produtos da mesma empresa. Estudos demonstram, por outro lado, que o custo para fidelizar um cliente é largamente inferior ao necessário para a conquista de um novo;

e) Redução dos custos de devoluções e de reclamações. Ao fornecer produtos e serviços que satisfazem os clientes, reduzem-se os custos associados a estas componentes e em consequência melhoram-se os resultados financeiros da empresa;

f) Redução dos custos de atracção de novos clientes. Os clientes satisfeitos fazem boa publicidade da empresa o que facilita a angariação de novos clientes;

g) Fortalecimento da reputação da empresa. Esta reputação constitui igualmente um activo intangível de valor inquestionável que facilita designadamente a atracção de colaboradores de elevada qualidade e a melhoria das relações com os principais fornecedores e aliados potenciais.

Existem, assim, razões muito fortes para que o investimento na qualidade e na satisfação e lealdade do cliente conduza a uma maior competitividade da empresa com reflexos positivos nos resultados financeiros e grau de desempenho da empresa.

4.1 METODOLOGIA

4.1.1 NATUREZA DO ESTUDO

O estudo pretende realizar uma medição do grau de satisfação dos consumidores de serviços desportivos na Associação de Educação Física e Desporto, tendo por base o modelo ECSI[2].

Tendo em consideração os objectivos essenciais do estudo, entendeu-se escolher o método de pesquisa que melhor se adapta aos dados que pretendemos colher – o inquérito por questionário, de administração directa.

O estudo tem um carácter quantitativo, sendo caracterizado pela análise estatística dos dados obtidos e posterior elaboração das respectivas conclusões.

4.2. AMOSTRA

A amostra inquirida no estudo, é constituída por 150 indivíduos e representa 26,4% do universo dos sócios praticantes da Associação de Educação Física e Desporto, que praticaram de forma regular actividade física na época desportiva de 2000/2001.

O quadro 2, apresenta a distribuição do número de praticantes (universo estatístico), por modalidade, sexo e escalão etário.

		Modalidades de Prática					
Idade	Sexo	Ginastica	Natação	Cardiofit	Karaté	Futebol	Total
Até 12 Anos	Feminino	21	71	0	0	1	93
	Masculino	10	70	0	4	10	94
13 a 18 Anos	Feminino	32	46	7	2	0	87
	Masculino	3	29	1	4	0	37
19 a 25 Anos	Feminino	21	13	18	1	0	53
	Masculino	0	5	11	0	0	16
26 a 35 Anos	Feminino	25	14	26	0	0	65
	Masculino	1	4	9	0	0	14
Mais 35 Anos	Feminino	30	16	38	0	0	84
	Masculino	4	4	18	0	0	26
Total		**147**	**272**	**128**	**11**	**11**	**569**
%		**25,9**	**47,8**	**22,5**	**1,9**	**1,9**	100

Quadro 2 – Distribuição do número de praticantes (universo estatístico), por modalidade, sexo e escalão etário.

[2] No modelo ECSI, um cliente é definido como um indivíduo, família, ou empresa com experiência corrente de consumo/ aquisição dos produtos ou serviços de uma dada empresa.

O quadro 3, apresenta a representatividade da amostra por modalidade de prática.

		Modalidades de Prática					
Idade	Sexo	Ginastica	Natação	Cardiofit	Karaté	Futebol	Total
Até 12 Anos	Feminino	6	26	0	0	0	32
	Masculino	2	19	0	2	3	26
13 a 18 Anos	Feminino	17	7	2	0	0	26
	Masculino	3	4	2	0	0	9
19 a 25 Anos	Feminino	3	2	8	0	0	13
	Masculino	1	0	0	0	0	1
26 a 35 Anos	Feminino	1	5	12	0	0	18
	Masculino	0	1	1	0	0	2
Mais 35 Anos	Feminino	7	4	9	0	0	20
	Masculino	0	0	3	0	0	3
Total		40	68	37	2	3	150
%		26,7	45,3	24,7	1,3	2	100

Quadro 3 – Distribuição da amostra, por modalidade, sexo e escalão etário.

4.2.1. Definição e selecção da Amostra

Na fase inicial do projecto, foi decidido circunscrever a população alvo aos sócios praticantes da Associação de Educação Física e Desporto.

Os ficheiros de clientes da instituição foram apenas utilizados para confirmação de dados identificativos. A selecção foi feita a partir duma amostra aleatória, extraída dos frequentadores dos serviços administrativos, no mês de Abril de 2001.

Uma vez seleccionado o indivíduo pretendido, ele é classificado como cliente da instituição através de um conjunto de questões, designado por critérios de qualificação.

Em seguida, a entrevista é realizada, excepto se a dimensão da amostra relativa ao estrato em causa já tiver sido alcançado. De modo a garantir a representatividade da amostra, foi considerado que o número de entrevistados seria de 150 praticantes.

4.2.2. Protocolo Ético

Foi assumido o compromisso de salvaguardar o anonimato dos inquiridos e a confidencialidade nas respostas ao questionário, bem como os princípios de segredo estatístico, sendo os dados recolhidos utilizados com objectivos científicos no presente estudo e desenvolvimento da Associação de Educação Física e Desporto.

4.3 Instrumentos e procedimentos

4.3.1 Questionário

O questionário é constituído por 44 questões, sendo oito relativas à caracterização socioeconómica dos praticantes desportivos, nove à sua motivação para a prática desportiva, vinte e cinco associadas à estimação das sete variáveis latentes do modelo de satisfação e as duas restantes a sugestões e comentários.

Os questionários só foram considerados válidos no caso de terem sido respondidas todas as questões obrigatórias.

4.3.2 Pré-teste do questionário

O questionário aplicado, decorre daquele utilizado, para medição do índice europeu de satisfação do cliente.

Apesar disso a adequabilidade do questionário, bem como os mecanismos de registo e validação, foram testados através do lançamento de um inquérito piloto a um número reduzido de clientes, tendo sido acolhidas as suas sugestões desde que não pusessem em causa a comparabilidade futura dos resultados e a qualidade científica do estudo.

O entrevistador foi formado de acordo com a especificidade da tarefa.

4.3.3 Precisão dos resultados

Todas as análises estatísticas que se enquadram no âmbito do estudo de mercado foram efectuadas com um nível de significância de 5%.

4.3.4 Registo e validação

Estas operações foram levadas a cabo através da utilização das aplicações informáticas SPSS 10.0 e Excel 2000.

Foram igualmente implementadas regras automáticas de validação, de forma a assegurar:

- A compatibilidade da resposta com a natureza da questão;
- A filtragem das questões de forma a respeitar o encadeamento definido;
- O estabelecimento de uma coerência interna que evite contradições nas respostas, através de regras baseadas em métodos "dedutivos".

4.4 PROCEDIMENTOS NA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário foi aplicado nas instalações da Associação de Educação Física e Desporto, durante o mês de Abril de 2001 na presença da técnica administrativa de Segunda a Sexta-feira, no horário compreendido das 14 às 21 horas.

O preenchimento do questionário foi feito pelos praticantes com mais de 12 anos no momento da entrevista. Aqueles que não possuíam esta idade, à data, foram considerados como integrantes da amostra com a condicionante do preenchimento do questionário ser feito pelo seu legal representante, que nesse período contactou com a instituição.

A técnica administrativa da Associação de Educação Física e Desporto, garantiu o esclarecimento de eventuais dúvidas no preenchimento do questionário, com o objectivo de reduzir eventuais erros de interpretação.

4.5 MODELO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O modelo de satisfação do cliente é constituído por dois submodelos:

a) O modelo estrutural, que integra as relações entre as variáveis latentes ou não observadas;
b) O modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida.

4.5.1 MODELO ESTRUTURAL

O índice de satisfação do cliente é a variável central que enforma o modelo estrutural ilustrado na figura 16.

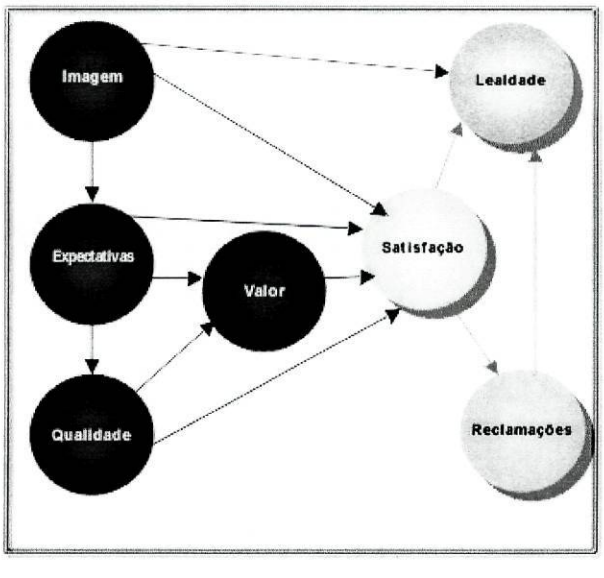


Figura 16 - Estrutura do modelo ECSI

4.5.1.1 Determinantes do Índice de Satisfação

O índice de satisfação do cliente é explicado por quatro determinantes ou antecedentes:

- A imagem;
- As expectativas dos clientes:
- A qualidade apercebida;
- O valor apercebido ou relação preço/qualidade.

A *imagem* pretende integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem da instituição.

As *expectativas* incluem não só a informação que os clientes detinham no passado sobre os produtos e serviços oferecidos pela instituição (baseada na própria experiência ou em informações de terceiros ou ainda em campanhas publicitárias e de promoção), mas igualmente a antecipação que eles faziam sobre a capacidade da instituição oferecer no futuro produtos e serviços com qualidade.

A qualidade apercebida que se define como o julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência dos produtos e serviços disponibilizados pela instituição. A qualidade apercebida integra para além de um julgamento global, a avaliação sobre um conjunto de dimensões.

O *valor apercebido* representa a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços da instituição, tendo agora em atenção o preço pago por esses produtos e serviços. Trata-se assim de uma relação qualidade/preço.

4.5.1.2 Consequentes do Índice de Satisfação

O modelo considera dois consequentes, ou indicadores, de desempenho do índice de satisfação:

- a lealdade;
- as reclamações.

A *lealdade* é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade da instituição, pelo que o aumento do índice de lealdade constitui o

objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente. Para além da satisfação, a lealdade do cliente é também explicada pela *imagem* e pelo tratamento de *reclamações*.

O outro consequente da satisfação é o tratamento de *reclamações*, admitindo-se que os clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações do que os clientes satisfeitos.

4.5.2 Modelo de medida

As sete variáveis do modelo estrutural são variáveis latentes, não sendo, portanto, objecto de observação directa. Cada uma destas variáveis tem assim de ser associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida) obtidos directamente através do questionário junto dos clientes da instituição. O conjunto das relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida constitui o modelo de medida.

O Quadro 4, apresenta, de modo sintético, os indicadores associados a cada variável latente. Para garantir a comparabilidade foram apenas utilizados na estimação os indicadores correspondentes às questões obrigatórias.

Variável Latente	Descrição do Indicador
Imagem	1- É uma colectividade de confiança no que diz e no que faz; 2- É estável e perfeitamente implantada no mercado; 3- Contribui positivamente para a sociedade; 4- Preocupa-se com os seus sócios e praticantes; 5- É inovadora e virada para o futuro; 6- Apresenta qualidade nos serviços desportivos.
Expectativas	1- Expectativas relativamente à qualidade global; 2- Expectativas em oferecer serviços que satisfaçam necessidades pessoais; 3- Expectativas em evitar falhas ou erros.
Qualidade apercebida (produtos e serviços)	1- Qualidade global apercebida; 2- Qualidade dos produtos e serviços; 3- Atendimento e capacidade de aconselhamento; 4- Diversidade de produtos e serviços; 5- Estacionamento e acesso rodoviário; 6- Horário de funcionamento; 7- Condições de higiene e limpeza.
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1- Valorização do preço dada a qualidade; 2- Valorização da qualidade dado o preço.
Satisfação	1- Satisfação global com a instituição;. 2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) ; 3- Comparação da instituição com um clube ideal.
Reclamações	1- Resolução da reclamação; 2- Expectativa na resolução da reclamação.
Lealdade	1- Intenção em permanecer como praticante ou sócio; 2- Intenção de recomendar o clube a amigos e colegas.

Quadro 4 - Indicadores Associados às variáveis latentes em estudo

4.6 Estimação e agregação dos resultados

A estimação do modelo permite obter índices para as variáveis latentes (normalizados numa escala de 0 a 100).

A estimação do modelo disponibiliza igualmente medidas de precisão da estimação, como sejam os desvios padrões e as margens de erro associadas aos índices.

A partir dos índices fornecidos pela estimação do modelo, calculam-se, por agregação, os índices relativos à instituição em estudo.

4.6.1 Propriedades dos índices

Como já é bem conhecido, os índices obtidos através desta abordagem estrutural possuem um conjunto de propriedades, conhecidas como critérios de desempenho. As principais propriedades são:

- Capacidade de previsão de resultados financeiros, ou seja, a capacidade dos índices (sobretudo o de fidelização) servirem, uma vez que existem várias observações, como indicadores avançados em relação ao desempenho da empresa;
- Capacidade de diagnóstico, ou seja, a capacidade do modelo explicar e quantificar as causas dos valores dos diferentes índices e em particular dos índices de satisfação e de fidelização;
- Possibilidade de agregação, ou seja, a possibilidade de desenvolver de modo integrado índices para a organização, ou para segmentos de clientes ou colaboradores;
- Comparabilidade, ou seja, a possibilidade de comparar índices de diferentes variáveis, de diferentes segmentos e de diferentes empresas ou instituições, possibilitando o *benchmarking* entre elas.

4.7 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS OBTIDOS

Pretende-se efectuar uma análise descritiva dos resultados do estudo de mercado a 150 clientes do sector desportivo, na sua totalidade, sócios e praticantes da Associação de Educação Física e Desporto, seleccionados aleatoriamente.

A análise é feita separadamente para cada uma das sete variáveis latentes (uma por secção). Para cada variável latente serão apresentados os valores médios e distribuição de frequências das respostas obtidas para cada indicador de medida e ainda globalmente na figura 24. Relembremos que a totalidade das respostas dos clientes assume valores pertencentes à escala que vai de um (muito baixo) a dez (muito alto).

Para a generalidade dos indicadores, as possíveis modalidades de resposta foram agrupadas em quatro grupos (modalidades 1 a 3, 4 a 5, 6 a 7 e 8 a 10), que correspondem globalmente a apreciações *muito fraca, fraca, forte e muito forte*.

Na análise dos resultados far-se-á essencialmente referência aos casos em que as diferenças entre os indicadores são estatisticamente significativas.

4.7.1 RESULTADOS

4.7.1.1 A IMAGEM

Para medir a variável qualitativa imagem da instituição desportiva foram utilizados os seis indicadores:

- *É uma colectividade de confiança no que diz e no que faz;*
- *É estável e perfeitamente implantada no mercado;*
- *Contribui positivamente para a sociedade;*
- *Preocupa-se com os seus sócios e praticantes;*
- *É inovadora e virada para o futuro;*
- *Apresenta qualidade nos serviços desportivos.*

Estas seis variáveis são questões obrigatórias e foram consideradas como indicadores da variável latente imagem.

Através da figura 17 é possível observar que todos os indicadores apresentam valores médios muito próximos.

A imagem da instituição estudada é percepcionada em primeiro lugar por *apresentar qualidade nos serviços desportivos,* com um valor médio de 8,9. De seguida, com um valor médio de 8,8, aparecem os indicadores de percepção da imagem como sendo uma instituição que *contribui positivamente para a sociedade* e que é *inovadora e virada para o futuro.* Com o valor médio de resposta de 8,7, aparecem os indicadores de *colectividade de confiança no que diz e no que faz* e *preocupa-se com os seus sócios e praticantes.* O valor médio das respostas obtidas para o indicador *estável* e *perfeitamente implantada no mercado* é o mais baixo, com 8,6.

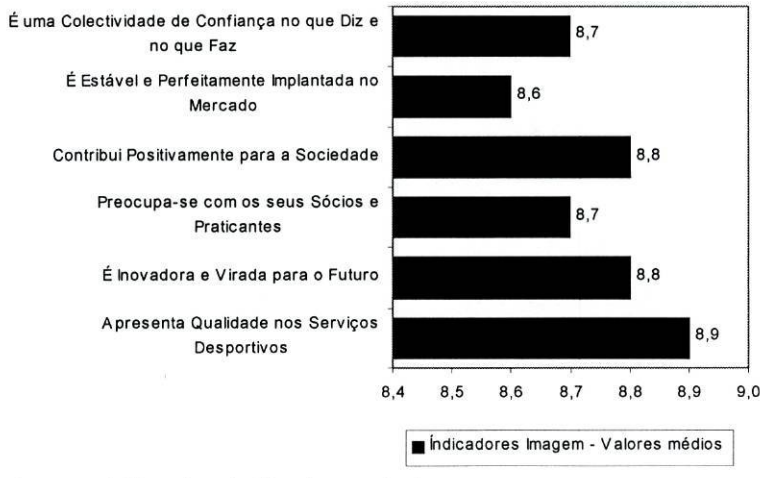


Figura 17 – Valores médios dos indicadores de imagem

Da análise da figura 17, podemos concluir que, relativamente à variável latente imagem, o nível médio manifestado apresenta um valor de 8,8.

Numa análise das frequências relativas das respostas, de acordo com o quadro 5, destaca-se a grande proporção de praticantes, cerca de 85%, que percepciona uma imagem em geral muito forte. 96%, percepcionam uma imagem forte ou muito forte. Somente cerca de 5% dos clientes têm, na globalidade, uma imagem muito fraca ou fraca.

INDICADORES DE IMAGEM	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
É uma colectividade de confiança no que diz e no que faz	0,0	4,0	9,4	86,6
É estável e perfeitamente implantada no mercado	0,0	6,0	10,7	83,3
Contribui positivamente para a sociedade	0,7	3,4	12,6	83,3
Preocupa-se com os seus sócios e praticantes	0,7	4,0	11,3	84,0
É inovadora e virada para o futuro	0,0	6,0	9,3	84,7
Apresenta qualidade nos serviços desportivos	0,0	4,7	7,3	88,0
Média	0,23	4,68	10,1	84,98

Quadro 5– Frequências relativas dos indicadores de imagem

4.7.1.2 AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

Esta variável pretende reflectir, num dado momento, a antecipação que o cliente faz da performance futura da instituição desportiva em estudo.

As expectativas formadas pelos clientes resultam, em larga medida, da informação que os clientes têm do passado (baseada na sua própria experiência, na informação de terceiros, ou, ainda, em campanhas publicitárias e de promoção). O período de referência adoptado é, sempre que possível, o de três meses. As expectativas pretendem assim avaliar a percepção que o cliente possuía há três meses atrás no que diz respeito à evolução:

- *Expectativas relativamente à qualidade global;*
- *Expectativas em oferecer os serviços que satisfaçam as suas necessidades pessoais;*
- *Expectativas em evitar falhas ou erros.*

É possível observar, através da figura 18, que todos os indicadores apresentam valores médios muito próximos, no que diz respeito às expectativas. Assim, o indicador que mede as *expectativas relativamente à capacidade de oferecer os serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes* obteve, paralelamente às *expectativas em evitar falhas ou erros* um valor médio de 8,4, enquanto que o indicador das *expectativas dos clientes relativamente à qualidade global* tem um valor médio de 8,3.

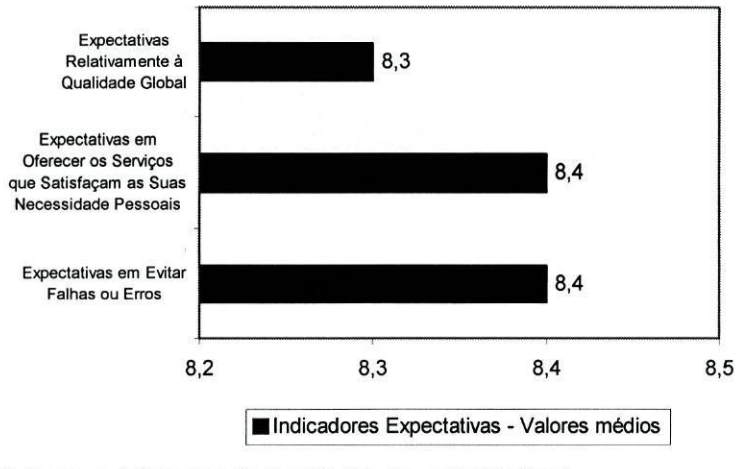


Figura 18 – Valores médios dos indicadores de expectativas

Da análise da figura 18, podemos concluir que, relativamente à variável latente expectativas, o nível médio manifestado apresenta um valor de 8,4.

Numa análise das frequências relativas das respostas, de acordo com o quadro 6, destaca-se a grande proporção de clientes, cerca de 80,5%, que possuem expectativas em geral muito fortes. 95,8%, possuem expectativas fortes ou muito fortes. Cerca de 4,2% dos clientes têm, na globalidade, expectativas muito fracas ou fracas.

Indicadores de Expectativas	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Expectativas relativamente à qualidade global	0,0	4,0	16,7	79,3
Expectativas em oferecer os serviços que satisfaçam as suas necessidades pessoais	0,0	2,7	16,7	80,7
Expectativas em evitar falhas ou erros	0,7	5,3	12,6	81,4
Média	0,23	4	15,33	80,47

Quadro 6 – Frequências relativas dos indicadores de expectativas

4.7.1.3 A QUALIDADE APERCEBIDA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

A qualidade apercebida pelos clientes baseia-se na sua experiência actual, sendo avaliada a dois níveis:

a) Um nível mais geral ou lato, onde se procura analisar a percepção dos clientes sobre a *qualidade global* da instituição desportiva
b) Um nível particular ou mais específico, onde se procura avaliar a *qualidade apercebida dos produtos e serviços.*

A qualidade apercebida dos produtos e serviços é medida com base num conjunto de aspectos dos quais se destaca:

- *Qualidade global apercebida;*
- *Qualidade dos produtos e serviços;*
- *Atendimento e capacidade de aconselhamento;*
- *Diversidade de produtos e serviços;*
- *Estacionamento e acesso rodoviário;*
- *Horário de funcionamento;*
- *Condições de higiene e limpeza.*

Da análise da figura 19, podemos concluir que, relativamente à variável latente qualidade, apesar de todos os indicadores apresentarem valores médios muito próximos de qualidade apercebida dos produtos e serviços, destacam-se o *atendimento e capacidade de aconselhamento, condições de higiene e limpeza e estacionamento e acesso rodoviário* com o valor mais elevado, 8,7.



Figura 19 – Valores médios dos indicadores de qualidade

Da análise da figura 19, podemos concluir que o nível médio manifestado para a qualidade global apresenta um valor de 8,6.

Numa análise das frequências relativas das respostas, de acordo com o quadro 7, destaca-se a grande proporção de clientes, cerca de 82,7%, que possuem uma percepção da qualidade em geral muito forte. 97%, possuem uma percepção da qualidade forte ou muito forte. Somente cerca de 2,9% dos clientes têm, na globalidade, uma percepção da qualidade muito fraca ou fraca.

INDICADORES DE QUALIDADE	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Qualidade global apercebida	0,7	1,3	16,0	82,0
Qualidade dos produtos e serviços	0,7	3,4	14,7	81,2
Atendimento e capacidade de aconselhamento	0,7	2,0	14,0	83,3
Diversidade de produtos e serviços	1,3	1,3	16,7	80,7
Estacionamento e acesso rodoviário	0,7	2,7	11,4	85,2
Horário de funcionamento	1,3	1,4	14,0	83,3
Condições de higiene e limpeza	1,4	1,3	14,0	83,3
Média	0,97	1,91	14,4	82,71

Quadro 7 – Frequências relativas dos indicadores de qualidade

47.1.4 O VALOR APERCEBIDO (RELAÇÃO QUALIDADE/PREÇO)

A variável valor apercebido trata a relação qualidade/preço. Procura-se, desta forma, medir a valorização que o praticante desportivo atribui à qualidade dos produtos e serviços mediante o preço que paga e vice-versa, ou seja, dado os preços praticados pela instituição, como valoriza a qualidade dos produtos e serviços e dada a qualidade dos produtos e serviços como valoriza os preços praticados.

O valor apercebido é medido com base nas seguintes questões:

- *Valorização do preço dada a qualidade;*
- *Valorização da qualidade dado o preço.*

De acordo com a figura 20, podemos concluir que, ambos os indicadores apresentarem valores contíguos à média, destaca-se a valorização da qualidade dado o preço. Paralelamente às reclamações, em ambos os casos, os valores médios observados são, regra geral, inferiores aos obtidos para qualquer dos outros indicadores já analisados.

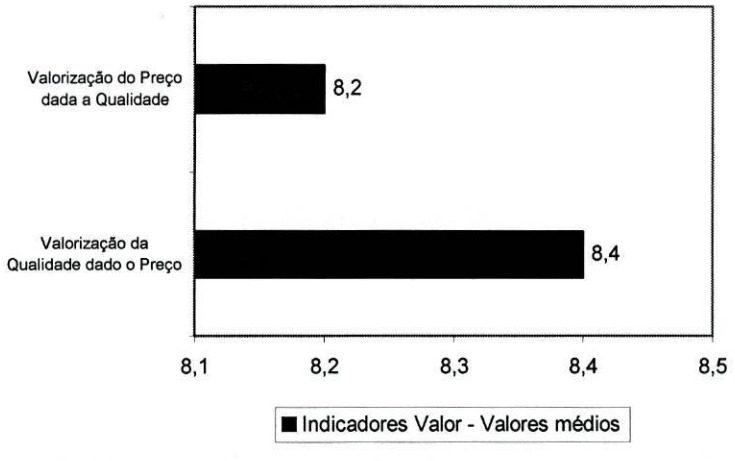


Figura 20 – Valores médios dos indicadores de valor

Da análise da figura 20, podemos concluir que, relativamente à variável latente valor, o nível médio manifestado apresenta um valor de 8,3.

De acordo com o quadro 8, e relativamente à distribuição de frequências das respostas, destacam-se os 74,3% de clientes que possuem uma percepção de valor em geral muito forte. 91,3%, possuem uma percepção da qualidade forte ou muito forte. 8,7% dos clientes têm, na globalidade, uma percepção da qualidade muito fraca ou fraca.

INDICADORES DE VALOR	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Valorização do preço dada a qualidade	2,7	8,0	16,7	72,6
Valorização da qualidade dado o preço	0,7	6,0	17,3	76,0
Média	1,7	7	17	74,3

Quadro 8 – Frequências relativas dos indicadores de valor

4.7.1.5 A SATISFAÇÃO

A satisfação é a variável central do modelo ECSI, sendo obtida a partir de três indicadores:

- *Satisfação global com a instituição;*
- *Satisfação comparada com as expectativas;*
- *Comparação da instituição com um clube ideal.*

De acordo com a figura 21, podemos observar que, relativamente à variável latente satisfação, os valores médios dos três indicadores variam entre 8,8 para a *satisfação global, 8,7* para a *realização das expectativas* e 8,4 para a *comparação com o clube ideal.*

É de realçar o elevado valor atribuído à satisfação global, que supera a realização das expectativas.

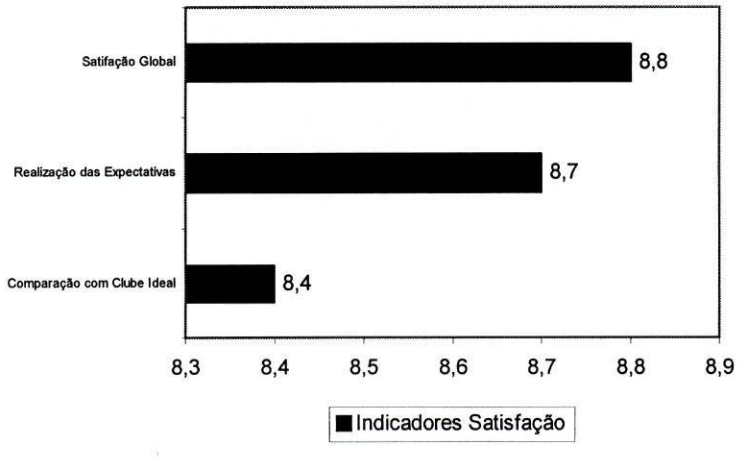


Figura 21– Valores médios dos indicadores de satisfação

Da análise da figura 21, podemos concluir que, relativamente à variável latente satisfação, o nível médio manifestado apresenta um valor de 8,6.

No que diz respeito à distribuição de frequências das respostas é de destacar a maior proporção de clientes (84%) que indicam estar muito satisfeitos com os serviços desportivos prestados.
Cerca de 97%, apresentam um grau de satisfação com os serviços desportivos prestados pela instituição forte ou muito forte. Somente cerca de 3,3% dos clientes considera que, na globalidade a instituição tem uma capacidade de resolução de reclamações muito fraca ou fraca.

INDICADORES DE SATISFAÇÃO	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Satisfação global com a instituição	0,0	2,0	9,4	88,6
Satisfação comparada com as expectativas	0,0	2,0	11,3	86,7
Comparação da instituição com clube ideal	0,0	6,0	17,3	76,7
Média	**0,0**	**3,33**	**12,67**	**84**

Quadro 9– Frequências relativas dos indicadores de satisfação

4.7.1.6 AS RECLAMAÇÕES

As reclamações são uma das variáveis consequentes da satisfação do cliente. Esta variável procura medir a forma como o cliente percepciona a forma como a instituição é capaz de resolver uma reclamação apresentada e é constituída pelos seguintes indicadores:

- *Resolução da reclamação;*
- *Expectativa na resolução da reclamação.*

De acordo com a figura 22, ambos os indicadores apresentarem valores iguais à média, significando que a capacidade de resolução de reclamações por parte da instituição é igual às expectativas dos praticantes desportivos, relativamente à resolução da reclamação.

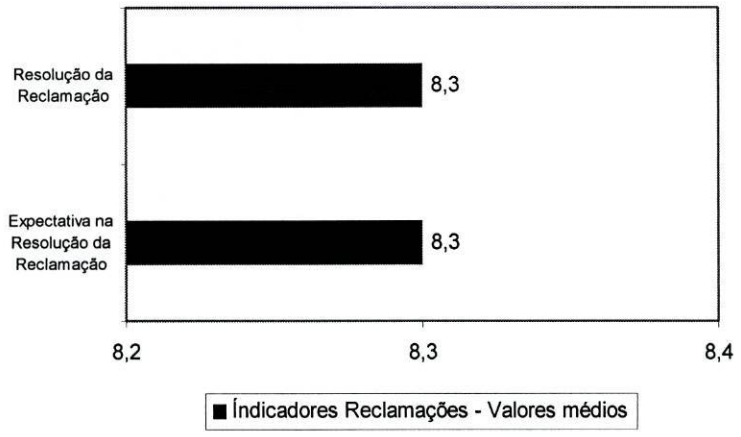


Figura 22 – Valores médios dos indicadores das reclamações

Da análise da figura 22, podemos concluir que, relativamente à variável latente reclamações, o nível médio manifestado apresenta um valor de 8,3.

Numa análise das frequências relativas das respostas, de acordo com o quadro 10, destaca-se a grande proporção de clientes, cerca de 79%, que considera que a instituição tem em geral uma capacidade de resolução de reclamações muito forte e que iguala as expectativas por si criadas. Cerca de 93%, percepcionam uma capacidade de resolução de reclamações forte ou muito forte. Somente cerca de 7,7% dos clientes considera que, na globalidade, a instituição tem uma capacidade de resolução de reclamações muito fraca ou fraca.

INDICADORES DE RECLAMAÇÕES	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Resolução da reclamação	1,4	6,6	15,4	76,6
Expectativa na resolução da reclamação	1,4	6,0	12,4	81,2
Média	1,4	6,3	13,9	78,9

Quadro 10 – Frequências relativas dos indicadores de reclamações

4.7.1.7 A LEALDADE

A lealdade é também uma variável consequente da satisfação do cliente. Dado o carácter de indicador avançado em relação à rendibilidade das empresas, a lealdade dos clientes pode ser considerada como o objectivo último de todas as políticas destinadas à melhoraria da satisfação.

Os indicadores utilizados na avaliação da lealdade dos clientes às instituições desportivas relacionam-se com:

- *Intenção em permanecer como praticante ou sócio;*
- *Intenção de recomendar o clube a amigos e colegas.*

Da análise da figura 23, o valor médio encontrado na *intenção de permanecer como praticante ou sócio* foi de 9,1. O valor médio obtido para a *recomendação da instituição a amigos e colegas* foi de 9,0. São os valores mais elevados encontrados no presente estudo.

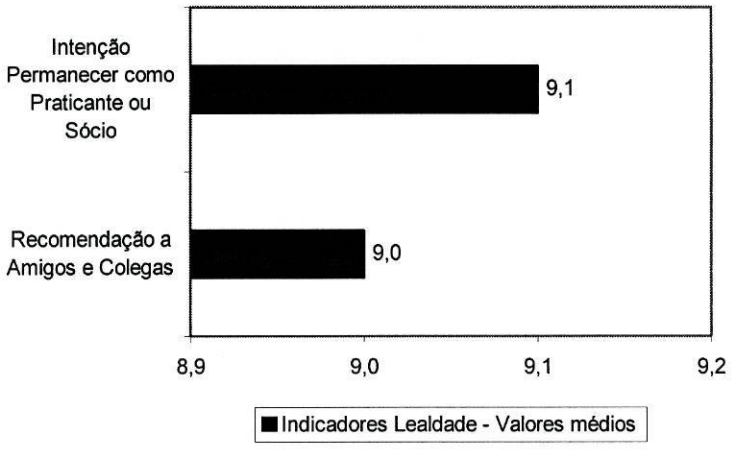


Figura 23 – Valores médios dos indicadores de lealdade

Da análise da figura 23, podemos concluir que, relativamente à variável latente lealdade, o nível médio manifestado apresenta um valor de 9,1.

De acordo com o quadro 11, 94% dos praticantes desportivos responderam muito forte, a possibilidade (respostas 8 a 10) relativamente à intenção de permanecer como praticantes ou sócios da instituição. A quase totalidade, (98%) das respostas obtidas indicaram ser forte ou muito forte intenção de permanecer como praticantes ou sócios. Somente 2%, consideraram ser fraca ou muito fraca a intenção de permanecer como praticantes ou sócios da instituição.

Relativamente à recomendação da instituição a amigos e colegas, 98% dos inquiridos revelaram a intenção de o fazer.

Na globalidade 98% dos praticantes desportivos revelaram ser leais à instituição.

INDICADORES DE LEALDADE	Muito Fraca (1 a 3)	Fraca (4 a 5)	Forte (6 a 7)	Muito Forte (8 a 10)
Intenção em permanecer praticante ou sócio	0,7	1,3	4,0	94,0
Recomendação a amigos e colegas	0,0	2,0	8,0	90,0
Média	0,35	1,65	6	92

Quadro 11 – Frequências relativas dos indicadores de lealdade

4.7.2 RESULTADOS GLOBAIS

Na pela figura podem verificar-se os valores médios para cada uma das variáveis.

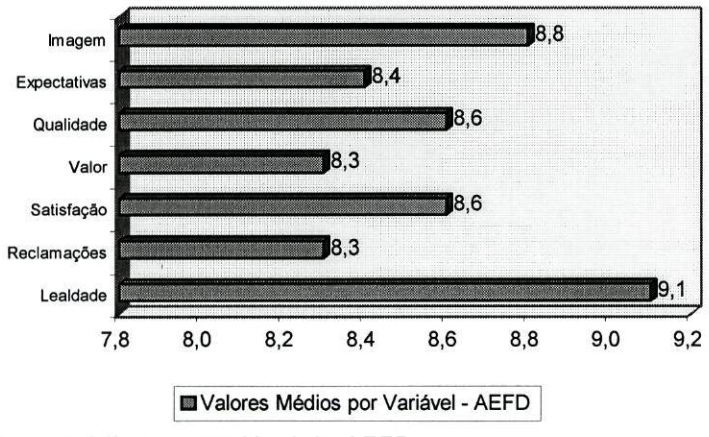


Figura 24 –Valores médios por variável da AEFD

4.8 APLICAÇÃO DO MODELO ECSI AOS SERVIÇOS DESPORTIVOS

Neste capítulo são analisados os resultados da estimação do modelo ECSI de satisfação do cliente, com os dados do inquérito aos clientes da instituição desportiva em estudo.

É efectuada uma análise individualizada para cada uma das sete variáveis latentes, sendo apresentados os respectivos índices médios (na escala 0 a 100), considerando-se os valores inferiores a 50 como negativos e os superiores a 80 como muito positivos.

Relembremos que a totalidade das respostas dos praticantes desportivos assume valores pertencentes à escala que vai de um (muito baixo) a dez (muito alto), agrupadas em quatro grupos (modalidades 1 a 3, 4 a 5, 6 a 7 e 8 a 10), que correspondem globalmente a apreciações *muito negativas, negativas, positivas e muito positivas*.

A estimação do modelo permite obter índices para as variáveis latentes (normalizados numa escala de 0 a 100).

4.8.1 RESULTADOS POR VARIÁVEL LATENTE

4.8.1.1 A IMAGEM

A variável exógena imagem obteve um índice médio de 86,1, o segundo valor mais alto, logo a seguir à média da lealdade.

De acordo com o quadro 12, verifica-se que 90,5% dos clientes desportivos tem um índice de Imagem superior a 60. A classe modal situa-se entre os índices 90 e 100, representando 37,4% do total de clientes.

INDICADORES DE IMAGEM	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Colectividade de confiança no que diz e faz	0,0	0,0	0,0	0,7	3,3	4,7	4,7	21,3	31,3	34,0
Estável e perfeitamente implantada no mercado	0,0	0,0	0,0	1,3	4,7	6,0	4,7	22,0	30,0	31,3
Contribui positivamente para a sociedade	0,0	0,0	0,7	0,7	2,7	4,7	8,0	11,3	28,7	43,2
Preocupa-se com os seus sócios e praticantes	0,0	0,0	0,7	0,7	3,3	5,3	6,0	16,0	32,7	35,3
É inovadora e virada para o futuro	0,0	0,0	0,0	1,3	4,7	3,3	6,0	16,0	28,7	40,0
Apresenta qualidade nos serviços desportivos	0,0	0,0	0,0	2,0	2,7	3,3	4,0	12,0	35,3	40,7
Média	0,0	0,0	0,23	1,12	3,57	4,55	5,57	16,43	31,12	37,42

Quadro 12 – Percentagem de frequências relativas do Índice de imagem

A classe correspondente aos índices 80 a 90 é a que apresenta uma frequência relativa mais próxima das classe modal, representa cerca de 31,1%. Apenas 4,9% dos clientes têm uma imagem negativa

(abaixo do valor 50). Pelo contrário, 68,5% têm uma imagem muito positiva, ou seja, de valor superior a 80.

De acordo com a figura 25, a *qualidade apresentada nos serviços desportivos*, é o indicador mais elevado no índice relativo à imagem.

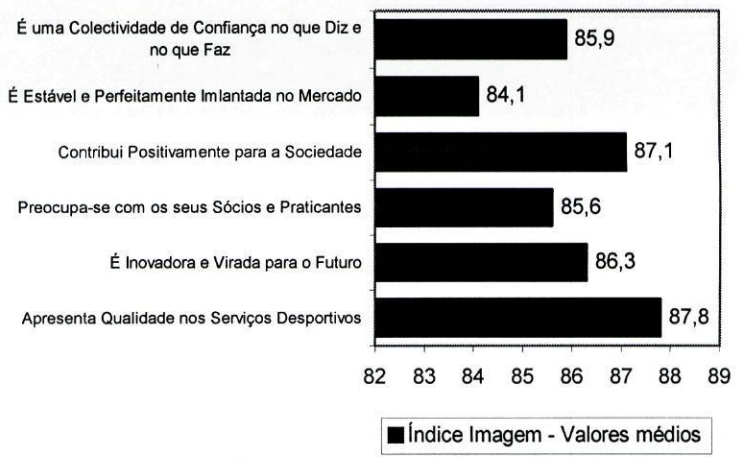


Figura 25 –Valores médios dos indicadores da imagem

4.8.1.2 AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES

A variável expectativas dos clientes desportivos obteve um índice médio de 82,1.

Da análise do quadro 13, verifica-se que a maioria dos clientes, 90,4%, apresentam um nível de expectativas elevado, isto é, superior a 60.

INDICADORES DE EXPECTATIVAS	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Expectativas relativamente à qualidade global	0,0	0,0	0,0	1,3	2,7	6,7	10,0	28,0	31,3	20,0
Expectativas em oferecer os serviços que satisfaçam as suas necessidades pessoais	0,0	0,0	0,0	0,7	2,0	4,7	12,0	30,0	28,0	22,3
Expectativas em evitar falhas ou erros	0,0	0,0	0,7	1,3	4,0	7,3	5,3	27,3	27,3	26,8
Média	0,0	0,0	0,23	1,1	2,9	6,23	9,1	28,43	28,87	23,03

Quadro 13 – Percentagem de frequências relativas do Índice de expectativas

A classe modal situa-se entre os índices 80 a 90, representando cerca de 28,9 % do total de clientes. A classe correspondente ao índice 70 a 80 é a que apresenta uma frequência relativa muito próxima da classe modal (cerca de 28,4%), seguida de perto, pela classe correspondente ao índice 90 a 100 com cerca de 23% do total de clientes. Apenas 4,2% dos clientes realizam expectativas de carácter negativo, isto é, abaixo do valor 50. Mais de metade (51,9%)

dos clientes apresentam expectativas muito elevadas, ou seja, de valor superior a 80. Note-se, aliás, que este valor é inferior ao obtido para a percentagem dos clientes que percepcionam uma imagem muito positiva da instituição.

De acordo com a figura 26, a oferta de serviços que *satisfaçam as necessidades pessoais* dos clientes desportivos, é o indicador mais elevado no índice relativo às expectativas.

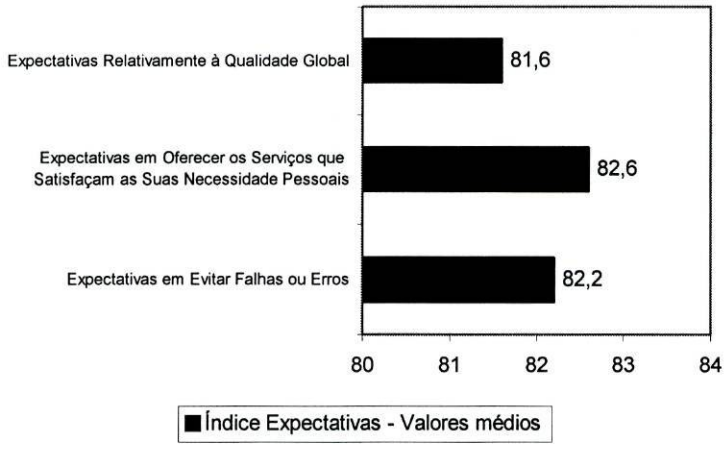


Figura 26 –Valores médios dos indicadores de expectativas

4.8.1.3 A QUALIDADE APERCEBIDA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

A variável qualidade apercebida dos produtos e serviços desportivos obteve um índice médio de 84,4.

INDICADORES DE QUALIDADE	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Qualidade global apercebida	0,0	0,0	0,7	0,0	1,3	3,3	12,7	21,3	38,0	22,7
Qualidade dos produtos e serviços	0,0	0,0	0,7	0,7	2,7	4,7	10,0	18,7	41,2	21,3
Atendimento e capacidade de aconselhamento	0,0	0,0	0,7	0,0	2,0	6,7	7,3	20,7	29,3	30,3
Diversidade de produtos e serviços	0,0	0,7	0,7	0,0	1,3	6,7	10,0	20,0	38,0	22,6
Estacionamento e acesso rodoviário	0,0	0,0	0,7	0,7	2,0	4,7	6,7	21,3	29,3	34,6
Horário de funcionamento	0,0	0,0	1,3	0,7	0,7	6,7	7,3	20,7	35,3	27,3
Condições de higiene e limpeza	0,0	0,7	0,7	0,0	1,3	4,0	10,0	19,3	32,7	31,3
Média	0,0	0,2	0,79	0,3	1,61	5,26	9,14	20,29	34,83	27,16

Quadro 14 – Percentagem de frequências relativas do Índice de qualidade

De acordo com o quadro 14, verifica-se que a maioria dos clientes, 91,4%, percepcionam um nível de qualidade dos produtos e serviços elevado, isto é, superior a 60, sendo de notar que cerca de 62% dos

clientes percepcionam a qualidade a um nível muito elevado, acima de 80. A classe modal situa-se entre os índices 80 a 90, representando cerca de 34,8% do total de clientes. A classe correspondente ao índice 90 a 100 é a que apresenta uma frequência relativa mais próxima da classe modal (cerca de 27%). Apenas 3% dos clientes percepcionam a qualidade fraca, isto é, abaixo do valor 50.

De acordo com a figura 27, apesar de uma amplitude muito pequena o *estacionamento e acesso rodoviário*, é o indicador mais elevado no índice relativo à qualidade.
A *qualidade e diversidade de produtos e serviços*, apesar de obterem um índice globalmente alto, são os indicadores que menos contribuem para o índice de qualidade.



Figura 27 –Valores médios dos indicadores de qualidade

4.8.1.4 O VALOR APERCEBIDO (RELAÇÃO QUALIDADE/PREÇO)

A variável valor apercebido (relação qualidade/preço) dos produtos e serviços obteve um índice médio de 81,4.

INDICADORES DE VALOR	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Valorização do preço dada a qualidade	0,0	0,7	2,0	0,0	8,0	8,7	8,0	20,7	18,7	33,2
Valorização da qualidade dado o preço	0,0	0,0	0,7	0,7	5,3	8,7	8,7	16,7	27,2	32,0
Média	0,0	0,35	1,35	0,35	6,65	8,7	8,35	18,7	22,95	32,6

Quadro 15 – Percentagem de frequências relativas do Índice de valor

Como pode observar-se no quadro 15, a percentagem de clientes com um valor apercebido superior a 60, é de 82,6% . A classe modal situa-se entre os valores 90 e 100, representando 32,6% do total de clientes. A classe correspondente ao índice 80-90 é a que apresenta uma frequência relativa mais próxima da classe modal (cerca de 23%). Apenas 8,7% dos clientes percepcionam a qualidade fraca, isto é, abaixo do valor 50.

Pelos resultados apresentados, constata-se que a introdução do factor preço reduz em 3 pontos (qualidade-valor (84,4-81,4)) a apreciação que os clientes fazem da qualidade dos produtos e serviços desportivos. Este comportamento constitui um indicador de que os preços praticados poderão ser considerados ligeiramente excessivos pelos praticantes desportivos.

De acordo com a figura 28, a *valorização da qualidade, dado o preço*, é o indicador mais elevado no índice relativo a valor.

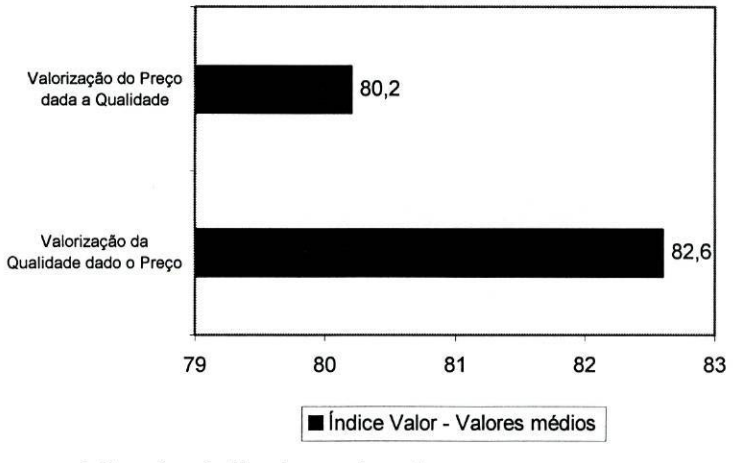


Figura 28 - Valores médios dos indicadores de valor

4.8.1.5 A SATISFAÇÃO

A variável satisfação obteve um índice médio de 84,4.

Este índice iguala o obtido pela variável qualidade que é de 84,4.

O quadro 16, mostra que a maioria dos clientes, 91,57%, estão satisfeitos com o serviço desportivo, ou seja, possuem um índice superior a 60. A classe modal situa-se entre os índices 80 e 90, representando cerca de 45% do total de clientes. A classe

correspondente a 90 a 100 apresenta uma frequência relativa mais próxima da classe modal (cerca de 22%). De notar que 67,1% dos clientes mostram-se muito satisfeitos, isto é, com índices acima dos 80. Apenas 3,33% dos clientes estão insatisfeitos, uma vez que apresentam índices de satisfação inferiores a 50.

INDICADORES DE SATISFAÇÃO	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Satisfação global com a instituição	0,0	0,0	0,0	0,7	1,3	4,7	4,7	15,3	47,3	26,0
Satisfação comparada com as expectativas	0,0	0,0	0,0	0,7	1,3	5,3	6,0	18,7	46,7	21,3
Comparação da instituição com clube ideal	0,0	0,0	0,0	2,0	4,0	5,3	12,0	16,7	42,0	18,0
Média	0,0	0,0	0,0	1,13	2,2	5,1	7,57	16,9	45,33	21,77

Quadro 16 – Percentagem de frequências relativas do Índice de satisfação

De acordo com a figura 29, a *satisfação global*, é o indicador mais elevado no índice relativo a satisfação.

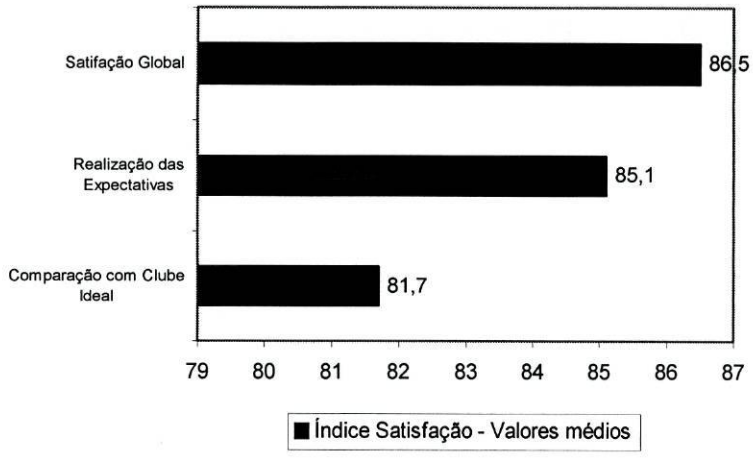


Figura 29 –Valores médios dos indicadores de satisfação

8.1.6 AS RECLAMAÇÕES

A variável reclamações obteve um índice médio de 81,1.

O quadro 17, mostra que a maioria dos clientes, 86,5 %, reconhecem capacidade à instituição na resolução das reclamações, a que correspondem as classes com índices superiores a 60. A classe modal situa-se entre os índices 80 e 90, representando 28% do total de clientes. A classe 70 a 80 é a que apresenta uma frequência relativa mais próxima da classe modal (26,9%), seguida da classe 90 a 100 com 24%. De notar que 52% dos clientes atribuem elevada capacidade de tratamento das reclamações, isto é, possuem um

índice acima dos 80. Cerca de 7,7% dos clientes não acreditam na capacidade de resolução das reclamações (correspondente a classes com índices abaixo dos 50).

INDICADORES DE RECLAMAÇÕES	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Resolução da reclamação	0,0	0,7	0,7	0,7	6,0	6,7	8,6	20,6	30,0	26,0
Expectativa resolução reclamação	0,0	0,7	0,7	1,3	4,7	4,7	6,7	33,2	26,0	22,0
Média	0,0	0,7	0,7	1	5,35	5,7	7,65	26,9	28	24

Quadro 17 – Percentagem de frequências relativas do Índice de reclamações

De acordo com a figura 30, a capacidade de *resolução da reclamação*, é o indicador que mais elevado no índice relativo a reclamações.

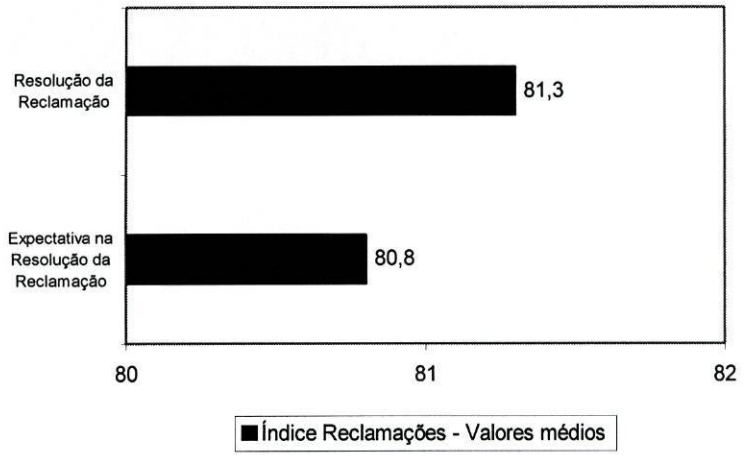


Figura 30 –Valores médios dos indicadores de reclamações

4.8.1.7 A LEALDADE

A variável lealdade obteve um índice médio de 89,5 (o valor mais elevado do estudo), encontrando-se 5,1 pontos acima do valor obtido para o índice de satisfação.

De acordo com o quadro 18, verifica-se a existência de 95,3% de clientes leais, a que correspondem as classes de valores superiores a 60. A classe modal situa-se entre os índices 90 e 100, representando 46,3% do total de clientes. A classe 80 a 90 é a que apresenta uma frequência relativa mais próxima da classe modal (29%). De notar que 75,3% dos clientes tendem a apresentar-se muito leais, isto é, com índices acima dos 80. 2% dos clientes são desleais (índice abaixo de 50).

INDICADORES DE LEALDADE	0-10	10-20	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100
Intenção em permanecer como praticante ou sócio	0,7	0,0	0,0	0,0	1,3	2,7	1,3	18,7	28,0	47,3
Recomendação a amigos e colegas	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,7	5,3	14,7	30,0	45,3
Média	0,35	0,0	0,0	0,0	1,65	2,7	3,3	16,7	29	46,3

Quadro 18 – Percentagem de frequências relativas do Índice de lealdade

De acordo com a figura 31, os indicadores, *intenção em permanecer como praticante ou sócio* e *recomendação a amigos e colegas* obtiveram um elevado índice relativo à lealdade.

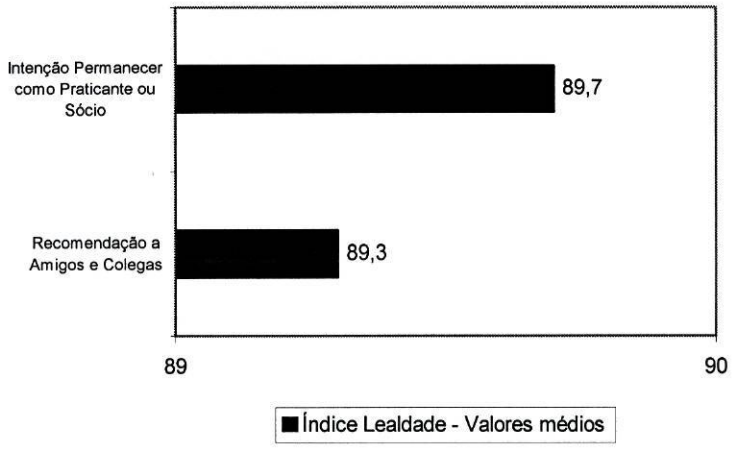
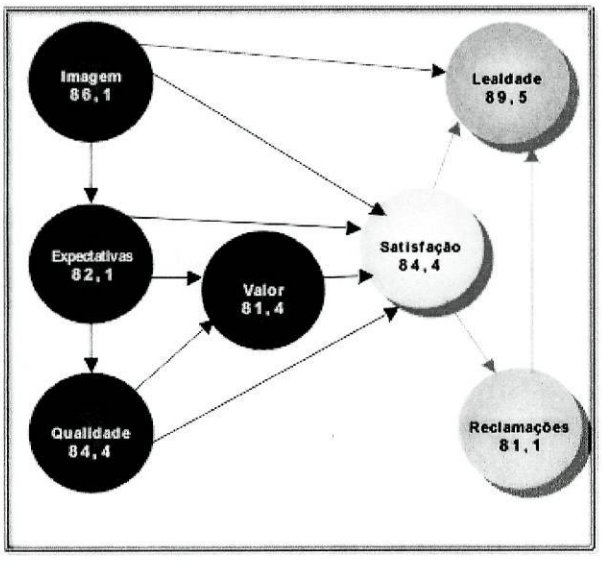


Figura 31 – Valores médios dos indicadores de lealdade

4.9 RESULTADOS GLOBAIS DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO

Como se pode observar pela figura 32, que apresenta as médias dos índices de satisfação do sócio e praticante desportivo da AEFD, associados às diferentes variáveis latentes e que são respectivamente:



- Imagem = 86,1
- Expectativas = 82.1
- Qualidade = 84,4
- Valor = 81,4
- Satisfação = 84,4
- Reclamações =81,1
- Lealdade = 89,5

Figura 32 – Valores médios dos indicadores de lealdade

4.10 Os serviços desportivos no contexto ECSI nacional

Apesar da limitação na comparação e extrapolação de resultados, em virtude da exiguidade da amostra relativa ao universo dos praticantes desportivos a nível nacional, pelos resultados obtidos no presente estudo, é possível verificar que os serviços desportivos obtiveram um grau de satisfação superior aos restantes sectores estudados, de acordo com as figuras 33 a 39.

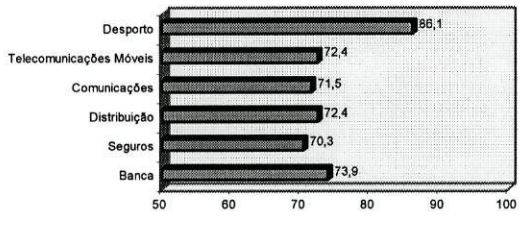


Figura 33 - Índice por Sector da Variável Latente - IMAGEM

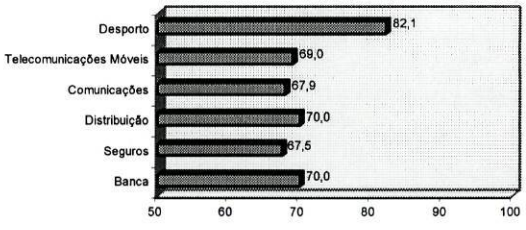


Figura 34 - Índice por Sector da Varável Latente - EXPECTATIVAS

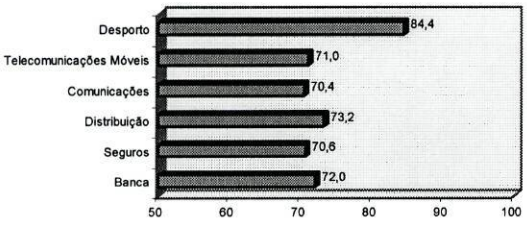


Figura 35 - Índice por Sector da Variável Latente - QUALIDADE

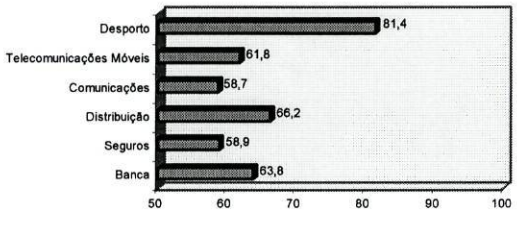


Figura 36 - Índice por Sector da Variável Latente - VALOR

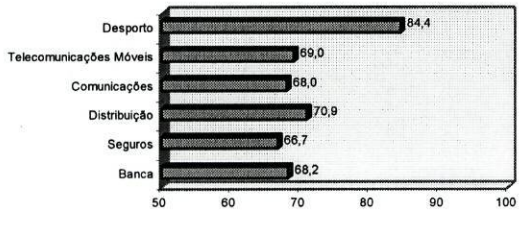


Figura 37 - Índice por Sector da Variável Latente - SATISFAÇÃO

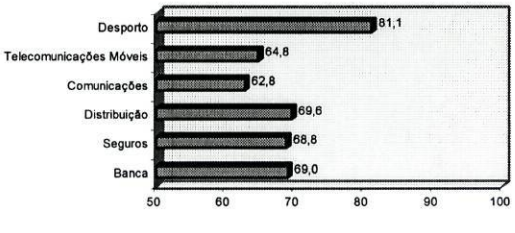


Figura 38 - Índice por Sector da Variável Latente - RECLAMAÇÕES

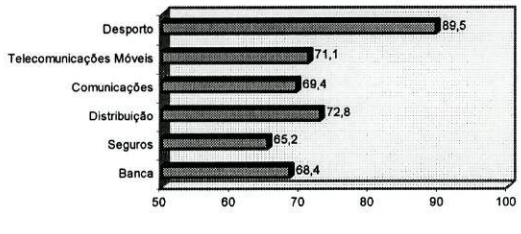


Figura 39 - Índice por Sector da Variável Latente - LEALDADE

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A dissertação que agora concluímos, teve como ideia de partida o estudo das organizações desportivas, associações, grupos e clubes desportivos, onde as organizações não desportivas constituíram forte referência metodológica. Para o efeito, foi estruturado em função dos conceitos de organização, estratégia, marketing, qualidade, mudança organizacional e satisfação do praticante.

Foi objectivo deste estudo, avaliar o serviço desportivo através da determinação do índice de satisfação, segundo o modelo ECSI, mas apenas numa única organização desportiva.

Para determinação do índice de satisfação do praticante do sector desportivo, seria desejável alargar o âmbito de aplicação deste modelo de medição do grau de satisfação a uma amostra representativa das colectividades existentes a nível nacional, determinando também as respectivas quotas de mercado.

Só nesta situação é possível, de forma rigorosa, estabelecer um índice de satisfação passível de comparação com outros sectores da economia nacional, que já foram avaliados segundo este modelo.

Para a elaboração das conclusões deste estudo, é importante reportarmo-nos à pergunta inicial formulada, assim como à metodologia utilizada, com o objectivo de se conseguir uma sequência lógica que permita a sua compreensão.

Tendo como referência a questão formulada inicialmente e os objectivos definidos, foi possível apresentar algumas conclusões, que se enumeram em seguida.

Neste contexto e por opção metodológica, apresentam-se as conclusões em função das variáveis que foram o suporte para o

estudo, de acordo com o modelo ECSI adoptado, tendo-se concluído que:

- A variável latente **imagem**, obteve um índice médio de 86,1, que é demonstrativo da dimensão quantitativa da face visível da organização em termos públicos, revelando indícios do grande impacto desta variável no índice de satisfação, logo seguido pela qualidade.

- A variável latente **expectativas**, obteve um índice médio de 82,1, e que se revelou o terceiro valor mais baixo, logo após, as reclamações e o valor. Deduzimos que, este valor é consequência do baixo nível de expectativas que o serviço prestado pelo associativismo desportivo, em geral, tem gerado nos utentes desportivos.

- A variável latente **qualidade**, apresenta um índice médio de 84,4, que se revela igual ao índice de satisfação, levando-nos a concluir que a variável qualidade, enquanto antecedente, tem, neste caso, um forte impacto e grande contributo no valor do índice de satisfação.

- A variável **valor apercebido**, obteve um índice médio de 81,4, o segundo valor mais baixo do estudo, dando-nos indicações que o preço é sempre uma questão sensível na satisfação do consumidor do serviço desportivo.

- A variável latente **satisfação**, obteve um índice médio de 84,4, que se revelou unicamente mais baixo que a imagem e a lealdade. Esta variável possui um efeito directo sobre a imagem, antecedente do índice de satisfação e as reclamações, consequente do índice de satisfação.

- A variável latente **reclamações**, obteve um índice de 81,1, sendo a variável com o valor mais baixo do estudo, apesar do alto índice alcançado relativamente ao panorama nacional, no que ao estudo dos diferentes sectores de actividade, diz respeito. Podemos concluir que esta é uma área muito sensível e que deverá merecer uma atenção cuidada e regular por parte da colectividade.

- A variável latente **lealdade**, obteve o índice mais elevado do estudo, 89,5 como valor médio, o que demonstra as boas perspectivas futuras da organização, sobretudo, por ser esta uma das variáveis consequentes do índice de satisfação.

Os resultados alcançados com o estudo, em especial a determinação dos índices de satisfação, por variável latente, levam-nos a um sentimento de optimismo e a concluir do bom caminho, até à data, seguido pela colectividade em estudo, contudo, a recomendar algumas cautelas e a prestar atenção a eventuais desvios e mudanças a nível das necessidades e expectativas, relativamente ao serviço desportivo.

A informação conseguida sobre a satisfação dos clientes, neste estudo, constitui um indicador da procura futura dos serviços da colectividade. Será desejável num processo de medição e aferição do índice de satisfação do praticante desportivo a criação de um sistema regular de aplicação do modelo ECSI, através de medições periódicas, por forma a se poderem implementar processos de gestão e fornecimento dos serviços desportivos que vão de encontro aos desejos e necessidades dos consumidores desportivos.
Os resultados alcançados permitem um melhor conhecimento da problemática organizacional do clube desportivo, relativamente à satisfação dos seus praticantes.
O percurso, destas organizações, tem sido feito de processos mais ou menos iguais ao longo dos tempos. Por isso, para que o clube

desportivo se possa adequar à actualidade há a necessidade de reinventar métodos e processos.

Para recriar, reinventar o clube desportivo, adaptado e capaz de responder às exigências da actualidade, os dirigentes desportivos precisam de abandonar os princípios e procedimentos organizacionais e operacionais até agora usados, adequando-os à actualidade, no sentido da satisfação nas necessidades de sócios e praticantes desportivos. Há necessidade de criar outros inteiramente novos.

O mundo e o contexto em que o clube desportivo se insere mudaram, mas o clube desportivo tem, na generalidade, na sua essência (estrutura, pessoas, tarefas e serviços), mantido mais ou menos inalterável.

Há que repensar as formas como compram, produzem e vendem os produtos e serviços, por forma a projectar o seu funcionamento para a realidade actual.

A grande maioria dos especialistas na mudança das organizações desportivas, tem sugerido uma evolução para uma estrutura mais profissional e burocrática através do desenvolvimento e crescimento da estrutura administrativa e respectivos sistemas de administração da organização.

Essa mudança, em nosso entender, como resultado do estudo, passa pelas seguintes modificações que implicam arrojo, coragem e visão de futuro:

- Estrutura directiva ligeira, com formação adequada ao nível da estrutura hierárquica (para o dirigente executivo, em desempenho profissional, de preferência remunerada, implicando uma alteração legislativa), facilitadora da comunicação entre os seus membros;
- Estrutura técnica altamente qualificada, em que a função do gestor desportivo é imprescindível e onde as técnicas de gestão são aplicadas, estudando o mercado;

- A organização de uma actividade identificadora da sua missão ou um núcleo de actividades de consumo no local de sede, tecnologicamente apetrechadas;
- A promoção e organização de actividades a levar a efeito em locais onde o cliente as quer consumir;
- Por último, adaptar-se ao mercado, isto é, por maior que seja a sua tradição ou o seu eclectismo, deve assumir-se como um organizador e prestador de actividades e serviços desportivos e não como o guardião desta ou daquela prática desportiva, pois corre o risco de "morrer" com ela, em função do seu grau de popularidade.

5.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

As conclusões da presente pesquisa não esgotam o tema abordado, procuram apenas responder à pergunta de partida proposta. Sugere-se dessa forma, que outros estudos sejam efectuados, com o objectivo de complementar os resultados obtidos neste trabalho.

Para trabalhos futuros, deixamos as seguintes sugestões:

- Determinação do coeficiente de impacto, isto é, a influência que cada uma das variáveis latentes, tem na satisfação do praticante desportivo.
- Aplicação do modelo a colectividades interessadas em conhecer o índice de satisfação dos seus praticantes desportivos.
- Construção de uma base de dados, com o objectivo de criação de um índice nacional de satisfação do praticante desportivo.

BIBLIOGRAFIA TEMÁTICA

Albrecht, K.; Bradford, L. (1992). "Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva". S. Paulo: Makron Books.

Anslinger, P., & Copeland, T. (1996). "Growth Through Acquisitions: A Fresh Look". Harvard Business Review, January – February. Páginas 127-135.

Ansoff, H. (1977). "Estratégia Empresarial". São Paulo: McGraw-Hill.

Ansoff, H. (1990). "Administração Estratégica". São Paulo: Atlas.

Baganha, A. (1997). "Estrutura e a Dinâmica dos Financiamentos Públicos às Federações Desportivas: Construção de um Modelo Quantitativo de Distribuição dos Recursos Financeiros do Estado Atribuídos ao Sistema Desportivo Federado". Lisboa: FMH.

Bateson, J. (1995). "Managing Services Marketing". Third Edition. Orlando: Dryden Press.

Bento, J. (1998). "Desporto e Humanismo - O campo do possível". Rio de Janeiro: Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Bento, J. (1998). "Suplemento sobre o Sport Club do Porto". Porto: Jornal de Notícias.

Bento, J. (1998). "Do desporto, dos Clubes e da nossa Cidade", Simpósio O Desporto na Cidade do Porto "Avaliar o presente ...ganhar o futuro". Porto: FCDEF.

Bentz, L.; Slack, T. (1995). "Patrocínio ao Desporto Comunitário e Estratégias das Pequenas Empresas". Lisboa: Ludens, Vol. 15, nºs 1/2, Janeiro-Junho, páginas 77-84. FMH.

Bernillon, A.; Cérutti, O. (1990). "A Qualidade Total: Implementação e Gestão". Lisboa: Lidel.

Berry, L.; Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (1990). "Five Imperatives for Improving Service Quality". Sloan Management Review, 29, páginas 29-38.

Berry, L.; Parasuraman, A. (1997). "Listening to the Customer: the Concept of a Service-Quality Information System". Sloan Management Review, 38, páginas 65-76.

Bilhim, J. (1996). "Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas". Lisboa: ISCSP.

Bitner, M. J. (1990). "Evaluation Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses". Journal of Marketing, Vol. 54, Abril, páginas 69-82.

Brooks, C. (1994). "Sports Marketing - Competitive Business Strategies for Sports". U.S.A.: Prentice-Hall.

Burns, T., Stalker, G. (1994). "The Management of Innovation", U.S.A.: Oxford University Press.

Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (1998). "Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial", Lisboa: 2ª Edição, Colecção Gestão e Inovação, Série Ciências de Gestão. Publicações Dom Quixote.

Campo, E. (1997). "Marketing e Qualidade Total". Porto: Revista Portuguesa de Marketing, Ano 1, n° 4, Abril, páginas 28-34.

Canavarro, J. (2000). "Teorias e Paradigmas Organizacionais". Coimbra: Quarteto Editora.

Cardoso, L. (1998). "Gestão Estratégica das Organizações - Ao Encontro do 3° Milénio". Lisboa: Editorial Verbo.

Carnall, C. (1990), "Managing Change in Organizations". U.K.: Prentice Hall.

Carvalho, A. (1994). "Desporto e Autarquias Locais". Porto: Campo do Desporto, Campo das Letras.

Carvalho, A. (1998). "Desporto Popular", Porto: Campo do Desporto, Campo das Letras.

Castro E. (1997), "Gestión y marketing del servicio de actividades físico-deportivas". Tese de Doutoramento. Espanha: Universidade de Cádiz. Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais.

Cegarra, J. (1994). "La Place du Sponsoring dans la Stratégie Marketing de l'Entreprise". France : Revue Française du Marketing, 150, páginas 47-53.

Chandler, A. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", U.K.: MITPress.

Chalip, L. (1997). "Action Research and Social Change in Sport: An Introdution to the Special Issue". Journal of Sport Management 11. Páginas 1-7. Human Kinetics.

Chelladurai, P.; Farner, J.; Scott, F. (1987). "Dimensions of Fitness Services: Development of a Model", Journal of Sport Management 1, páginas 159-172. Human Kinetics.

Chelladurai, P. (1992). "A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management". Journal of Sport Management 6, páginas 38-51. Human Kinetics.

Chelladurai, P. (1995). "Gestão do Desporto - Definir a Área". Lisboa: Ludens, Vol. 15, n° 4, Outubro – Dezembro, páginas 64-71. FMH.

Chelladurai, P.; Riemer, H. (1997). "A Classification of Facets of Athlete Satisfation". Journal of Sport Management 11, páginas 133-159. Human Kinetics.

Chelladurai, P.; Chang, K. (2000). "Targets and Standards of Quality in Sport Services". Austrália: Sport Management Review. Maio 2000, páginas 1-22. SMAANZ.

Chiavenato I. (1983). "Introdução à Teoria Geral da Administração". S. Paulo: 3ª edição. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1995). "Manual de Reengenharia". S. Paulo: Makron Books.

Chiavenato, I. (1997). "Recursos Humanos". S. Paulo: Edição compacta, 4ª Edição. Publicação Atlas.

Chiavenato, I. (1998). "Teoria Geral da Administração". S. Paulo: Volumes 1-2, 5ª Edição. Makron Books.

Colaço, C., Pires, G. (2000). "Estratégia e Organização - Estatística e Avaliação". Funchal: Painel Desportivo, Ano 3, n° 12, páginas 6-9.

Colier, S. (2000). "Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations". Journal of Sport Management 14, páginas 321-341. Human Kinetics.

Collins, J.; Porras, J. (1996). "Building Your Company's Vision". England: Harvard Business Review, Setembro-Outubro 1996, páginas 65-77.

Constantino, J. (1992). "Desporto Português: As Soluções Adiadas". Lisboa: Livros Horizonte.

Constantino, J. (1994). "Desporto e Municípios". Lisboa: Livros Horizonte.

Constantino, J. (1999). "Desporto, Política e Autarquias". Lisboa: Livros Horizonte.

Correia, A. (1994). "Estratégia nas Federações - Emergência de uma Necessidade". Lisboa: Ludens, Volume 14, n° 2, Abril-Junho, páginas 19-26. UTL-FMH.

Correia, A. (1997a). "O Desporto em Portugal – Opções e Estratégias de Desenvolvimento", Lisboa: II Congresso de Gestão do Desporto. APGD.

Correia, A. (1997b). "Qualidade nos Serviços de Desporto". Maputo: Actas do 5° Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto dos Países de Língua Portuguesa.

Correia, A. (1997c). "Produção e Promoção de Instalações Desportivas: orientação para as pessoas". Almada: Seminário Planeamento e Gestão de Instalações Desportivas Artificiais. Câmara Municipal de Almada.

Correia, A. (1999). "Dinâmicas na Formação da Estratégia Organizacional". Lisboa: Ludens, Volume 16, n° 2, Abril-Junho, páginas -70. UTL-FMH.

Correia, A. (1999). "Estratégia das Federações Desportivas - Estudo das Principais Federações Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996". Lisboa: Dissertação para a obtenção do grau de Doutor. UTL-FMH.

Correia, A. (2000). "Serviços de Qualidade no Desporto – Piscinas, Polidesportivos e Ginásios". Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. CEFD.

Correia, A. (2000a). "Estratégia das Federações Desportivas Portuguesas no Ciclo Olímpico de 1993 a 1996". Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. CEFD.

Correia, A. (2000b). "Estratégia das Federações Desportivas Portuguesas no Ciclo Olímpico de Sydney - 1997 a 2000", Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto. CEFD.

Courtney, H.; Kirkland, J.; Viguerie, P (1997). "Strategy Under Uncertainty". England: Harvard Business Review. Novembro - Dezembro, páginas 67-79.

Crainer, S. (1999). "Os 50 Maiores Gurus da Gestão". Alfred Chandler. Linda-a-Velha: Executive Digest, páginas 39-41.

Crainer, S. (1999). "Os 50 Maiores Gurus da Gestão". Gary Hamel. Linda-a-Velha: Executive Digest, páginas 66-69.

Crainer, S. (1999). "Os 50 Maiores Gurus da Gestão". Henry Mintzberg Linda-a-Velha: Executive Digest, páginas 112-116.

Crainer, S. (1999). "Os 50 Maiores Gurus da Gestão". Michael Porter, Linda-a-Velha: Executive Digest, páginas 144-148.

Cunha, L. (1993). "Análise da Situação Desportiva no Concelho de Vila Franca de Xira". Lisboa: Ludens, Volume 13, n° 2, Abril-Junho, páginas 27-37.

Davenport, T. (1993). "Process Innovation: Reengineering Work Trough Information Technology". U.S.A: Harvard Business School Press.

Davies, I. (1996). "The Future Development of Sport in Eastern Europe". Paris: Economica.

Desbordes, M.; Ohl, F.; Tribou G. (1999). "Marketing du Sport". European Journal of Sport Management. Abril 1996, Volume 2, n.º 2, páginas 6-13. EASM.

Drucker, P. (1997). "As Organizações sem fins Lucrativos". Colecção Homens & Empresas. Lisboa: Difusão Cultural.

Eiglier, P. (1998a). Política de Qualidade nas Unidades de Serviço. Revista Portuguesa de Marketing, Ano 2, n° 6, Julho, páginas 9-17.

Eiglier, P.; Langeard, E. (1998b). "Servunction: A Gestão Marketing de Empresas de Serviços". Mc Graw-Hill.

Esteves, J. (1999). "O Desporto e as Estruturas Sociais - Um Ensaio Sobre a Interpretação do Fenómeno Desportivo". 4ª Edição. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.

Farhangmehr, M. (1999). Marketing Planeado e Marketing Praticado. Revista Portuguesa de Marketing, Ano 4, n° 9, páginas 35-44.

Fernandes, F. (1996). "Análise à estrutura do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira". Madeira: Painel Desportivo, Ano 1, n° 2, Junho, páginas 15-18.

Fernandes, A. (2000). "Qualidade de Serviços". Lisboa: Pergaminho.

Ferreira, J. & Al. (1998). "Psicossociologia das Organizações". Alfragide: McGraw-Hill.

Ferreira, M. (1999). "Mecenato Desportivo, uma Realidade". Revista O Desporto. Janeiro - Março 1999, páginas 16-17.

Ferreira, N. (1998). "A Privatização do Desporto", III Congresso Nacional de Gestão do Desporto. Madeira, 22 a 25 de Janeiro de 1998.

Fichter, J. (1957). "Sociologia". S. Paulo: Editora Herder.

Fizel, J., Gustafson, E., Hadley, L. (1999). "Sports Economics - Current Research". Westport, U.S.A.: Praeger Publishers.

Freire, A. (1997a). "Estratégia é Acção". Linda-a-Velha: Revista Executive Digest. Ano 3, n° 27, Janeiro de 1997, páginas 105-106.

Freire, A. (1997b). "Como Vencer o Jogo Estratégico". Revista Executive Digest. Linda-a-Velha: Ano 3, n° 35, Setembro de 1997, páginas 16-21.

Freire, A. (2000). "Estratégia - Sucesso em Portugal". Lisboa: Verbo.

Friedgerg, E. (1993). "Le Pouvoir et la Règle : Dynamiques de l'Action Organisé". Paris : Seuil.

Ganhão, F. (1991). "A Qualidade Total". Lisboa: Centro para o Desenvolvimento e Inovação Tecnológica.

Garvin, D. (1992). "Operations Strategy-Text and Cases". Prentice-Hall International Editions.

Godet, M. (1993). "Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção". Lisboa: Publicações D. Quixote.

Gomes, M. (1985). "O Papel Social do Clube Desportivo". Lisboa: Seminário de licenciatura, ISEF-UTL.

Graaf, A. (1994). "Service Quality and Sport Centers". European Journal for Sport Management, 1, páginas 42-57. EASM.

Greiner, L. (1967). "Patterns of Organizational Change". U.S.A.: Harvard Business Review, 45, páginas119-130.

Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". European Journal of Marketing, Vol. 18, páginas 36-44.

Haggerty, T. (1998). "Designing Control and Information Systems in Sport Organizations: A Cybernetic Perspective". U.S.A.: Journal of Sport Management, 2, páginas 53-63.

Hamel, G.; Prahalad, C. (1995). "Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã". Rio de Janeiro: Editora Campus.

Hamel, G. (1997). "Seja um Revolucionário". Linda-a-Velha: Revista Executive Digest, Ano 3, n° 27, Janeiro de 1997, páginas 19-22.

Hammer, M.; Champy, J. (1994). "Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência". Rio de Janeiro: 27ª Edição, Editora Campus.

Handy, C. (1994). "A Era do Paradoxo - Dar sentido aos desafios do futuro". Lisboa: Cetop.

Handy, C. (1995). "Beyond certainty". London: Hutchinson.

Hernández, R. (1999). "Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas". Barcelona, Espana: Colección Gestión y Administración. Editorial Paidotribo.

Hildebrand, N. (1990). "Marketing in the Sport Club". Arnhem. NSF.

Homem, F. (1199). "Instalações Sociais no Associativismo Desportivo. Equívoco ou realidade?". Lisboa: Revista Horizonte, Volume XV, n° 88, Março - Abril 1999, páginas 33-39.

Howard, D., Crompton, J. (1995). "Financing Sport". U.S.A.: Fitness Information Technology.

Horch, H. (1996). "The German Sport Club and the Japanese Firm". European Journal of Sport Management. Outubro 1996, Vol. 3 - n.º 1, páginas 21-34. EASM.

Hussey, D. (1998). "How to be better at Managing Change". London: Kogan Page.

Juran, J.; Gryna, F. (1991). "Controle da Qualidade". S. Paulo: Makron Books do Brasil Editora, Lda.

Kanter, R. (1989). "The New Management Work". U.S.A.: Harvard Business Review, Novembro - Dezembro 1989.

Kelly, J., Gouillart, F. (1996). "Os Segredos da Transformação Organizacional". Linda-a-Velha: Revista Executive Digest, Ano 2, n° 15, Janeiro de 1996, páginas 60-65.

Kikulis, L.; Slack, T.; Hinings, B. (1992). "Institutionally Specific design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations". Munich: International Review for the Sociology of Sport. Volume 27/4 - 1999, páginas 343-368.

Konstantinos, A. (1999). "Customer Satisfation: A comparison betweenpublic an private sport and fitness clubs in Greece". European Journal for Sport Management. Volume 6, nº1, páginas 40-54.

Kotler, P. (1997). "Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control". New Jersey: Eighth Edition. Prentice-Hall International Editions.

Kotter, J., Schlesinger, L. (1979). "Choosing Strategies for Change". USA.: Harvard Business Review, 57, páginas 106-124.

Kuhn, T. (1991). "A estrutura das revoluções cientificas". S. Paulo: Editora Perspectivas.

Lacroix, G. (1999). "Le Management du Sport : 15 Études de Cas Corrigées". Paris: E. Organization.

Lawrence, P., Lorsch, J. (1986). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", U.S.A: 2ª Edição, Harvard Business School.

Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P.; Rodrigues, V. (1996). "Mercator - Teoria a Prática do Marketing". Lisboa: 6ª Edição. Publicações D. Quixote.

Lovelock, C. (1996). "Services Marketing". Third Edition. Prentice - Hall International Editions.

Luehrman, T. (1998). "Strategy as a portfolio of Real Options". Leicester, England: Harvard Business Review, Setembro - Outubro, páginas 89-99.

Marivoet, S. (1998). "Aspectos Sociológicos do Desporto". Lisboa: Colecção Horizonte de Cultura Física, Livros Horizonte.

Macdonald, Y. (1993). "A Gestão da Qualidade Total com Sucesso". Lisboa: Editorial Presença.

Mamede, P. (1996). "Estratégia global de gestão do desporto municipal". Lisboa: Horizonte: Revista de Educação Física e Desporto. Livros Horizonte, Vol. XII, n.º 72, Março - Abril, páginas 206-208.

Mamede, P. (1998). "O Município e o Desporto - Contributo para a Definição de Estratégias de Segmentação da Oferta Desportiva". Estudo Aplicado ao Concelho de Almada. Lisboa: FMH-UTL.

Marlene, M. (1993). "Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers". Journal of Sport Management, 7, páginas 101-106.

Martinet, A. (1989). "Estratégia". Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Masteralexis, L., Barr, C., Hums, M. (1998). "Principies and Practice of Sport Management". USA.: Aspen Publishers, Inc.

Mawson, L.M. (1993). "Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers". Journal of Sport Management, 7, páginas 101-106.

McCann, J. (1991). "Design Principles for an Innovating Company". USA.: Academy of Management Executive 5, páginas 76-93.

McDonald, M.; Milne, G. (1998). "Measuring Service Quality in Professional Sport". Madeira: Conference Proceedings of the 6th Congress of the EASM, páginas 37-43.

McDonald, M.; Milne, G. (1999). "Cases in Sport Marketing". USA: Jones and Bartlett Publishers.

Meirim, J. (1995). "Dicionário Jurídico de Desporto". Lisboa: Edições Record.

Meirim, J. (1997). "Colectânea de Legislação do Desporto". Coimbra: Coimbra Editora.

Meirim, J. (1998). "As Sociedades Anónimas Desportivas". Simpósio Simpósio o desporto na cidade do Porto: Avaliar o presente,... ganhar o futuro. Porto: 14 de Novembro de 1998.

Micklethwait, J., Wooldridge, A. (1999). "Os Gurus da Gestão". Lisboa: Colecção Novos Gestores. Editorial Presença.

Miles, R., Snow, C. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". New York, U.S.A.: McGraw-Hill.

Mintzberg, H.; Quinn, J. (1992). "The Stategy Process". New Jersey: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1989). "Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations". New York: Free Press.

Mintzberg, H. (1999). "Estrutura e Dinâmica das Organizações". Lisboa: Publicações D. Quixote.

Montgomery, C.; Porter, M. (1998). "Estratégia - A busca da vantagem competitiva". Rio de Janeiro: Editora Campus.

Morgan, G. (1986). "Images of Organization". USA.: Sage.

Mullin, B.; Hardy, S., Sutton, W. (1993). "Sport Marketing". USA.: Human Kinectics Publishers.

Normann, R. (1998). "Service Management: Strategy and leadership in service business". Great Britain: Wiley.

Nunes, E. (1994). "Políticas Desportivas em Portugal depois do 25 de Abril de 1974". Lisboa: Ludens, Vol. 14, nº 2, Abril – Junho, páginas 5-10. UTL-FMH.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". Journal of Marketing 49, páginas 41-50.

Parkhouse, B. (1996). The Management of Sport - It's Foundation and Application. U.S.A.: Second Edition. Mosby-Year Book, Inc.

Parks, J.; Zanger, B.; Quarterman, J. (1998). "Contemporary Sport Management". U.S.A.: Human Kinetics.

Pereira, E. (1998). "As Sociedades Desportivas: Um novo desafio para Câmaras Municipais". III Congresso Nacional de Gestão de Desporto - Desporto 2000, Processos de Mudança. Madeira: Janeiro 1998.

Pereira, E. (1999). "Desporto e Turismo: Análise estratégica dos meios de alojamento de categoria média e superior da região do Algarve. Lisboa: Tese de Mestrado. UTL-FMH

Perrow, C. (1981). "Análise Organizacional: Um Enfoque Sociológico". São Paulo: 3ª Edição, Editora Atlas.

Pessoa, L. (1999). "Reflexão estratégica para a próxima década". Lisboa: Dirigir – Revista para chefias. Março – Abril de 1999, IEFP.

Peyraut, Y. (S/Data). "Gestão Racional da Qualidade". Porto: RÉS-Editora.

Pires, A.; **Santos, A.,** (1996). Satisfação dos Clientes: Um Objectivo Estratégico de Gestão. Lisboa: Texto Editora.

Pires, G. (1988). "As áreas organizacionais do processo desportivo". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. IV, n.º 23, Janeiro – Fevereiro, páginas 149-152.

Pires, G. (1993). "Situação Desportiva" (parte I). Lisboa: Ludens, Vol. 13, n° 2, Abril - Junho 1993, páginas 19-25. UTL-FMH.

Pires, G. (1993), "A Organização faz a Organização da Organização". Lisboa: Ludens, Vol. 13, nº 3/4, Julho - Dezembro 1993, páginas 2- 40. UTL-FMH.

Pires, G. (1994). "Do Jogo ao Desporto. Para uma Dimensão Organizacional do Conceito de Desporto: Um Projecto Pentadimensional de Geometria Variável". Lisboa: Ludens, Vol. 14, n.º 1, Janeiro – Março, páginas 43-60. UTL-FMH.

Pires, G. (1994). "A organização do futuro: Dez megatendências". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. X, n.º 61, Maio – Junho, páginas 5-13.

Pires, G. (1995). "Desporto - Planeamento e Gestão de Projectos" Lisboa: UTL-FMH.

Pires, G. (1995). "Sponsoring". Lisboa: Ludens, Vol. 15, n.º 1/2, Janeiro-Junho, páginas 85-98. UTL-FMH.

Pires, G. (1996). "Desporto e Política". Paradoxos e realidades. Lisboa: O Desporto.

Pires, G. (1998). "Mudança Social e Gestão do Desporto". Simpósio o desporto na cidade do Porto: Avaliar o presente,... ganhar o futuro. Porto: 14 de Novembro de 1998.

Pires, G. (2000). "Apontamentos do módulo de Teoria das Organizações do mestrado de Gestão Desportiva da Faculdade de Ciências de Desporto e Educação Física". Documento policopiado. Porto: FCDEF.

Popper, K. (1987). "Sociedade aberta – Universo aberto". Lisboa: Dom Quixote.

Porter, M. (1980). "Competitive Strategy". New York: Free Press.

Porter, M. (1985). "Competitive Advantage". New York: Free Press.

Porter, M. (1986). "Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência". Rio de Janeiro: 1ª Edição, Editora Campus.

Porter, M. (1989). "Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior". Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, M. (1997). "O que é a estratégia"? Linda-a-Velha: Revista Executive Digest, Ano 3, n° 27, Janeiro, páginas 25-30.

Porter, M.; Montgomery, C. (1998). "Estratégia - A busca da vantagem competitiva". Rio de Janeiro: Editora Campus.

Prahalad, C.; Krishnan, M. (1999). "The New Meaning of Quality in the Information Age". Harvard Business Review, nº 5, páginas 109-118.

Quinn, J. ; Gagnon, C. (1986). " Will Services Follow Manufacturing Into Decline"? Harvard Business Review, November-December, páginas 95-103.

Quivy, R. ; Campenhoudt, L. V. (1998). " Manual de Investigação em Ciências Sociais" Lisboa: 2ª Edição. Gradiva.

Kim, C.; Kim, S. (1998). "Segmentation of Sport Center Members in Seoul Based on Atitudes Toward Service Quality". Journal of Sport Management, 12, páginas 273-287. Human Kinetics.

Kotler, P. (1997). "Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control". New Jersey: Eigth edition. Prentice-Hall International Editions.

Rascão, J. (2000). "Análise Estratégica – Sistema de informação para a tomada de decisão estratégica". Lisboa: Edições Sílabo.

Reeves, C.; Bednar, D. (1994). "Defining Quality, Alternatives and Implications". Academy of Management Review, Vol.19, Nº 3, páginas 419-445.

Reis, L. (2000). "Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação". Lisboa: Editorial Presença.

Richard, F.; Gerson, D. (1993). "Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente". Monitor.

Robbins S., Coulter M. (1998). "Administração". Rio de Janeiro, Brasil: 5ª Edição. Prentice-Hal/ do Brasil.

Rochet, C. (1992). "Management das Organizações". Lisboa: Colecção Sociedade e Organizações. Instituto Piaget.

Rodrigues, D. (1998). "Política de Formação dos Agentes Desportivos na RAM: O Plano Estratégico de Apoio à Formação e à Alta Competição 97/2000". Madeira: III Congresso Nacional de Gestão de Desporto - Desporto 2000. Processos de Mudança - Janeiro 1998.

Rogado, B. (1998). "Análise da Estrutura Sócio-Desportiva, Económica e Financeira dos Clubes da Amadora – Sua Dinâmica no Quadro do Associativismo Local". Lisboa: FMH.

Roldão, V. (2000). "Gestão de projectos – Uma perspectiva Integrada". Lisboa: Monitor.

Rubingh, B. (1998). "Marketing Federações e Desporto". Lisboa: Colecção Desporto, Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Rust, R.; Oliver, R. (1994). "Service Quality". London: Sage.

Sá, C. (1996). "Da Gestão do Marketing à Gestão do Desporto – reflexões sobre um mercado para o desporto": Revista Portuguesa de Marketing, Ano 1, n° 2, Junho, páginas 65-78.

Sá, C., Sá, D. (1999). "Marketing para Desporto - Um Jogo Empresarial". Porto: Colecção Marketing. Edições IPAM.

Saba, F. (2001)" "Aderência - À prática do exercício físico em academias". S. Paulo: Editora Manole.

Santos, F. L. (1999). "Tendências de um Milénio Próximo". Lisboa: Dirigir - Revista para chefias. Março - Abril de 1999, IEFP.

Saraiva, P. (2000). "O Futuro da Qualidade", Actas do 1° Congresso Nacional da Qualidade.

Sawyer, T., Smith, O. (1999). "The Management of Clubs, Recreation and Sport". U.S.A.: Sagamore Publishing.

Seara, F. (1999). "Negócio é Negócio. O resto é conversa ". Lisboa: Dirigir - Revista para chefias. Março - Abril de 1999. IEFP.

Secretariado para a Modernização Administrativa (1999). Serviços Públicos da Burocracia à Qualidade.

Shilbury, D.; Quik, S.; Westerbeek, H. (1998). "Strategic Sport Marketing". Sydney: Allen & Unwin.

Skinner, J.; Stewart, B.; Edwards, A. (1999). "Amateurism to Professionalism: Modelling Organizational Change in Sporting Organisations". Queensland, Austrália: Sport Management Review. Novembro 1999, páginas 173-192. SMAANZ.

Slack, T. (1989). "A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations". Journal of Sport Management, 3, páginas 129-150. Human Kinetics.

Slack, T. (1991). "Sport Management: Some Throughts on Future Directions". Journal of Sport Management, 5, páginas 95-99. Human Kinetics.

Slack, T.; Hinings, B. (1992a). "Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theorical Perspectives". Journal of Sport Management, 6, páginas 114-132. H. Kinetics.

Slack, T.; Kikulis, L.; Hinings, B. (1999). "Institutionally Specific design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations". Munich: International Review for the Sociology of Sport. Volume 27/4, páginas 343-368.

Slack, T.; Berrett, T.; Whitson, D. (1993). "Economics and the Pricing of Sport and Leisure". Journal of Sport Management, 7, páginas 199-215. Human Kinetics.

Slack, T.; Thibault, L.; Hinings, B. (1994). "Strategic Planning for Nonprofit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework". Journal of Sport Management, 8, páginas 218-233. Human Kinetics.

Slack, T.; Bentz, L. (1995). "Patrocínio ao Desporto Comunitário e Estratégias das Pequenas Empresas". Lisboa: Ludens, Vol. 15, nºs 1/2, Janeiro-Junho, páginas 77-84. FMH.

Slack, T.; Kikulis, L. (1995). "Towrd an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Struture of Canada's National Sport Organizations". Journal of Sport Management, 9, páginas 135-152. Human Kinetics.

Slack, T. (1997). Understanding Sport Organizations - The Application of Organization Theory, Champaign, U.S.A: Human Kinetics.

Slack, T.; O'Brien, D. (1999). "Deinstitionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club". Queensland, Austrália: Sport Management Review. Maio 1999, páginas 24-42. SMAANZ.

Slack, T. (2001). "Os Desafios da Gestão nas Federações Desportivas". Lisboa: CEFD.

Sleight, S. (1989). "Sponsorship: What It Is And How To Use It". Cambridge, U.K. McGraw-Hill.

Soares et al. (1995). "0 Marketing no Desporto - Aspectos Fundamentais do Marketing Desportivo". Lisboa: Ludens, Vol. 15, nº 112, Janeiro - Junho 1995, páginas 5-13. FMH.

Sousa, A. (1990). "Introdução à Gestão - Uma abordagem sistémica". Lisboa: Universidade Católica Portuguesa. Editorial Verbo.

Sousa, G. (1996). "Contributo para repensar o Clube Desportivo à luz do Marketing Estratégico". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. XIII, n° 74, Outubro - Novembro 1996, páginas 3-10,.

Sousa, J. T. (1998). "Contributo para o Estudo do Associativismo Desportivo em Portugal", Lisboa: ISEF, Universidade Técnica de Lisboa.

Stoner, J., Freeman, R. (1990). "Administração". Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall do Brasil, 5ª edição.

Sutton, W. (1987). "Developing an Initial Marketing Plan for Intercollegiate Athletic Programs". Journal of Sport Management 1, páginas 146-158. Human Kinetics.

Taks, M.; Renson, R.; Vanreusel, B (1995). "Social stratification in sport: a matter of money or taste?". European Journal of Sport Management. Junho 1995, Vol. 2 – n.º 1, páginas 4-14. EASM.

Taks, M.; Renson, R.; Vanreusel, B (1999). "Consumer Expenses in Sport: A Marketing Tool For Sports and Sports Facility Providers?". European Journal of Sport Management. Setembro 1999, Vol. 6 – n.º 1, páginas 4-18. EASM.

Teixeira, S. (1998). "Gestão das Organizações". Alfragide: McGraw-Hill.

Tenreiro, F. (1997). "O Financiamento da Actividade Desportiva". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. XXIII, n° 77, Maio - Junho 1997, páginas 3-6.

Thompson, J. (1976). "Dinâmica Organizacional - Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa". São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.

Woodward, J. (1997). "Organização Industrial - Teoria e Prática". São Paulo, Brasil: Editora Atlas.

Wyckoff, D. (1992). "New Tools for Achieving Service Quality". In Lovelock, Christopher H., Services Marketing, 2nd Edition, Prentice Hall, páginas 236-249.

Vilares, M.; Coelho, P. (2000). "Índice Nacional de Satisfação do Cliente: Relatórios de Sector". Lisboa: ISEGI-UNL.

Vilares, M. (2001). "A satisfação do cliente – um instrumento para a qualidade e a competitividade". Lisboa: Jornal Expresso n.º 1480. Dossiers Especiais, 10 de Março.

Yiannakis, A. (1989). "Some Contributions of Sport Sociology to the Marketing of Sport and Leisure Organizations". Journal of Sport Management, 3, páginas 103-115. Human Kinetics.

Young, D. (1998). "Nonprofit Management Studies in the United States: The State of the Art". European Journal of Sport Management. Agosto 1998, Vol. 5 – nº 2, páginas 30-43. EASM.

Zanger, B., Quarterman, J. (1998). "Contemporary Sport Management". U.S.A: Human Kinetics, Champaign.

Zeithaml, V.; Berry, L.; Parasuraman, A. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". Journal of Marketing 49, páginas 41-50.

Zeithaml, V.; Berry, L. & Parasuraman, A. (1990). "Five Imperatives for Improving Service Quality". Sloan Management Review, 29, páginas 29-38.

Zeithaml, V.; Bitner, M., (1996). "Services Marketing". McGraw-Hill International Editions.

Zieschang, K. (1994). "The Principles of Sport Sponsoring". Florença: II Congresso Europeu de Sport Management.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Alberoni, F. (1999). "Valores". Lisboa: Bertrand Editora.

Andreff W., Nys J.F. (1986). "Economie du Sport". Paris: P.U.F.

Bento, O. (1989). Programas para o desenvolvimento do Desporto em Portugal. Lisboa: Revista Horizonte, Vol. VI, n.º 34, Novembro-Dezembro.

Bento, J. O. (1985). "Desporto na escola e no Clube – Possibilidades de uma cooperação". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. II, n.º 1, Maio – Junho.

Bento, J. O. (1987). "Desporto Matéria de Ensino". Lisboa: Editorial Caminho.

Bento, J. O. (1989). "Para uma Formação Desportivo-Corporal na Escola". Lisboa: Edição livros Horizonte.

Bento, J. O. (1991). "Desporto na Escola, Desporto no Clube". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. VII, n.º 42, Março – Abril.

Bento, J. O. (1992). "Ideias para actualização do conceito e da prática da educação e do ensino na escola". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. VIII, n.º 47, Janeiro – Fevereiro.

Braverman, H. (1981). "Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX". Rio de Janeiro: 3ª edição. Zahar.

Clearing House (1992). Lisboa: "Les structures du sport en Europe: situation dans les pays du Comité pour le développement du sport du Conseil de l'Europe". Clearing House, CDDS, Conseil de l'Europe.

Clearing House (1997). "Les structures du sport en Europe: situation dans les pays du Comité pour le développement du sport du Conseil de l'Europe". Nouvelle édition, Clearing House, CDDS, Conseil de l'Europe.

Comissão Europeia; DG X (1999). "Rede Europeia dos Institutos de Ciências do Desporto: Observatório Europeu do Emprego

Desportivo - Desporto e Emprego na Europa". Relatório Final. Setembro.

Garcia, R. (1997). "Artigos Publicados na Imprensa". Publicações Vol. I. Porto: FCDEF-UP.

Garcia, R. (1997). "Artigos Publicados na Imprensa". Publicações Vol. II. Porto: FCDEF-UP.

Garcia, R.; Bento, J. O. e Graça, A. (1999). "Contextos da Pedagogia do Desporto". Lisboa: Livros Horizonte.

Graça, L. (1999). "A promoção da saúde nos locais de trabalho e a modernização das empresas portuguesas". Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa, (Projecto de investigação financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia).

Lima, T. (1989). "Educação Física e Desporto, temas e reflexões". Lisboa: Horizonte: Revista de Educação Física e Desporto. Livros Horizonte, Vol. XII, n.º 19.

Nunes, M. (1998). "Dirigir um Clube". Simpósio o desporto na cidade do Porto: Avaliar o presente,... ganhar o futuro. Porto: 14 de Novembro de 1998.

Nunes, M. (1999). "Os grandes desafios da autarquia no âmbito do desporto". Lisboa: Revista Horizonte, Vol. XV, n° 89, Maio - Junho 1999. Páginas 33-39.

Rangel, R. (1998). "Dirigir um Clube". Simpósio "Avaliar o presente... ganhar o futuro". O Desporto na Cidade do Porto. Porto: 14 Novembro 1998.

LEGISLAÇÃO

Constituição da República Portuguesa

Lei 19/96 de 25 de Junho

Lei n.º 19/96, de 25 de Junho

Decreto-Lei n.º 267/95 de 18 de Outubro

Decreto-Lei n.º 317/97, de 25 de Novembro

Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro

INTERNET

http://www.aec.es/ecsi.htm
http://www.aenor.es/iso9000.htm
http://www.efgm.org.
http://www.efqm.org/ecsi.htm
http://www.eoq.org/p_e_rv2.htm
http://www.eoq.org/ECSI.html
http://www.danskkundeindex.dk/d/d1.html
http://www.danskkundeindex.dk/results/Mobil99_eur/index.htm
http://www.markedsconsult.dk/uk/solutions/ecsi/themodel.htm

ANEXOS 1

Questionários

O presente questionário enquadra-se num estudo do processo de gestão da Associação de Educação Física e Desporto, que visa conhecer os desejos e o grau de satisfação, dos seus praticantes desportivos relativamente aos serviços prestados e destina-se a ser preenchido pelos **Encarregados de Educação** dos praticantes com idade até 12 anos, inclusivé.

O questionário é efectuado no âmbito da elaboração da dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto pela Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.

Para responder, existem três tipos de situações:

1) Nas questões em aberto escreva a resposta que corresponde à sua opinião.
2) Nas questões de escolha múltipla, assinale com **X** o item que corresponde à sua escolha ou opinião.
3) Nas questões com diferentes níveis de importância atribuída, tenha em conta a notação para a classificação que atribui, que se encontra no topo da grelha da respectiva questão, assinalando com um **X** a classificação que considere adequada.

São garantidos o anonimato e a confidencialidade nas respostas ao questionário, sendo os dados recolhidos utilizados com objectivos científicos no estudo.

A sua colaboração é indispensável, para este estudo e para a melhoria dos serviços prestados.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

1. Caracterização dos Inquiridos

1.1.Sexo: ☐Feminino ☐Masculino
1.2.Idade em 31/03/2001:
☐ até 12 anos
1.3.Habilitações escolares: _____
1.4.Local de residência: _____
1.5.Freguesia de residência: _____
1.6.É Sócio? ☐Sim ☐Não

1.7.Estado civil

Solteiro
☐

1.8.Ocupação principal

Estudante	Outra
☐	☐

2. Motivação para a Prática Desportiva

2.1.Indique a(s) modalidade(s) que pratica:
☐Ginástica, na disciplina de_____
☐Natação
☐Cardiofitness
☐Karaté
☐Futebol 5

2.2.Tendo como referência os objectivos que o(a) levaram à prática de exercício físico, avalie, por nível de importância, em escala de 1 a 10, os seguintes aspectos:

	Sem Importância ⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨Muito Importante
Saúde	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Estética/Beleza	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Descontracção (anti-stress)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Forma Física/Condição Física	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Convívio	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Ocupação de Tempos Livres	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Competição	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Formação Desportiva/Aprendizagem	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Outra, qual?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

2.3.Com que frequência pratica exercício físico?
☐4ou mais vezes por semana
☐3 vezes por semana
☐2 vezes por semana
☐1 vez por semana
☐Ocasionalmente

2.4. Em que período da semana pratica, normalmente, exercício físico?

☐Durante semana ☐Fins de semana ☐Férias

2.5. Em que período do dia e horário costuma fazê-lo?

☐Manhã ---------- das _____ às _____ Horas

☐Hora de Almoço ------- das _____ às _____ Horas

☐Tarde ---------- das _____ às _____ Horas

☐Noite ---------- das _____ às _____ Horas

2.6. Tem possibilidades de frequentar outro horário? ☐Sim ☐Não
Se respondeu sim, qual? Dia(s) _____ Hora(s) _____

2.7. Qual o meio de transporte que utiliza na deslocação para o local onde pratica a sua actividade desportiva?

☐a pé

☐veículo ligeiro particular como condutor

☐veículo ligeiro particular como passageiro

☐motociclo ou bicicleta

☐transporte público

☐outro, qual? _____

2.8. De que modo se desloca para o local de prática desportiva?

☐sozinho

☐com os pais

☐com familiares

☐com amigos ---------- quantos? _____

☐outros ---------- quem? _____

2.9. Quanto tempo gasta, habitualmente, na deslocação para o local onde pratica a sua actividade desportiva?

☐ até 5 minutos

☐ de 5 a 15 minutos

☐ de 15 a 30 minutos

☐ mais de 30 minutos

3. Satisfação com o Serviço Desportivo (Modelo ECSI 2000)

Ao responder às questões seguintes, assinale com um **X** a classificação que atribui, tendo em conta a escala de resposta que vai de um① (muito baixo) a dez⑩ (muito alto).

3.1. Como avalia a AEFD, relativamente a IMAGEM:

	Muito Baixo									Muito Alto
É uma colectividade de confiança no que diz e no que faz	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
É estável e perfeitamente implantada no mercado	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Contribui positivamente para a sociedade	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Preocupa-se com os seus sócios e praticantes	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
É inovadora e virada para o futuro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Apresenta qualidade nos serviços desportivos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

3.2. Como avalia a AEFD, relativamente a EXPECTATIVAS:

	Muito Baixo — Muito Alto
Expectativas relativamente à qualidade global	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativas em oferecer os serviços que satisfaçam as suas necessidades pessoais	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativas em evitar falhas ou erros	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.3. Como avalia a AEFD, relativamente a QUALIDADE:

	Muito Baixo — Muito Alto
Qualidade global apercebida	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Qualidade dos produtos e serviços	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Atendimento e capacidade de aconselhamento	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Diversidade de produtos e serviços	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Estacionamento e acesso rodoviário	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Horário de funcionamento	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Condições de higiene e limpeza	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.4. Como avalia os serviços da AEFD, relativamente a VALOR:

	Muito Baixo — Muito Alto
Valorização do preço dada a qualidade	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Valorização da qualidade dado o preço	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.5. Como avalia o seu grau relativamente a SATISFAÇÃO:

	Muito Baixo — Muito Alto
Satisfação global	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Realização das expectativas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Comparação com um clube ideal	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.6. Como avalia a AEFD, relativamente a RECLAMAÇÕES:

	Muito Baixo — Muito Alto
Resolução da reclamação	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativa na resolução da reclamação	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.7. Como avalia o seu grau relativamente a LEALDADE:

	Muito Baixo — Muito Alto
Intenção em permanecer como praticante ou sócio	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Recomendação a amigos e colegas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

4. Sugestões e Comentários

4.1. Que outros espaços ou serviços, considera que, a AEFD deve proporcionar aos seus sócios?:

☐Sala de convívio

☐Bar

☐Sala de estudo

☐Sala de ocupação de tempos livres

☐Festas de aniversário

☐Loja de venda de material desportivo

☐Outro(s) Qual(ais)? _____

4.2. Se gostaria de expressar algum comentário final, critica ou sugestão, sobre algo que possa ter ficado por dizer, pode utilizar o espaço seguinte.

_____

_____

O presente questionário enquadra-se num estudo do processo de gestão da Associação de Educação Física e Desporto, que visa conhecer os desejos e o grau de satisfação, dos seus praticantes desportivos relativamente aos serviços prestados e destina-se a ser preenchido pelos **praticantes efectivos, com 13 ou mais anos de idade.**

O questionário é efectuado no âmbito da elaboração da dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto pela Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.

Para responder, existem três tipos de situações:

4) Nas questões em aberto escreva a resposta que corresponde à sua opinião.
5) Nas questões de escolha múltipla, assinale com **X** o item que corresponde à sua escolha ou opinião.
6) Nas questões com diferentes níveis de importância atribuída, tenha em conta a notação para a classificação que atribui, que se encontra no topo da grelha da respectiva questão, assinalando com um **X** a classificação que considere adequada.

São garantidos o anonimato e a confidencialidade nas respostas ao questionário, sendo os dados recolhidos utilizados com objectivos científicos no estudo.

A sua colaboração é indispensável, para este estudo e para a melhoria dos serviços prestados.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

1. Caracterização dos Inquiridos

1.1.Sexo: ☐Feminino ☐Masculino

1.2.Idade em 31/03/2001:

☐ 13 a 18 anos ☐ 19 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ mais de 35 anos

1.3.Habilitações escolares: _____

1.4.Local de residência: _____

1.5.Freguesia de residência: _____

1.6.É Sócio? ☐Sim ☐Não

1.7.Estado civil

Solteiro	Casado com registo	Casado sem registo	Viúvo	Separado	Divorciado
☐	☐	☐	☐	☐	☐

1.8.Ocupação principal

Estudante	Patrão (com trabalhadores a cargo)	Trabalhador por conta própria	Trabalhador por conta de outrém	Reformado	Outra
☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Motivação para a Prática Desportiva

2.1.Indique a(s) modalidade(s) que pratica:

☐Ginástica, na disciplina de_____

☐Natação

☐Cardiofitness

☐Karaté

☐Futebol 5

2.2.Tendo como referência os objectivos que o(a) levaram à prática de exercício físico, avalie, por nível de importância, em escala de 1 a 10, os seguintes aspectos:

Sem Importância ⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨⇨Muito Importante

Saúde	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Estética/Beleza	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Descontracção (anti-stress)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Forma Física/Condição Física	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Convívio	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Ocupação de Tempos Livres	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Competição	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Formação Desportiva/Aprendizagem	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Outra, qual?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

2.3.Com que frequência pratica exercício físico?

☐4ou mais vezes por semana

☐3 vezes por semana

☐2 vezes por semana

☐1 vez por semana

☐Ocasionalmente

2.4. Em que período da semana pratica, normalmente, exercício físico?

☐Durante semana ☐Fins de semana ☐Férias

2.5. Em que período do dia e horário costuma fazê-lo?

☐Manhã ---------- das _____ às _____ Horas

☐Hora de Almoço ------- das _____ às _____ Horas

☐Tarde ---------- das _____ às _____ Horas

☐Noite ---------- das _____ às _____ Horas

2.6. Tem possibilidades de frequentar outro horário? ☐Sim ☐Não
Se respondeu sim, qual? Dia(s) _____ Hora(s) _____

2.7. Qual o meio de transporte que utiliza na deslocação para o local onde pratica a sua actividade desportiva?

☐a pé

☐veículo ligeiro particular como condutor

☐veículo ligeiro particular como passageiro

☐motociclo ou bicicleta

☐transporte público

☐outro, qual? _____

2.8. De que modo se desloca para o local de prática desportiva?

☐sozinho

☐com os pais

☐com familiares

☐com amigos ---------- quantos? _____

☐outros ---------- quem? _____

2.9. Quanto tempo gasta, habitualmente, na deslocação para o local onde pratica a sua actividade desportiva?

☐ até 5 minutos

☐ de 5 a 15 minutos

☐ de 15 a 30 minutos

☐ mais de 30 minutos

3. Satisfação com o Serviço Desportivo (Modelo ECSI 2000)

Ao responder às questões seguintes, assinale com um **X** a classificação que atribui, tendo em conta a escala de resposta que vai de um① (muito baixo) a dez⑩ (muito alto).

3.1. Como avalia a AEFD, relativamente a IMAGEM:

	Muito Baixo ... Muito Alto
É uma colectividade de confiança no que diz e no que faz	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
É estável e perfeitamente implantada no mercado	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Contribui positivamente para a sociedade	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Preocupa-se com os seus sócios e praticantes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
É inovadora e virada para o futuro	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Apresenta qualidade nos serviços desportivos	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.2. Como avalia a AEFD, relativamente a EXPECTATIVAS:

	Muito Baixo — Muito Alto
Expectativas relativamente à qualidade global	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativas em oferecer os serviços que satisfaçam as suas necessidades pessoais	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativas em evitar falhas ou erros	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.3. Como avalia a AEFD, relativamente a QUALIDADE:

	Muito Baixo — Muito Alto
Qualidade global apercebida	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Qualidade dos produtos e serviços	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Atendimento e capacidade de aconselhamento	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Diversidade de produtos e serviços	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Estacionamento e acesso rodoviário	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Horário de funcionamento	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Condições de higiene e limpeza	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.4. Como avalia os serviços da AEFD, relativamente a VALOR:

	Muito Baixo — Muito Alto
Valorização do preço dada a qualidade	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Valorização da qualidade dado o preço	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.5. Como avalia o seu grau relativamente a SATISFAÇÃO:

	Muito Baixo — Muito Alto
Satisfação global	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Realização das expectativas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Comparação com um clube ideal	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.6. Como avalia a AEFD, relativamente a RECLAMAÇÕES:

	Muito Baixo — Muito Alto
Resolução da reclamação	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Expectativa na resolução da reclamação	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

3.7. Como avalia o seu grau relativamente a LEALDADE:

	Muito Baixo — Muito Alto
Intenção em permanecer como praticante ou sócio	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩
Recomendação a amigos e colegas	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

4. Sugestões e Comentários

4.1. Que outros espaços ou serviços, considera que, a AEFD deve proporcionar aos seus sócios?:

☐Sala de convívio

☐Bar

☐Sala de estudo

☐Sala de ocupação de tempos livres

☐Festas de aniversário

☐Loja de venda de material desportivo

☐Outro(s) Qual(ais)? _____

4.2. Se gostaria de expressar algum comentário final, critica ou sugestão, sobre algo que possa ter ficado por dizer, pode utilizar o espaço seguinte.

_____

_____

ANEXOS 2

Resultados estatísticos

Quadro 19 - Mapa de resultados do questionário – Médias por indicador

	IMAGEM						EXPECTATIVAS			QUALIDADE							VALOR		SATISFAÇÃO			RECLAMAÇÕES		LEALDADE	
Questionário Nº	É uma Colectividade de Confiança no que Diz e no que Faz	É Estável e Perfeitamente Implantada no Mercado	Contribui Positivamente para a Sociedade	Preocupa-se com os seus Sócios e Praticantes	É Inovadora e Virada para o Futuro	Apresenta Qualidade nos Serviços Desportivos	Expectativas Relativamente à Qualidade Global	Expectativas em Oferecer os Serviços que Satisfaçam as Suas Necessidade Pessoais	Expectativas em Evitar Falhas ou Erros	Qualidade Global Apercebida	Qualidade dos Produtos e Serviços	Atendimento e Capacidade de Aconselhamento	Diversidade de Produtos e Serviços	Estacionamento e Acesso Rodoviário	Horário de Funcionamento	Condições de Higiene e Limpeza	Valorização do Preço dada a Qualidade	Valorização da Qualidade dado o Preço	Satisfação Global	Realização das Expectativas	Comparação com Clube Ideal	Resolução da Reclamação	Expectativa na Resolução da Reclamação	Intenção Permanecer como Praticante ou Sócio	Recomendação a Amigos e Colegas
1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
3	7	5	3	9	5	4	5	7	3	6	4	8	2	8	4	7	3	3	9	7	9	4	3	8	5
4	9	10	10	9	9	9	9	9	10	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10
5	5	5	8	7	9	9	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	7	9	5	5	5	5	5	5	5
6	8	8	8	8	5	5	7	8	8	7	6	8	8	10	9	9	9	9	7	7	7	8	8	8	8
7	8	8	9	9	9	10	8	8	9	9	9	9	8	5	7	8	6	8	9	9	10	8	9	10	10
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
9	8	7	9	7	8	8	9	9	8	8	8	9	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8	8
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	8	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	9	9	9	8	8	9	9
12	10	10	10	10	10	10	9	9	7	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	9	10	10	9	10
13	8	8	7	9	7	9	7	7	8	7	6	6	7	9	7	6	7	7	6	6	5	5	5	9	7
14	9	9	10	9	10	10	9	9	9	8	10	9	9	10	6	8	6	6	8	8	9	3	4	9	9
15	10	8	10	10	10	8	8	8	8	8	10	10	8	10	6	8	2	10	10	10	7	10	10	10	10
16	5	6	6	6	7	4	5	5	4	6	5	6	7	9	8	8	5	5	6	6	6	5	5	6	6
17	9	8	9	9	9	9	9	8	8	8	7	8	9	10	9	7	8	7	9	9	7	6	8	9	9
18	8	8	8	9	8	8	8	8	9	7	8	8	7	8	9	7	6	6	8	8	7	8	8	9	8
19	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	8	9	9	8	5	8	9	9	8	8	8	9	9
20	9	9	10	10	10	9	8	9	8	8	7	9	9	9	8	10	8	8	9	8	9	8	8	10	10
21	10	9	9	9	8	9	8	9	10	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9
22	6	6	5	6	7	6	6	5	6	6	6	8	6	8	8	8	6	6	6	6	6	8	8	8	8
23	5	5	7	5	7	9	7	7	4	6	6	6	7	8	9	9	6	6	6	7	4	6	6	9	9
24	10	10	10	10	9	10	8	8	9	8	9	10	10	8	7	8	9	9	8	8	8	8	8	9	9
25	9	9	10	10	7	7	8	8	8	9	8	9	6	9	9	9	3	9	9	8	6	9	9	10	10
26	9	7	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	10	4	9	9	8	9	9	9	9	10	10	10	9
27	10	5	10	10	5	10	7	7	7	8	9	10	7	8	10	10	5	5	8	6	5	5	5	8	8
28	6	7	6	8	7	6	4	8	5	5	5	8	7	9	9	9	5	5	5	5	7	5	8	1	8

29	8	8	8	10	8	8	9	9	8	9	9	10	10	10	7	8	8	8	8	8	8	9	9	8	10
30	6	8	8	6	4	9	6	8	5	8	8	5	9	10	6	10	8	8	6	6	6	7	7	6	9
31	6	4	5	5	6	7	6	7	6	7	5	7	5	7	3	6	5	4	6	6	6	5	5	8	6
32	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10
33	4	4	4	4	4	4	4	6	6	3	3	3	3	3	3	3	7	7	4	4	4	10	10	5	5
34	5	5	5	5	5	5	9	9	9	9	9	10	9	7	8	8	6	6	9	9	9	8	8	7	7
35	8	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	9	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8
36	8	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	8	9	7	7	8	8	9	9	5	5	5	9	9
37	10	9	10	10	9	10	10	10	10	8	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10
38	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	7	7	6	8	8	8	8	8	9	9	8	9	9	9	9
39	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	10	8	8	9	7	8	8	9	9	9	9	9	9	9
40	9	10	10	8	10	9	9	9	9	9	9	10	9	10	9	9	9	9	9	9	9	8	8	10	10
41	8	7	7	8	8	7	7	6	6	8	7	6	6	6	6	5	6	6	7	7	8	5	6	8	8
42	9	10	6	7	8	10	5	5	5	8	8	8	8	8	8	8	7	7	9	10	9	8	8	10	10
43	8	9	10	8	6	8	7	7	9	7	8	7	6	6	6	10	6	6	9	9	5	8	8	10	10
44	9	9	10	10	9	8	8	8	8	9	8	9	8	10	9	9	10	10	9	9	6	9	8	8	8
45	8	10	10	7	7	8	7	7	5	7	7	8	8	10	8	8	5	5	8	8	5	5	5	10	10
46	7	8	9	5	6	10	10	10	8	9	10	9	7	10	10	10	8	8	9	9	7	9	9	8	8
47	6	6	10	6	5	5	7	7	7	7	8	6	8	8	8	6	6	9	9	9	9	8	8	10	9
48	8	6	6	8	8	6	7	7	8	7	8	8	8	9	9	7	7	6	8	8	7	8	8	8	8
49	9	6	8	7	5	10	9	8	7	10	9	8	8	9	9	10	9	9	8	8	8	8	7	9	9
50	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	6	10	10	10	7	7	10	10	8	9	9	10	10
51	10	10	10	10	8	10	8	9	9	10	10	10	9	7	9	10	10	9	8	8	7	8	8	9	10
52	9	9	10	9	10	9	8	7	9	9	9	8	8	5	8	8	5	6	9	9	6	9	8	9	10
53	10	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	10	10
54	10	9	10	10	10	9	8	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
55	8	9	10	10	10	10	6	8	8	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
56	9	9	10	9	10	9	8	8	6	8	8	8	8	6	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
57	9	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	10	9	9	6	2	9	9	9	10	9	9	9	10	10
58	10	8	10	8	10	9	10	10	10	10	8	9	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
59	7	10	7	7	8	9	8	7	8	8	8	9	9	10	10	7	9	9	9	9	9	9	9	10	10
60	7	8	6	6	8	8	7	7	8	7	6	9	9	10	8	7	8	7	7	8	7	6	7	8	8
61	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	9	10	9	9	10	10	8	9	9	9	9	9	9	10	10
62	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	9	10	9	9	10	10	8	9	9	9	9	9	9	10	10
63	6	6	7	6	8	6	6	6	6	7	6	6	9	9	8	8	6	7	7	7	7	7	8	8	8
64	9	8	9	9	9	9	9	8	8	8	7	8	9	10	9	7	8	7	9	9	7	6	8	9	9
65	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10
66	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
67	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
68	8	8	8	8	8	8	7	4	8	7	7	6	8	9	9	7	5	5	8	8	8	8	8	8	8
69	8	8	9	9	10	10	8	8	8	9	9	8	9	10	10	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9
70	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	9	10	10	9	9	9	10	10	10	10
71	7	7	8	3	8	9	6	8	5	7	7	5	7	6	6	8	7	7	7	6	7	7	7	8	7
72	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	8	10	10	10	10	10	10	10
73	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
74	10	10	10	10	10	10	8	8	8	10	9	10	10	9	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
75	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
76	10	10	10	9	8	7	9	8	7	8	7	10	9	7	8	9	8	9	10	9	9	8	8	10	10
77	10	10	10	9	8	7	9	8	7	8	7	10	9	7	8	9	8	9	10	9	9	8	8	10	10

78	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
79	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10
80	8	8	8	8	7	8	7	7	8	8	8	8	7	8	7	8	10	10	8	8	7	7	7	9	7
81	9	10	10	8	10	9	10	10	10	9	9	10	9	10	9	9	8	8	8	8	8	10	10	10	10
82	9	9	9	10	9	10	8	9	10	7	8	10	9	10	10	10	8	8	8	7	10	10	4	10	10
83	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	10	8	10	10	10	6	6	9	9	9	7	8	9	9
84	8	8	7	9	10	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	10	8	8	9	8	7	8	8	8	9
85	8	6	7	9	10	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	8	8	8	8	9
86	8	5	7	9	10	10	9	9	8	9	9	9	9	9	9	10	8	8	9	8	7	8	8	8	9
87	9	10	10	8	10	9	10	10	10	9	9	10	9	10	9	9	8	8	8	8	8	10	10	10	10
88	10	10	9	9	9	9	8	9	10	10	10	8	9	8	9	8	10	10	10	9	8	9	8	10	8
89	9	9	9	10	9	10	8	9	9	9	9	7	9	9	10	9	10	10	10	10	9	10	8	10	9
90	10	8	9	10	10	10	9	10	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	9	10
91	7	8	10	7	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	10	9	9	10	9	9	9	10	10	10	10
92	9	9	10	9	10	9	8	7	9	9	10	8	8	10	8	9	8	5	10	9	9	6	6	9	10
93	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	10	10	10	10	9	10	9	9	9	10
94	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	9	9	10	9	10	10	10
95	9	9	9	9	9	9	10	10	10	9	9	10	10	10	9	9	10	10	9	9	9	9	9	10	10
96	10	10	10	10	10	10	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9
97	10	9	8	9	9	10	9	10	9	10	10	10	9	9	9	10	8	8	9	9	10	8	8	9	9
98	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	9	10	10	10	9	9	9	10	10	10	10
99	10	9	10	10	9	10	9	8	10	8	9	7	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	8	8
100	9	9	9	9	10	10	10	9	10	9	9	9	8	7	7	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
101	9	8	7	8	8	9	8	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	9	10	9
102	8	8	6	8	9	9	9	8	9	9	8	8	8	9	10	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8
103	10	9	10	9	10	10	10	10	10	9	9	9	10	9	9	10	10	10	10	10	9	10	9	10	9
104	9	9	10	10	10	10	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	9
105	9	10	10	10	9	10	9	8	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9	9	9	8	8	10	9
106	9	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	9	9	10	10
107	10	10	10	10	10	10	8	8	8	7	7	8	8	8	9	8	7	8	9	8	8	7	8	7	8
108	9	9	9	8	9	9	8	7	7	8	8	7	8	8	8	8	8	7	9	8	8	7	8	8	8
109	10	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	8	10	9	10	9	10	9	9	9	8	9	10
110	10	9	9	10	9	10	9	8	9	9	9	10	10	9	9	9	3	10	10	10	10	9	9	10	10
111	7	7	7	6	6	8	7	7	5	7	7	7	7	8	8	8	6	6	8	7	7	6	7	10	10
112	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	10	9	9	8	10	10	10	10
113	9	8	10	9	10	10	8	8	8	9	9	8	7	9	7	7	5	8	8	8	9	8	8	9	9
114	8	6	10	10	8	8	8	8	6	8	8	8	6	9	6	6	8	6	8	9	9	6	8	8	8
115	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
116	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
117	9	10	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	10	9	9	10	10	9	9	10	9	9	10	10
118	9	9	10	10	10	10	9	10	9	9	10	10	9	8	9	10	5	9	10	10	8	10	8	10	10
119	8	8	9	8	9	9	6	8	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8	8	9	7	8	10	10
120	9	10	10	10	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	10	10	10	9	9	10	10
121	8	8	9	8	9	9	9	8	9	8	8	8	7	7	8	9	8	8	9	9	9	7	7	8	8
122	8	8	9	9	10	9	9	8	9	8	8	8	7	7	7	9	7	8	9	9	9	7	6	9	9
123	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	9	9	8	8	9	9	8	8	8	9	9
124	9	9	9	9	9	9	7	8	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9
125	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	10	9	9	10	10	9	10	10	9	9	9	9	9	10	10
126	10	9	9	8	9	9	9	9	9	8	9	9	9	10	8	9	10	9	9	9	8	10	9	10	10

127	8	8	8	9	9	9	9	9	10	9	9	7	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8	8
128	8	9	9	8	9	8	8	8	8	7	7	7	7	9	8	7	10	10	9	8	8	9	10	9	10
129	8	10	10	9	9	8	9	8	8	9	9	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	8	8	10	10
130	9	9	10	9	10	9	9	10	9	10	10	9	9	8	8	9	10	10	9	8	9	9	8	10	9
131	9	8	8	8	8	8	8	8	8	9	9	9	8	8	8	8	10	10	8	8	8	9	9	9	9
132	10	9	9	9	10	10	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	10	10	10	10	9	9	8	10	10
133	10	9	10	9	10	10	9	7	8	9	9	8	8	9	9	9	8	9	9	9	9	8	8	8	9
134	10	8	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	10	9
135	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
136	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
137	9	9	8	10	9	10	8	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	9	9	8	10	9
138	10	10	10	10	10	10	8	8	10	9	9	9	9	8	8	10	10	10	9	9	9	10	9	10	10
139	8	8	8	8	8	9	8	8	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	10	10	9	9	8	10	9
140	9	9	10	10	10	10	8	9	9	8	9	7	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9
141	8	8	7	7	8	7	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	8	7
142	9	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8	9	7	9	9
143	10	10	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8	8	8	8	8	8	9	9	9	7	6	9	7
144	9	10	10	10	9	9	9	9	10	10	10	9	10	9	9	9	9	8	10	10	9	7	7	9	9
145	8	7	8	7	7	8	6	6	6	7	7	6	6	6	7	7	5	5	9	8	4	6	9	8	7
146	5	5	5	5	5	5	6	7	7	7	8	9	9	7	8	9	7	7	9	9	9	2	2	6	6
147	8	9	9	9	9	9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	9	10	10	10	9	9	9	8	9	9
148	9	9	9	10	10	9	9	10	10	10	10	9	10	10	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9
149	9	9	8	9	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	9	9	8	9	9	9	8	9	9	10	10
150	9	8	7	8	8	9	8	8	8	9	9	7	9	8	8	7	9	9	8	8	8	8	8	8	7
Med	8,7	8,6	8,8	8,7	8,8	8,9	8,3	8,4	8,4	8,6	8,5	8,7	8,5	8,7	8,6	8,7	8,2	8,4	8,8	8,7	8,4	8,3	8,3	9,1	9,0

	IMAGEM						EXPECTATIVAS			QUALIDADE							VALOR		SATISFAÇÃO			RECLAMAÇÕES		LEALDADE	
Questionário Nº	É uma Colectividade de Confiança no que Diz e no que Faz	É Estável e Perfeitamente Implantada no Mercado	Contribui Positivamente para a Sociedade	Preocupa-se com os seus Sócios e Praticantes	É Inovadora e Virada para o Futuro	Apresenta Qualidade nos Serviços Desportivos	Expectativas Relativamente à Qualidade Global	Expectativas em Oferecer os Serviços que Satisfaçam as Suas Necessidade Pessoais	Expectativas em Evitar Falhas ou Erros	Qualidade Global Apercebida	Qualidade dos Produtos e Serviços	Atendimento e Capacidade de Aconselhamento	Diversidade de Produtos e Serviços	Estacionamento e Acesso Rodoviário	Horário de Funcionamento	Condições de Higiene e Limpeza	Valorização do Preço dada a Qualidade	Valorização da Qualidade dado o Preço	Satisfação Global	Realização das Expectativas	Comparação com Clube Ideal	Resolução da Reclamação	Expectativa na Resolução da Reclamação	Intenção Permanecer como Praticante ou Sócio	Recomendação a Amigos e Colegas

Quadro 20 - Mapa de resultados do questionário com normalização da escala – Índices por indicador

	IMAGEM						EXPECTATIVAS			QUALIDADE							VALOR		SATISFAÇÃO			RECLAMAÇÕES		LEALDADE	
Questionário Nº	É uma Colectividade de Confiança no que Diz e no que Faz	É Estável e Perfeitamente Implantada no Mercado	Contribui Positivamente para a Sociedade	Preocupa-se com os seus Sócios e Praticantes	É Inovadora e Virada para o Futuro	Apresenta Qualidade nos Serviços Desportivos	Expectativas Relativamente à Qualidade Global	Expectativas em Oferecer os Serviços que Satisfaçam as Suas Necessidade Pessoais	Expectativas em Evitar Falhas ou Erros	Qualidade Global Apercebida	Qualidade dos Produtos e Serviços	Atendimento e Capacidade de Aconselhamento	Diversidade de Produtos e Serviços	Estacionamento e Acesso Rodoviário	Horário de Funcionamento	Condições de Higiene e Limpeza	Valorização do Preço dada a Qualidade	Valorização da Qualidade dado o Preço	Satisfação Global	Realização das Expectativas	Comparação com Clube Ideal	Resolução da Reclamação	Expectativa na Resolução da Reclamação	Intenção Permanecer como Praticante ou Sócio	Recomendação a Amigos e Colegas
1	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
3	66,7	44,4	22,2	88,9	44,4	33,3	44,4	66,7	22,2	55,6	33,3	77,8	11,1	77,8	33,3	66,7	22,2	22,2	88,9	66,7	88,9	33,3	22,2	77,8	44,4
4	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0
5	44,4	44,4	77,8	66,7	88,9	88,9	44,4	55,6	55,6	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	66,7	88,9	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4
6	77,8	77,8	77,8	77,8	44,4	44,4	66,7	77,8	77,8	66,7	55,6	77,8	77,8	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	66,7	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8	77,8
7	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	44,4	66,7	77,8	55,6	77,8	88,9	88,9	100,0	77,8	88,9	100,0	100,0
8	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6
9	77,8	66,7	88,9	66,7	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	77,8	77,8
10	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
11	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9
12	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0
13	77,8	77,8	66,7	88,9	66,7	88,9	66,7	66,7	77,8	66,7	55,6	55,6	66,7	88,9	66,7	55,6	66,7	66,7	55,6	55,6	44,4	44,4	44,4	88,9	66,7
14	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9	88,9	100,0	55,6	77,8	55,6	55,6	77,8	77,8	88,9	22,2	33,3	88,9	88,9
15	100,0	77,8	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	77,8	100,0	55,6	77,8	11,1	100,0	100,0	100,0	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0
16	44,4	55,6	55,6	55,6	66,7	33,3	44,4	44,4	33,3	55,6	44,4	55,6	66,7	88,9	77,8	77,8	44,4	44,4	55,6	55,6	55,6	44,4	44,4	55,6	55,6
17	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	66,7	77,8	88,9	100,0	88,9	66,7	77,8	66,7	88,9	88,9	66,7	55,6	77,8	88,9	88,9
18	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	66,7	77,8	77,8	66,7	77,8	88,9	66,7	55,6	55,6	77,8	77,8	66,7	77,8	77,8	88,9	77,8
19	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	77,8	44,4	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9
20	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	66,7	88,9	88,9	88,9	77,8	100,0	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0
21	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	88,9	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9
22	55,6	55,6	44,4	55,6	66,7	55,6	55,6	44,4	55,6	55,6	55,6	77,8	55,6	77,8	77,8	77,8	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	77,8	77,8	77,8	77,8
23	44,4	44,4	66,7	44,4	66,7	88,9	66,7	66,7	33,3	55,6	55,6	55,6	66,7	77,8	88,9	88,9	55,6	55,6	55,6	66,7	33,3	55,6	55,6	88,9	88,9
24	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	100,0	100,0	77,8	66,7	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9
25	88,9	88,9	100,0	100,0	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	55,6	88,9	88,9	88,9	22,2	88,9	88,9	77,8	55,6	88,9	88,9	100,0	100,0
26	88,9	66,7	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	33,3	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9
27	100,0	44,4	100,0	100,0	44,4	100,0	66,7	66,7	66,7	77,8	88,9	100,0	66,7	77,8	100,0	100,0	44,4	44,4	77,8	55,6	44,4	44,4	44,4	77,8	77,8
28	55,6	66,7	55,6	77,8	66,7	55,6	33,3	77,8	44,4	44,4	44,4	77,8	66,7	88,9	88,9	88,9	44,4	44,4	44,4	44,4	66,7	44,4	77,8	0,0	77,8
29	77,8	77,8	77,8	100,0	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	66,7	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	100,0
30	55,6	77,8	77,8	55,6	33,3	88,9	55,6	77,8	44,4	77,8	77,8	44,4	88,9	100,0	55,6	100,0	77,8	77,8	55,6	55,6	55,6	66,7	66,7	55,6	88,9
31	55,6	33,3	44,4	44,4	55,6	66,7	55,6	66,7	55,6	66,7	44,4	66,7	44,4	66,7	22,2	55,6	44,4	33,3	55,6	55,6	55,6	44,4	44,4	77,8	55,6
32	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0
33	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3	33,3	55,6	55,6	22,2	22,2	22,2	22,2	22,2	22,2	22,2	66,7	66,7	33,3	33,3	33,3	100,0	100,0	44,4	44,4
34	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	66,7	77,8	77,8	55,6	55,6	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	66,7	66,7
35	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8
36	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	66,7	66,7	77,8	77,8	88,9	88,9	44,4	44,4	44,4	88,9	88,9
37	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0
38	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	55,6	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9
39	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	77,8	77,8	88,9	66,7	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
40	88,9	100,0	100,0	77,8	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0
41	77,8	66,7	66,7	77,8	77,8	66,7	66,7	55,6	55,6	77,8	66,7	55,6	55,6	55,6	55,6	44,4	55,6	55,6	66,7	66,7	77,8	44,4	55,6	77,8	77,8

42	88,9	100,0	55,6	66,7	77,8	100,0	44,4	44,4	44,4	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	88,9	100,0	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0
43	77,8	88,9	100,0	77,8	55,6	77,8	66,7	66,7	88,9	66,7	77,8	66,7	55,6	55,6	55,6	100,0	55,6	55,6	88,9	88,9	44,4	77,8	77,8	100,0	100,0
44	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	77,8	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	55,6	88,9	77,8	77,8	77,8
45	77,8	100,0	100,0	66,7	66,7	77,8	66,7	66,7	44,4	66,7	66,7	77,8	77,8	100,0	77,8	77,8	44,4	44,4	77,8	77,8	44,4	44,4	44,4	100,0	100,0
46	66,7	77,8	88,9	44,4	55,6	100,0	100,0	100,0	77,8	88,9	100,0	88,9	66,7	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	88,9	88,9	66,7	88,9	88,9	77,8	77,8
47	55,6	55,6	100,0	55,6	44,4	44,4	66,7	66,7	66,7	66,7	77,8	55,6	77,8	77,8	77,8	55,6	55,6	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	88,9
48	77,8	55,6	55,6	77,8	77,8	55,6	66,7	66,7	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	66,7	66,7	55,6	77,8	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	77,8
49	88,9	55,6	77,8	66,7	44,4	100,0	88,9	77,8	66,7	100,0	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	88,9	88,9
50	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	55,6	100,0	100,0	100,0	66,7	66,7	100,0	100,0	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0
51	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	100,0	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	66,7	88,9	100,0	100,0	88,9	77,8	77,8	66,7	77,8	77,8	88,9	100,0
52	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	66,7	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	44,4	77,8	77,8	44,4	55,6	88,9	88,9	55,6	88,9	77,8	88,9	100,0
53	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
54	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
55	77,8	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	55,6	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
56	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	77,8	55,6	77,8	77,8	77,8	77,8	55,6	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
57	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	55,6	11,1	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
58	100,0	77,8	100,0	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
59	66,7	100,0	66,7	66,7	77,8	88,9	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	66,7	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
60	66,7	77,8	55,6	55,6	77,8	77,8	66,7	66,7	77,8	66,7	55,6	88,9	88,9	100,0	77,8	66,7	77,8	66,7	66,7	77,8	66,7	55,6	66,7	77,8	77,8
61	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
62	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
63	55,6	55,6	66,7	55,6	77,8	55,6	55,6	55,6	55,6	66,7	55,6	55,6	88,9	88,9	77,8	77,8	55,6	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8
64	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	66,7	77,8	88,9	100,0	88,9	66,7	77,8	66,7	88,9	88,9	66,7	55,6	77,8	88,9	88,9
65	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
66	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
67	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
68	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	33,3	77,8	66,7	66,7	55,6	77,8	88,9	88,9	66,7	44,4	44,4	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8
69	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9
70	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0
71	66,7	66,7	77,8	22,2	77,8	88,9	55,6	77,8	44,4	66,7	66,7	44,4	66,7	55,6	55,6	77,8	66,7	66,7	66,7	55,6	66,7	66,7	66,7	77,8	66,7
72	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	44,4	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
73	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
74	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
75	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
76	100,0	100,0	100,0	88,9	77,8	66,7	88,9	77,8	66,7	77,8	66,7	100,0	88,9	66,7	77,8	88,9	77,8	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0
77	100,0	100,0	100,0	88,9	77,8	66,7	88,9	77,8	66,7	77,8	66,7	100,0	88,9	66,7	77,8	88,9	77,8	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0
78	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
79	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	44,4	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
80	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	77,8	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	77,8	66,7	77,8	100,0	100,0	77,8	77,8	66,7	66,7	66,7	88,9	66,7
81	88,9	100,0	100,0	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0
82	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	77,8	88,9	100,0	66,7	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	66,7	100,0	100,0	33,3	100,0	100,0
83	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	77,8	100,0	100,0	100,0	55,6	55,6	88,9	88,9	88,9	66,7	77,8	88,9	88,9
84	77,8	77,8	66,7	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9
85	77,8	55,6	66,7	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9
86	77,8	44,4	66,7	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9
87	88,9	100,0	100,0	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0
88	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	100,0	100,0	100,0	77,8	88,9	77,8	88,9	77,8	100,0	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	77,8	100,0	77,8
89	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	66,7	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	77,8	100,0	88,9
90	100,0	77,8	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0

91	66,7	77,8	100,0	66,7	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0
92	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	66,7	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	100,0	77,8	88,9	77,8	44,4	100,0	88,9	88,9	55,6	55,6	88,9	100,0
93	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0
94	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0
95	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
96	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
97	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	77,8	77,8	88,9	88,9
98	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0
99	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	100,0	77,8	88,9	66,7	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8
100	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	66,7	66,7	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
101	88,9	77,8	66,7	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9
102	77,8	77,8	55,6	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8
103	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9
104	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
105	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	88,9
106	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
107	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	66,7	77,8	88,9	77,8	77,8	66,7	77,8	66,7	77,8
108	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	77,8	66,7	66,7	77,8	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	88,9	77,8	77,8	66,7	77,8	77,8	77,8
109	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	77,8	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	100,0
110	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	22,2	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0
111	66,7	66,7	66,7	55,6	55,6	77,8	66,7	66,7	44,4	66,7	66,7	66,7	66,7	77,8	77,8	77,8	55,6	55,6	77,8	66,7	66,7	55,6	66,7	100,0	100,0
112	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0
113	88,9	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	66,7	88,9	66,7	66,7	44,4	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9
114	77,8	55,6	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	77,8	55,6	77,8	77,8	77,8	55,6	88,9	55,6	55,6	77,8	55,6	77,8	88,9	88,9	55,6	77,8	77,8	77,8
115	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
116	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
117	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0
118	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	100,0	44,4	88,9	100,0	100,0	77,8	100,0	77,8	100,0	100,0
119	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	55,6	77,8	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	66,7	77,8	100,0	100,0
120	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0
121	77,8	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	77,8	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	66,7	66,7	77,8	77,8
122	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	66,7	88,9	66,7	77,8	88,9	88,9	88,9	66,7	55,6	88,9	88,9
123	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	66,7	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9
124	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	66,7	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
125	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0
126	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	100,0	77,8	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9	100,0	100,0
127	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	66,7	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8
128	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7	66,7	66,7	66,7	88,9	77,8	66,7	100,0	100,0	88,9	77,8	77,8	88,9	100,0	88,9	100,0
129	77,8	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	100,0	100,0
130	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	100,0	100,0	88,9	77,8	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9
131	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	100,0	100,0	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9
132	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	100,0	100,0
133	100,0	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	66,7	77,8	88,9	88,9	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9
134	100,0	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9
135	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
136	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	77,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
137	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9	100,0	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9
138	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	77,8	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	100,0
139	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	77,8	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	77,8	100,0	88,9

140	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	77,8	88,9	88,9	77,8	88,9	66,7	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9
141	77,8	77,8	66,7	66,7	77,8	66,7	66,7	55,6	55,6	66,7	66,7	55,6	55,6	55,6	55,6	55,6	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	55,6	55,6	77,8	66,7
142	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	66,7	88,9	88,9
143	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	88,9	66,7	55,6	88,9	66,7
144	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	100,0	100,0	88,9	66,7	66,7	88,9	88,9
145	77,8	66,7	77,8	66,7	66,7	77,8	55,6	55,6	55,6	66,7	66,7	55,6	55,6	55,6	66,7	66,7	44,4	44,4	88,9	77,8	33,3	55,6	88,9	77,8	66,7
146	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	44,4	55,6	66,7	66,7	66,7	77,8	88,9	88,9	66,7	77,8	88,9	66,7	66,7	88,9	88,9	88,9	11,1	11,1	55,6	55,6
147	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9
148	88,9	88,9	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	100,0	100,0	100,0	100,0	88,9	100,0	100,0	88,9	88,9	88,9	100,0	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9	88,9
149	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	88,9	77,8	88,9	88,9	100,0	100,0
150	88,9	77,8	66,7	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	77,8	88,9	88,9	66,7	88,9	77,8	77,8	66,7	88,9	88,9	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	77,8	66,7
Índice	85,9	84,1	87,1	85,6	86,3	87,8	81,6	82,6	82,2	84,1	83,4	85,1	83,2	85,6	84,2	85,1	80,2	82,6	86,5	85,1	81,7	81,3	80,8	89,7	89,3

Questionário Nº	IMAGEM			EXPECTATIVAS			QUALIDADE								VALOR		SATISFAÇÃO		RECLAMAÇÕES		LEALDADE	
	É uma Colectividade de Confiança no que Diz e no que Faz	É Estável e Perfeitamente Implantada no Mercado	Contribui Positivamente para a Sociedade	Preocupa-se com os seus Sócios e Praticantes	É Inovadora e Virada para o Futuro	Apresenta Qualidade nos Serviços Desportivos	Expectativas Relativamente à Qualidade Global	Expectativas em Oferecer os Serviços que Satisfaçam as Suas Necessidade Pessoais	Expectativas em Evitar Falhas ou Erros	Qualidade Global Apercebida	Qualidade dos Produtos e Serviços	Atendimento e Capacidade de Aconselhamento	Diversidade de Produtos e Serviços	Estacionamento e Acesso Rodoviário	Horário de Funcionamento	Condições de Higiene e Limpeza	Valorização do Preço dada a Qualidade	Valorização da Qualidade dado o Preço	Satisfação Global	Realização das Expectativas	Comparação com Clube Ideal	Resolução da Reclamação	Expectativa na Resolução da Reclamação	Intenção Permanecer como Praticante ou Sócio	Recomendação a Amigos e Colegas

Quadro 21 - Distribuição frequências do Índice de Satisfação por sexo SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	109	72,7	72,7	72,7
	Masculino	41	27,3	27,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro 22 - Distribuição frequências do Índice de Satisfação por IDADE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 12 Anos	58	38,7	38,7	38,7
	13 a 18 Anos	35	23,3	23,3	62,0
	19 a 25 Anos	14	9,3	9,3	71,3
	26 a 35 Anos	20	13,3	13,3	84,7
	Mais 35 Anos	23	15,3	15,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Quadro 23 - Estatística do Índice de Satisfação por SEXO e IDADE

		SEXO	IDADE
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		1,27	2,43
Std. Error of Mean		3,65E-02	,12
Median		1,00	2,00
Mode		1	1
Std. Deviation		,45	1,49
Variance		,20	2,22
Skewness		1,027	,606
Std. Error of Skewness		,198	,198
Kurtosis		-,957	-1,125
Std. Error of Kurtosis		,394	,394
Range		1	4
Minimum		1	1
Maximum		2	5

Quadro 24 - Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente IMAGEM

		Colect confiança faz	Estável implant merc	Contrib positi socied	Preocup sóc pratic	Inovadora virad futuro	Qualid serviços desp
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		85,852	84,074	87,111	85,630	86,296	87,778
Std. Error of Mean		1,216	1,335	1,317	1,315	1,327	1,256
Median		88,889	88,889	88,889	88,889	88,889	88,889
Mode		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Std. Deviation		14,896	16,355	16,134	16,107	16,253	15,380
Variance		221,885	267,490	260,303	259,419	264,175	236,556
Skewness		-1,266	-1,175	-1,517	-1,431	-1,399	-1,757
Std. Error of Skewness		,198	,198	,198	,198	,198	,198
Kurtosis		1,386	,866	2,127	1,932	1,470	3,005
Std. Error of Kurtosis		,394	,394	,394	,394	,394	,394
Range		66,7	66,7	77,8	77,8	66,7	66,7
Minimum		33,3	33,3	22,2	22,2	33,3	33,3
Maximum		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quadro 25 - Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente EXPECTATIVAS

		Expect qualid global	Expect serv necess	Expect evitar erros
N	Valid	150	150	150
	Missing	0	0	0
Mean		81,630	82,593	82,222
Std. Error of Mean		1,226	1,149	1,370
Median		88,889	88,889	88,889
Mode		88,9	77,8	77,8
Std. Deviation		15,012	14,067	16,784
Variance		225,349	197,890	281,713
Skewness		-,919	-,763	-1,120
Std. Error of Skewness		,198	,198	,198
Kurtosis		,717	,570	1,053
Std. Error of Kurtosis		,394	,394	,394
Range		66,7	66,7	77,8
Minimum		33,3	33,3	22,2
Maximum		100,0	100,0	100,0

Quadro 26 - Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente QUALIDADE

		Qualid apercebid a	Qualidade serviços	Atendime nto aconselh	Diversida de serviços	Estaciona mento	Horário funciona mento	Condiçõe s higiene
N	Valid	150	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		84,074	83,407	85,111	83,185	85,630	84,222	85,111
Std. Error of Mean		1,119	1,225	1,247	1,269	1,250	1,271	1,265
Median		88,889	88,889	88,889	88,889	88,889	88,889	88,889
Mode		88,9	88,9	100,0	88,9	100,0	88,9	88,9
Std. Deviation		13,709	14,998	15,277	15,540	15,315	15,569	15,492
Variance		187,947	224,951	233,375	241,506	234,562	242,390	240,003
Skewness		-1,166	-1,334	-1,188	-1,501	-1,374	-1,457	-1,630
Std. Error of Skewness		,198	,198	,198	,198	,198	,198	,198
Kurtosis		2,257	2,106	1,468	3,534	2,227	2,787	4,195
Std. Error of Kurtosis		,394	,394	,394	,394	,394	,394	,394
Range		77,8	77,8	77,8	88,9	77,8	77,8	88,9
Minimum		22,2	22,2	22,2	11,1	22,2	22,2	11,1
Maximum		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Quadro 27 - Estatística do Índice de Satisfação - Antecedente VALOR

		Valor preço qualidade	Valor qualidade preço
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		80,222	82,593
Std. Error of Mean		1,668	1,454
Median		88,889	88,889
Mode		100,0	100,0
Std. Deviation		20,430	17,810
Variance		417,383	317,204
Skewness		-1,025	-1,002
Std. Error of Skewness		,198	,198
Kurtosis		,526	,298
Std. Error of Kurtosis		,394	,394
Range		88,9	77,8
Minimum		11,1	22,2
Maximum		100,0	100,0

Quadro 28 - Estatística do Índice de Satisfação – Variável SATISFAÇÃO

		Satisfação global	Realização expectativ	Compara clube ideal
N	Valid	150	150	150
	Missing	0	0	0
Mean		86,519	85,111	81,704
Std. Error of Mean		1,059	1,071	1,296
Median		88,889	88,889	88,889
Mode		88,9	88,9	88,9
Std. Deviation		12,975	13,117	15,878
Variance		168,343	172,061	252,111
Skewness		-1,497	-1,320	-1,133
Std. Error of Skewness		,198	,198	,198
Kurtosis		2,662	2,006	,879
Std. Error of Kurtosis		,394	,394	,394
Range		66,7	66,7	66,7
Minimum		33,3	33,3	33,3
Maximum		100,0	100,0	100,0

Quadro 29 - Estatística do Índice de Satisfação - Consequente RECLAMAÇÕES

		Resolução reclama	Expect resoluç recla
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		81,333	80,815
Std. Error of Mean		1,480	1,398
Median		88,889	77,778
Mode		88,9	77,8
Std. Deviation		18,129	17,121
Variance		328,644	293,142
Skewness		-1,205	-1,328
Std. Error of Skewness		,198	,198
Kurtosis		1,364	2,281
Std. Error of Kurtosis		,394	,394
Range		88,9	88,9
Minimum		11,1	11,1
Maximum		100,0	100,0

Quadro 30 - Estatística do Índice de Satisfação - Consequente LEALDADE

		Int perma pratic sóc	Recom amigos colegas
N	Valid	150	150
	Missing	0	0
Mean		89,704	89,333
Std. Error of Mean		1,147	1,066
Median		88,889	88,889
Mode		100,0	100,0
Std. Deviation		14,048	13,057
Variance		197,360	170,486
Skewness		-2,603	-1,436
Std. Error of Skewness		,198	,198
Kurtosis		11,381	1,932
Std. Error of Kurtosis		,394	,394
Range		100,0	55,6
Minimum		,0	44,4
Maximum		100,0	100,0

Quadro 31 - Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Colect confiança faz * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Estável implant merc * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Contrib positi socied * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Preocup sóc pratic * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Inovadora virad futuro * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualid serviços desp * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect qualid global * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect serv necess * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect evitar erros * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualid apercebida * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualidade serviços * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Atendimento aconselh * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Diversidade serviços * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Estacionamento * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Horário funcionamento * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Condições higiene * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Valor preço qualidade * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Valor qualidade preço * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Satisfação global * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Realização expectativ * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Compara clube ideal * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Resolução reclama * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect resoluç recla * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Int perma pratic sóc * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Recom amigos colegas * SEXO	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Colect confiança faz * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Estável implant merc * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Contrib positi socied * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Preocup sóc pratic * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Inovadora virad futuro * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualid serviços desp * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect qualid global * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect serv necess * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect evitar erros * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualid apercebida * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Qualidade serviços * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Atendimento aconselh * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Diversidade serviços * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Estacionamento * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Horário funcionamento * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Condições higiene * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Valor preço qualidade * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Valor qualidade preço * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Satisfação global * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Realização expectativ * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Compara clube ideal * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Resolução reclama * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Expect resoluç recla * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Int perma pratic sóc * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%
Recom amigos colegas * IDADE	150	100,0%	0	,0%	150	100,0%

Quadro 32 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de IMAGEM por sexo

SEXO		Colect confiança faz	Estável implant merc	Contrib positi socied	Preocup sóc pratic	Inovadora virad futuro	Qualid serviços desp
Feminino	Mean	85,321	83,588	86,850	85,015	85,729	87,462
	N	109	109	109	109	109	109
	Std. Deviation	15,035	15,684	15,653	16,241	16,080	14,976
Masculino	Mean	87,263	85,366	87,805	87,263	87,805	88,618
	N	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	14,606	18,162	17,534	15,823	16,815	16,572
Total	Mean	85,852	84,074	87,111	85,630	86,296	87,778
	N	150	150	150	150	150	150
	Std. Deviation	14,896	16,355	16,134	16,107	16,253	15,380

Quadro 33 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de EXPECTATIVAS por sexo

SEXO		Expect qualid global	Expect serv necess	Expect evitar erros
Feminino	Mean	81,549	82,773	81,957
	N	109	109	109
	Std. Deviation	15,061	14,303	16,410
Masculino	Mean	81,843	82,114	82,927
	N	41	41	41
	Std. Deviation	15,063	13,581	17,933
Total	Mean	81,630	82,593	82,222
	N	150	150	150
	Std. Deviation	15,012	14,067	16,784

Quadro 34 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de QUALIDADE por sexo

SEXO		Qualid apercebida	Qualidade serviços	Atendiment o aconselh	Diversidad e serviços	Estacionam ento	Horário funcioname nto	Condições higiene
Feminino	Mean	83,690	83,384	85,117	83,792	84,811	83,894	83,792
	N	109	109	109	109	109	109	109
	Std. Deviation	14,149	14,630	15,729	14,387	16,049	14,775	16,322
Masculino	Mean	85,095	83,469	85,095	81,572	87,805	85,095	88,618
	N	41	41	41	41	41	41	41
	Std. Deviation	12,573	16,125	14,188	18,360	13,101	17,675	12,543
Total	Mean	84,074	83,407	85,111	83,185	85,630	84,222	85,111
	N	150	150	150	150	150	150	150
	Std. Deviation	13,709	14,998	15,277	15,540	15,315	15,569	15,492

Quadro 35 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de VALOR por sexo

SEXO		Valor preço qualidade	Valor qualidade preço
Feminino	Mean	80,632	83,996
	N	109	109
	Std. Deviation	20,365	16,033
Masculino	Mean	79,133	78,862
	N	41	41
	Std. Deviation	20,816	21,632
Total	Mean	80,222	82,593
	N	150	150
	Std. Deviation	20,430	17,810

Quadro 36 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de SATISFAÇÃO por sexo

SEXO		Satisfação global	Realização expectativ	Compara clube ideal
Feminino	Mean	85,423	84,506	81,549
	N	109	109	109
	Std. Deviation	13,583	13,441	15,946
Masculino	Mean	89,431	86,721	82,114
	N	41	41	41
	Std. Deviation	10,816	12,227	15,885
Total	Mean	86,519	85,111	81,704
	N	150	150	150
	Std. Deviation	12,975	13,117	15,878

Quadro 37 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de RECLAMAÇÕES por sexo

SEXO		Resolução reclama	Expect resoluç recla
Feminino	Mean	81,651	80,938
	N	109	109
	Std. Deviation	18,293	16,843
Masculino	Mean	80,488	80,488
	N	41	41
	Std. Deviation	17,878	18,050
Total	Mean	81,333	80,815
	N	150	150
	Std. Deviation	18,129	17,121

Quadro 38 - Distribuição de médias e frequências do Índice de Satisfação de LEALDADE por sexo

SEXO		Int perma pratic sóc	Recom amigos colegas
Feminino	Mean	88,685	89,195
	N	109	109
	Std. Deviation	14,967	12,511
Masculino	Mean	92,412	89,702
	N	41	41
	Std. Deviation	10,954	14,570
Total	Mean	89,704	89,333
	N	150	150
	Std. Deviation	14,048	13,057

Quadro 39 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de IMAGEM por idade

IDADE		Colect confiança faz	Estável implant merc	Contrib positi socied	Preocup sóc pratic	Inovadora virad futuro	Qualid serviços desp
Até 12 Anos	Mean	89,655	88,506	89,655	89,272	92,912	92,146
	N	58	58	58	58	58	58
	Std. Deviation	11,181	12,654	12,111	14,415	9,000	9,540
13 a 18 Anos	Mean	82,222	81,270	82,857	80,952	82,540	85,397
	N	35	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	17,916	17,829	20,048	17,375	18,334	19,576
19 a 25 Anos	Mean	83,333	81,746	88,095	86,508	84,127	84,921
	N	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	18,871	19,298	17,684	16,410	13,583	16,076
26 a 35 Anos	Mean	82,778	79,444	86,111	82,778	77,778	81,667
	N	20	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	15,909	16,232	17,242	17,466	23,083	19,505
Mais 35 Anos	Mean	85,990	82,609	87,440	85,507	84,058	87,440
	N	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	13,491	19,194	16,516	15,868	16,692	13,936
Total	Mean	85,852	84,074	87,111	85,630	86,296	87,778
	N	150	150	150	150	150	150
	Std. Deviation	14,896	16,355	16,134	16,107	16,253	15,380

Quadro 40 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de EXPECTATIVAS por idade

IDADE		Expect qualid global	Expect serv necess	Expect evitar erros
Até 12 Anos	Mean	84,291	85,441	86,782
	N	58	58	58
	Std. Deviation	11,780	12,695	12,907
13 a 18 Anos	Mean	80,000	80,952	80,952
	N	35	35	35
	Std. Deviation	18,037	14,900	20,089
19 a 25 Anos	Mean	78,571	79,365	80,159
	N	14	14	14
	Std. Deviation	16,575	16,798	16,410
26 a 35 Anos	Mean	78,333	78,889	76,667
	N	20	20	20
	Std. Deviation	14,632	15,672	16,480
Mais 35 Anos	Mean	82,126	83,092	78,744
	N	23	23	23
	Std. Deviation	16,663	12,476	18,925
Total	Mean	81,630	82,593	82,222
	N	150	150	150
	Std. Deviation	15,012	14,067	16,784

Quadro 41 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de QUALIDADE por idade

IDADE		Qualid apercebida	Qualidade serviços	Atendimento aconselh	Diversidade serviços	Estacionamento	Horário funcionamento	Condições higiene
Até 12 Anos	Mean	87,931	86,590	86,973	89,655	89,272	89,464	87,356
	N	58	58	58	58	58	58	58
	Std. Deviation	10,257	11,354	13,186	8,289	11,582	11,096	14,783
13 a 18 Anos	Mean	80,635	79,048	81,270	78,095	82,540	80,000	85,079
	N	35	35	35	35	35	35	35
	Std. Deviation	16,687	18,430	17,624	19,892	16,233	17,213	16,156
19 a 25 Anos	Mean	81,746	81,746	85,714	79,365	76,190	82,540	84,921
	N	14	14	14	14	14	14	14
	Std. Deviation	18,287	18,287	17,118	20,375	23,814	16,717	16,656
26 a 35 Anos	Mean	80,000	83,333	83,889	81,111	86,111	77,778	81,667
	N	20	20	20	20	20	20	20
	Std. Deviation	9,261	12,745	18,195	12,540	14,809	16,122	17,014
Mais 35 Anos	Mean	84,541	83,092	86,957	78,744	86,473	84,058	82,609
	N	23	23	23	23	23	23	23
	Std. Deviation	14,884	16,368	12,378	16,721	14,196	18,296	14,536
Total	Mean	84,074	83,407	85,111	83,185	85,630	84,222	85,111
	N	150	150	150	150	150	150	150
	Std. Deviation	13,709	14,998	15,277	15,540	15,315	15,569	15,492

Quadro 42 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de VALOR por idade

IDADE		Valor preço qualidade	Valor qualidade preço
Até 12 Anos	Mean	86,590	86,782
	N	58	58
	Std. Deviation	13,924	14,784
13 a 18 Anos	Mean	82,857	81,905
	N	35	35
	Std. Deviation	20,228	20,001
19 a 25 Anos	Mean	78,571	84,921
	N	14	14
	Std. Deviation	24,446	14,194
26 a 35 Anos	Mean	68,333	77,222
	N	20	20
	Std. Deviation	21,712	17,090
Mais 35 Anos	Mean	71,498	76,329
	N	23	23
	Std. Deviation	24,579	21,790
Total	Mean	80,222	82,593
	N	150	150
	Std. Deviation	20,430	17,810

Quadro 43 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de SATISFAÇÃO por idade

IDADE		Satisfação global	Realização expectativ	Compara clube ideal
Até 12 Anos	Mean	90,421	88,889	86,782
	N	58	58	58
	Std. Deviation	8,939	9,538	10,080
13 a 18 Anos	Mean	85,079	83,175	80,000
	N	35	35	35
	Std. Deviation	14,746	14,099	20,310
19 a 25 Anos	Mean	81,746	80,159	75,397
	N	14	14	14
	Std. Deviation	17,760	16,979	19,577
26 a 35 Anos	Mean	83,889	82,778	77,222
	N	20	20	20
	Std. Deviation	12,733	14,632	15,909
Mais 35 Anos	Mean	84,058	83,575	79,227
	N	23	23	23
	Std. Deviation	14,145	14,162	15,463
Total	Mean	86,519	85,111	81,704
	N	150	150	150
	Std. Deviation	12,975	13,117	15,878

Quadro 44 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de RECLAMAÇÕES por idade

IDADE		Resolução reclama	Expect resoluç recla
Até 12 Anos	Mean	86,398	84,483
	N	58	58
	Std. Deviation	13,170	13,796
13 a 18 Anos	Mean	77,460	78,095
	N	35	35
	Std. Deviation	21,131	21,131
19 a 25 Anos	Mean	84,921	84,127
	N	14	14
	Std. Deviation	17,760	17,276
26 a 35 Anos	Mean	73,889	73,333
	N	20	20
	Std. Deviation	21,712	18,168
Mais 35 Anos	Mean	78,744	80,193
	N	23	23
	Std. Deviation	18,323	15,336
Total	Mean	81,333	80,815
	N	150	150
	Std. Deviation	18,129	17,121

Quadro 45 - Distribuição de médias, frequências e desvio padrão do Índice de Satisfação de LEALDADE por idade

IDADE		Int perma pratic sóc	Recom amigos colegas
Até 12 Anos	Mean	93,295	91,954
	N	58	58
	Std. Deviation	9,058	10,152
13 a 18 Anos	Mean	87,302	85,079
	N	35	35
	Std. Deviation	13,779	15,930
19 a 25 Anos	Mean	87,302	87,302
	N	14	14
	Std. Deviation	17,893	18,416
26 a 35 Anos	Mean	87,222	88,889
	N	20	20
	Std. Deviation	13,134	11,400
Mais 35 Anos	Mean	87,923	90,821
	N	23	23
	Std. Deviation	20,898	11,436
Total	Mean	89,704	89,333
	N	150	150
	Std. Deviation	14,048	13,057

Quadro 46 - Anova – Índice de Sector

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Banca	Between Groups	54,074	5	10,815	1,498	,549
	Within Groups	7,220	1	7,220		
	Total	61,294	6			
Seguros	Between Groups	88,532	5	17,706	2,328	,459
	Within Groups	7,605	1	7,605		
	Total	96,137	6			
Distribuição	Between Groups	32,889	5	6,578	2,487	,446
	Within Groups	2,645	1	2,645		
	Total	35,534	6			
Comunicações	Between Groups	123,017	5	24,603	8,543	,254
	Within Groups	2,880	1	2,880		
	Total	125,897	6			
Telecomunicações moveis	Between Groups	85,277	5	17,055	8,528	,254
	Within Groups	2,000	1	2,000		
	Total	87,277	6			

Quadro 47 - Estatística

		Banca	Seguros	Distribuição	Comunicações	Telec. moveis	Desporto
N	Valid	7	7	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		69,329	66,857	70,729	66,957	68,443	84,143
Std. Error of Mean		1,208	1,513	,920	1,731	1,442	1,130
Median		69,000	67,500	70,900	68,000	69,000	84,400
Mode		63,8	58,9	66,2	58,7	69,0	84,4
Std. Deviation		3,196	4,003	2,434	4,581	3,814	2,989
Variance		10,216	16,023	5,922	20,983	14,546	8,936

ANEXOS 3

Relatório metodológico ECSI

ECSI PORTUGAL

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX

RELATÓRIO METODOLÓGICO

ECSI 2000

ÍNDICE

1 Introdução 156

2 As características metodológicas 159

3.1 Selecção dos sectores de actividade e das empresas 161
3.1.1 Selecção dos sectores de actividade 161
3.1.2 Selecção das empresas 161

3.2 Selecção da amostra de clientes 163
3.2.1 Populações alvo 163
3.2.2 Planos de sondagem 163
3.2.3 Dimensão das amostras 165

3.3 Questionários 165

3.4 Recolha e Registo de dados 166
3.4.1 Recolha de dados 166

3.5 Estimação e precisão dos resultados 168
3.5.1 Estimação dos resultados 168
3.5.2 Precisão dos resultados 168

4.1 Modelo estrutural 169
4.1.1 Determinantes do Índice de Satisfação 169
4.1.2 Consequentes do Índice de Satisfação 171

4.2. Modelo de medida 172

4.3 Equações do modelo 173
4.3.1 Modelo estrutural 173
4.3.2 Modelo de medida 173

4.4 Método de estimação 175

4.5 Propriedades dos índices 175

4.6 Diferenças entre o modelo ECSI 1999 e o modelo ECSI 2000 180

5 Referências 182

Introdução

A satisfação do cliente tem vindo a adquirir uma importância crescente nos últimos anos. De facto, num quadro de cada vez maior competitividade interna e externa, as empresas estão a tomar crescentemente consciência de que a existência de clientes satisfeitos acarreta benefícios de vária ordem, tornando-as mais competitivas em relação aos concorrentes e provocando designadamente:

- O aumento da satisfação o qual induz uma maior lealdade dos clientes e em consequência do valor da carteira de clientes o qual constitui um activo intangível de inegável valor. Na esmagadora maioria das empresas dos países desenvolvidos com particular destaque para as empresas na área dos serviços, os activos intangíveis (como é o caso da carteira de clientes fidelizados) representam a maior parte do valor dos activos. Assim, e como qualquer outro activo económico, a existência de clientes satisfeitos e fidelizados gera receitas futuras;

- Redução da elasticidade preço. O aumento da satisfação reduz a sensibilidade do cliente a variações dos preços, predispondo-os para tolerar preços mais elevados e aumentando por esta via a lucratividade da empresa;

- Protecção dos clientes da concorrência. A satisfação do cliente ao incentivar a sua lealdade e fidelização dificulta as estratégias agressivas da concorrência;

- Baixa de custos de transacções futuras. Se uma empresa tiver clientes com elevada fidelização não precisa de despender muitos recursos em futuras transacções. Os clientes fidelizados vão adquirir com regularidade os produtos actuais assim como outros produtos da mesma empresa. Estudos demonstram, por outro lado, que o custo para fidelizar um cliente é largamente inferior ao necessário para a conquista de um novo;

- Redução dos custos de devoluções e de reclamações. Ao fornecer produtos e serviços que satisfazem os clientes, reduzem-se os custos asssociados a estas componentes e em consequência melhoram-se os resultados financeiros da empresa;

- Redução dos custos de atracção de novos clientes. Os clientes satisfeitos fazem boa publicidade da empresa o que facilita a angariação de novos clientes;

- Fortalecimento da reputação da empresa. Esta reputação constitui igualmente um activo intangível de valor inquestionável que facilita designadamente a atracção de colaboradores de elevada qualidade e a melhoria das relações com os principais fornecedores e aliados potenciais.

Existem assim razões muito fortes para que o investimento na qualidade e na satisfação e lealdade do cliente conduza a uma maior competitividade da empresa com reflexos positivos nos resultados financeiros e grau de desempenho da empresa.

No entanto, as metodologias disponíveis até recentemente não permitiam medir, de modo integrado, a satisfação do cliente com a qualidade dos bens e serviços disponibilizados pela empresa, pelo sector de actividade e pelo conjunto da economia.

O primeiro índice de satisfação calculado nesta perspectiva aparece na Suécia, em 1989, sendo conhecido por SCSI-Swedish Customer Satisfaction Index, e tendo Claes Fornell como o seu principal dinamizador (Fornell,1992). Já o índice americano, designado por ASCI-American Customer Satisfaction Index, é de longe o mais conhecido, tendo vindo a ser calculado a partir de 1994 numa base trimestral, sendo, inclusivamente, objecto de divulgação na Revista *Fortune* (Fornell et al ,1998).

Tanto o SCSI como o ACSI adoptam um modelo estatístico multi-equações para produzir índices ao nível da empresa. Assim, contrariamente à abordagem tradicional, os indicadores de satisfação não são derivados directamente dos resultados do inquérito aos clientes da empresa. Estes resultados são utilizados para estimar o modelo a partir do qual são derivados os índices de satisfação. Estes índices são em seguida agregados para obter o índice do sector. Por sua vez a agregação dos índices de sector fornece o índice nacional.[1]

[1] A Alemanha introduziu, em 1992, o Das Deutsche Kundenbarometer, usando inquéritos à satisfação do cliente. Mas este índice não utiliza um modelo econométrico nem agrega para um índice nacional.

Em 1998, a EOQ (European Organization for Quality), a EFQM (European Foundation for Quality Management) e a CSI (Customer Satisfaction Index – University Network), com o apoio da Comissão Europeia definiram as bases para o lançamento de um projecto piloto do índice europeu de satisfação do cliente, designado por ECSI (European Customer Satisfaction Index) a que aderiram doze países, entre os quais Portugal.

Para este efeito foi constituída uma equipa de projecto pela APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade), IPQ (Instituto Português da Qualidade) e o ISEGI/UNL (Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa). Esta equipa desenvolveu durante o ano de 1999, o projecto ECSI-Portugal, tendo sido estudados três sectores de actividade: Banca, Distribuição (Hipermercados e Supermercados) e Telecomunicações (Rede Fixa, Rede Móvel e TV por Cabo), com elevada adesão da parte das empresas deste sector.

No ano 2000, a mesma equipa de projecto desenvolveu o projecto para os sectores dos Seguros e das Comunicações Postais para além dos três sectores estudados no ano transacto.

É intenção do promotores do projecto ECSI - Portugal vir a integrar todos os sectores relevantes na economia nacional. Logo que o número de sectores considerado for considerado representativo, passará a ser estimado um índice nacional de satisfação do cliente.

Para cada empresa estudada no âmbito do projecto Ecsi-Portugal e tal como no ano transacto, são elaborados um "Relatório de Empresa" bem como um "Resumo Executivo" os quais são para uso exclusivo da própria empresa participante. Estes documentos contêm uma análise detalhada dos resultados bem como uma comparação entre os resultados da empresa e os resultados do sector a que pertence. Para utilização não restrita, são também elaborados um relatório para cada sector estudado e um relatório metodológico.

O presente relatório apresenta a metodologia adoptada no projecto ECSI.
Na secção 2 são apresentadas as principais características da abordagem adoptada no projecto ECSI para estudar a satisfação do cliente e que a distinguem

da abordagem descritiva tradicional. Assim a secção 3 apresenta a metodologia adoptada no estudo de mercado. Os resultados deste estudo são utilizados para estimar um modelo de satisfação do cliente, o qual é apresentado na secção 4 , onde se incluem igualmente as diferenças entre os modelos estimados em 1999 e em 2000. Por fim, a bibliografia utilizada aparece na secção 5.

2 As características metodológicas

A abordagem adoptada na iniciativa ECSI caracteriza-se por ser:

- estrutural,
- probabilística e
- adoptar um método de estimação simultânea.

A opção por uma abordagem estrutural é feita em prejuízo duma abordagem descritiva (ou não estrutural).

Esta segunda abordagem, consiste na realização de um estudo de mercado, junto de clientes de uma empresa, a partir do qual são directamente derivados indicadores de satisfação. Trata-se da abordagem tradicional dos estudos de mercado, sendo muito provavelmente, a abordagem mais utilizada nos estudos sobre a satisfação do cliente. Nesta abordagem descritiva, as relações entre as respostas às diferentes questões do inquérito são estimadas através de coeficientes de correlação simples ou, de modo mais complexo, por análises multivariadas. Não é, portanto, especificado qualquer modelo definindo uma relação causal, (ou doutro tipo), entre as diferentes variáveis em estudo, fornecendo portanto muito pouca informação sobre a natureza das relações existentes entre estas variáveis.

Pelo contrário, no caso da abordagem estrutural é especificado um tal modelo de satisfação. Deste modo, os indicadores de satisfação não são derivados directamente dos dados dos inquéritos aos clientes da empresa. Com efeito os dados do inquérito são utilizados para estimar o modelo de satisfação do cliente. É a estimação deste modelo que fornece os índices de satisfação. Esta abordagem, contrariamente à não estrutural, permite o cálculo de índices de satisfação do cliente que possuem um conjunto de propriedades importantes que serão apresentadas na secção 3.6.

A opção por um modelo econométrico/probabilístico é feita em detrimento dum modelo determinista. Esta opção é obrigatória, dada a necessidade de utilizar

amostras de clientes (a observação de todo o universo acarretaria custos financeiros incomportáveis) e, em consequência, das relações do modelo terem de ser especificadas com erro. A estrutura do modelo adoptado é apresentada na secção 4.

Uma terceira opção respeita ao método de estimação simultânea (ou seja que toma em conta o carácter interdependente do conjunto das relações) do modelo em detrimento duma estimação individual (autónoma) de cada equação. A opção pela estimação simultânea permite obter estimadores mais eficientes e precisos das variáveis endógenas do modelo e, em particular, dos índices de satisfação do cliente.

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre as abordagens adoptadas para o estudo da satisfação do cliente.

Quadro 1. Abordagens para o estudo da satisfação do cliente

	Abordagem tradicional ou descritiva (a mais adoptada)	**Abordagem estrutural (adoptada na iniciativa ECSI-Portugal)**
Realização de um estudo de mercado de clientes da empresa	Sim. A selecção da amostra de clientes é feita a partir dos ficheiros da empresa	Sim. Mas não são utilizados os ficheiros da empresa para seleccionar os clientes(cf. secção 32)
Adopção de modelo de satisfação	Não	Sim. O modelo estabelece relações entre a satisfação, do cliente, os seus determinantes e os seus consequentes.
Indicadores de satisfação	Derivados directamente dos resultados do estudo de mercado	Derivados indirectamente dos resultados do estudo de mercado. Estes resultados são utilizados para estimar o modelo de satisfação do cliente. É a estimação deste Modelo que fornece os índices de satisfação

3 Estudo de mercado

3.1 Selecção dos sectores de actividade e das empresas

3.1.1 Selecção dos sectores de actividade

O objectivo é, de modo gradual, seleccionar sectores de actividade responsáveis directa ou indirectamente por parte significativa do Produto Interno Bruto, possibilitando a prazo não muito longo, o cálculo de um verdadeiro índice nacional de satisfação do cliente. Neste contexto, em Portugal, entre os que satisfaziam este critério, foi dada a prioridade aos sectores:

- seleccionados pelo maior número de países participantes no projecto ECSI-Europa. Assim quanto maior for este número, maior é a possibilidade de comparação dos resultados obtidos entre os diferentes países;
- constituídos por empresas que mostrassem disponibilidade para participarem e financiarem o projecto ECSI - Portugal. Deste modo, o projecto ganha utilidade em termos da utilização dos resultados e autonomia em termos de financiamento.

A adopção destes critérios levou a seleccionar no primeiro ano do projecto (em 1999):

- Banca;
- Telecomunicações (rede telefónica fixa, rede telefónica móvel e televisão por cabo);
- Distribuição (hipermercados e supermercados)

No ano 2000, para além destes sectores foram também estudados:

- Seguros (Ramo não - vida);
- Comunicações postais.

3.1.2 Selecção das empresas

O número de empresas a incluir em cada sector de actividade depende da respectiva estrutura de mercado (e portanto do nível de concentração do sector), sendo o objectivo alcançar um elevado nível de cobertura do sector. As maiores empresas são, em princípio, identificadas pelo nome, sendo as outras agrupadas

numa classe designada por "outras". Na maior parte dos sectores de actividade considerados no projecto ECSI, um número entre cinco e oito empresas permite, na generalidade dos países, uma cobertura superior a 50%.

A selecção das empresas em cada um destes sectores obedeceu, em Portugal, aos dois critérios seguintes:

- Garantir um elevado nível de cobertura do sector. Em conformidade, as maiores empresas (em termos de quotas de mercado) foram automaticamente seleccionadas;
- Não excluir nenhuma empresa que pretendessem participar no projecto, independentemente da sua dimensão[2].

Em consequência da aplicação destes critérios o modelo de satisfação do cliente foi estimado para as empresas constantes no Quadro 1. A cobertura dos sectores é portanto praticamente total[3]. As vinte e seis empresas identificadas representam em termos de quotas de mercado 71,3% no sector da Banca, 65,4% no sector dos Seguros, 88,2% no sector da Distribuição e aproximadamente 100% no sector das Comunicações.

Quadro 2. Empresas estudadas no âmbito do Projecto ECSI-Portugal – 2000

Sector	Empresa (ou marca)	
Banca	BPI	Banco Totta & Açores
	Banco Comercial Português	Barclays Bank
	Banco Espírito Santo	Caixa Geral de Depósitos
	Banco Pinto & Sotto Mayor	Crédito Predial Português
	Banco Português do Atlântico	Outros Bancos
Seguros	Alianz	Império
	Axa Seguros	Mundial - Confiança
	Bonança	Tranquilidade
	Fidelidade	Outros
Distribuição	Modelo - Bonjour	Jumbo
	Pingo Doce	Modelo
	Continente	Outros
	Feira Nova	
Comunicações Postais	CTT – Correios de Portugal	
Telecomunicações	Portugal Telecom	TMN
	Optimus	TVCabo
	Telecel	

[2] A participação de uma empresa no projecto ECSI-Portugal era formalizada através da assinatura de um contrato com as entidades responsáveis pelo projecto.

[3] A única excepção refere-se às Telecomunicações, onde por dificuldades de selecção se excluíram os operadores recentes de rede fixa.

3.2 Selecção da amostra de clientes

3.2.1 Populações alvo

Existe uma população alvo para cada empresa estudada, sendo constituída pelo conjunto dos seus clientes

No modelo ECSI, um cliente é definido como um indivíduo, família, ou empresa com experiência corrente de consumo/aquisição dos produtos ou serviços de uma dada empresa.

Nesta fase inicial do projecto, foi decidido excluir os clientes empresas, e circunscrever a população alvo aos clientes com 15 anos ou mais no momento da entrevista. A única excepção diz respeito ao questionário relativo à distribuição onde a idade mínima para realização da entrevista foi de 18 anos[4].

3.2.2 Planos de sondagem

A selecção da amostra foi feita a partir duma amostra aleatória extraída da população portuguesa. Mais especificamente, dado que a recolha de informação foi pela via telefónica (rede fixa), a base de sondagem foi definida como a população residente em alojamentos com telefone da rede fixa.

O plano de sondagem contempla uma primeira selecção de números de telefone (correspondentes a alojamentos) através de um plano assimilável a uma sondagem aleatória com probabilidades iguais e sem reposição. Em cada alojamento na amostra, é então seleccionado um indivíduo, de entre os residentes, através de um método pseudo-aleatório (data de aniversário mais próxima).

Uma vez seleccionado o indivíduo pretendido, ele é classificado como cliente da empresa através de três questões, designados por critérios de qualificação:

- A primeira permite classificar o indivíduo como cliente do sector de actividade. Esta questão procura conhecer se o entrevistado tem um tempo

[4] Estes aspectos foram acordados com as empresas participantes. De facto, os questionário foram apresentados às empresas participantes dos quatro sectores, tendo sido aceites as suas sugestões desde que não pusessem em causa a comparabilidade futura dos resultados e a qualidade científica do estudo.

mínimo de experiência com o produto ou serviço para ser classificado como cliente do sector de actividade. Estes tempos são seis meses nos casos da Banca, dos Seguros e três meses nos casos das Telecomunicações (rede fixa e rede móvel), da Televisão por Cabo, das Comunicações Postais e do sector da Distribuição.

- A segunda questão classifica o cliente do sector como cliente de uma das empresas. A questão procura assim identificar de que empresa o entrevistado é cliente.
- A terceira questão é colocada para conhecer se o entrevistado é cliente de mais de uma empresa. No caso afirmativo, pede-se para seleccionar aquela com que o cliente tem relações mais frequentes.

  Naturalmente que nos sectores onde existe de facto apenas uma empresa(Comunicações Postais) e portanto uma identificação entre empresas e sector os critérios de identificação reduzem-se a uma única questão (sendo as duas últimas desnecessárias).

Após identificado o cliente a entrevista é realizada excepto se a dimensão da amostra relativa à empresa em causa já tiver sido alcançada. Naturalmente que as entrevistas são, em regra, concluídas em primeiro lugar no caso das empresas de maior dimensão.

De modo a garantir a representatividade da amostra, foi adoptado um conjunto de regras, designadamente:

- Não existe possibilidade de substituição do indivíduo seleccionado. No caso do indivíduo seleccionado não estar presente, ou não estar disponível, ou no caso de não ser possível estabelecer contacto com o número de telefone seleccionado, foram feitas pelo menos três tentativas em dias e horas diferenciados, durante pelo menos uma semana. Só após estas tentativas, o indivíduo/alojamento poderia ser classificado como uma não resposta;[5]

- No caso do número de telefone não pertencer a uma habitação (por exemplo, pertencer a uma empresa) não foi realizada qualquer entrevista;

[5] Pretende-se assim evitar que só fossem seleccionados os indivíduos mais facilmente contactáveis.

- O mesmo respondente podia ser entrevistado sobre uma ou duas empresas de diferentes sectores de actividade, mas nunca sobre mais do que uma empresa do mesmo sector;

- Os questionários só foram considerados válidos no caso de terem no mínimo setenta por cento das questões respondidas.

3.2.3 Dimensão das amostras

Foram entrevistadas em média 250 clientes de cada empresa, pelo que o número total de clientes por sector ficou assim distribuído[6]:

- Banca =2321
- Seguros =2051
- Comunicações =1510
- Distribuição (Hipermercados e Supermercados) =1537

Optou-se, assim, por pedir a todos os indivíduos seleccionados para responderem às questões do critério de classificação. No entanto, e como já se referiu a entrevista só era realizada se a dimensão da amostra em que o indivíduo se inseria ainda não tinha sido alcançada.

3.3 Questionários

A estrutura dos questionários é apresentada no Quadro 3. As questões respeitam aos critérios de qualificação, às variáveis de medida correspondentes a cada uma das sete variáveis latentes do modelo (apresentado na secção 4) e às variáveis de caracterização socioeconómica.

Foram elaborados sete questionários: um para os clientes das empresas de cada sector de actividade estudado.

A estrutura dos questionários é comum, quer em termos dos países participantes, quer em termos dos sectores de actividade, possuindo o mesmo número de

[6] Os relatórios de empresa e os resumos executivos apresentam o número de entrevistas realizado por empresa.

questões obrigatórias. Pretende-se, deste modo, garantir a comparabilidade dos resultados obtidos, seja entre sectores, seja mesmo entre países.

Para facilitar a adequação dos questionários aos sectores de actividade foram associadas questões adicionais a algumas variáveis latentes e introduzidos exemplos específicos nas questões para facilitar a compreensão do seu conteúdo. Os questionários foram, como já se referiu, apresentados às empresas participantes de todos os sectores estudados, tendo sido aceites as suas sugestões desde que não pusessem a comparabilidade futura dos resultados e a qualidade científica do estudo.

Quadro 2. Estrutura dos Questionários

	Número Questões Obrigatórias	Número Total de Questões						
		Banca	Seguros	Telec. R.F.	Telec. R.M.	Telec. TVcabo	Com. Postais	Distri-buição
Introdução	-	-	-	-	-	-	-	-
Critérios Qualificação	3	3	5	4	3	1	1	3
Imagem	5	5	5	7	5	5	7	6
Expectativas	3	3	3	3	3	3	3	3
Qualidade Apercebida	9	10	10	8	9	9	10	13
Valor Apercebido	2	2	2	2	2	2	2	2
Satisfação	3	3	3	3	3	3	3	3
Reclamações	3[7]	3	4	3	3	3	3	3
Lealdade	3/4[8]	7	7	8	9	8	5	6
Caracterização [9]	8	9	9	10	10	9	8	10
TOTAL	39/40	45	48	48	45	45	42	49

3.4 Recolha e Registo de dados

3.4.1 Recolha de dados

A recolha de dados foi feita com base em entrevistas telefónicas realizadas em Julho e Setembro do corrente ano e suportadas pelo sistema CATI.

[7] A inclusão das reclamações é opcional no questionário internacional.
[8] A Banca possui 4 questões obrigatórias para a lealdade na medida em que a sensibilidade a alterações do preço é estudada para as operações activas e passivas.
[9] Inclui também (3.4.2 Registo e validaçãoexcepto no caso das Comunicações Postais), a questão sobre a antiguidade como cliente da empresa e só para a rede fixa e móvel, a frequência de realização de chamadas.

Esta opção pela entrevista telefónica foi considerada a mais adequada devido à, cada vez maior, dificuldade (se não mesmo impossibilidade) de acesso dos entrevistadores a determinadas zonas residenciais (como é o caso dos condomínios fechados) e, dum modo geral, à dificuldade de realização de entrevistas pessoais. Esta opção tornou-se ainda mais aconselhável, dado não se dispor de bases de sondagem correspondentes populações alvo, pelo que a realização de entrevistas pessoais exigiria o recurso a métodos de sondagem empíricos que se revelariam neste contexto desaconselháveis do ponto de vista teórico e de muito difícil aplicabilidade.

A adequabilidade do questionário, bem como os mecanismos de registo e validação foram testados através do lançamento de um inquérito piloto a um número reduzido de clientes. Os entrevistadores foram formados, tendo mesmo sido integradas instruções para o entrevistador dentro do próprio questionário.

A recolha de dados decorreu no horário compreendido entre as 18 horas e as 22 horas de segunda-feira a sexta-feira.

Estas operações foram levadas a cabo através da utilização de aplicações informáticas desenvolvidas para este efeito. Foi em particular, efectuada uma codificação de todas as perguntas abertas, através de técnicas de análise de conteúdo, de forma a identificar os itens relevantes que não tivessem sido considerados na formulação do questionário.

Foram igualmente implementadas regras automáticas de validação, de forma a assegurar:

- compatibilidade da resposta com a natureza da questão;
- filtragem das questões de forma a respeitar o encadeamento definido;
- estabelecimento de uma coerência interna que evite contradições nas respostas, através de regras baseadas em métodos "dedutivos".

Por outro lado, toda a informação foi manipulada de forma a garantir a privacidade do entrevistado, bem como os princípios de segredo estatístico.

3.5 Estimação e precisão dos resultados

3.5.1 Estimação dos resultados

A estimação consiste na inferência de parâmetros das populações e subpopulações alvo (nomeadamente médias, proporções e totais), a partir de informação das amostras.

Os estimadores utilizados neste estudo resultam directamente dos planos de sondagem definidos. Na sua base, esteve sempre presente a preocupação de assegurar um conjunto de propriedades estatísticas desejáveis, nomeadamente no que diz respeito à maximização da eficiência, evitando simultaneamente a ocorrência de enviesamentos significativos.

3.5.2 Precisão dos resultados

Todas as análises estatísticas que se enquadram no âmbito do estudo de mercado foram efectuadas com um nível de significância de 5%.A apresentação dos resultados é acompanhada de medidas de precisão.

4 Modelo de Satisfação do Cliente

Este modelo é de facto constituído por dois sub-modelos que são apresentados nas secções seguintes:

- O modelo estrutural que integra as relações entre as variáveis latentes ou não observadas;
- O modelo de medida que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida.

4.1 Modelo estrutural

O índice de satisfação do cliente é a variável central que enforma o modelo estrutural ilustrado na Figura 1.

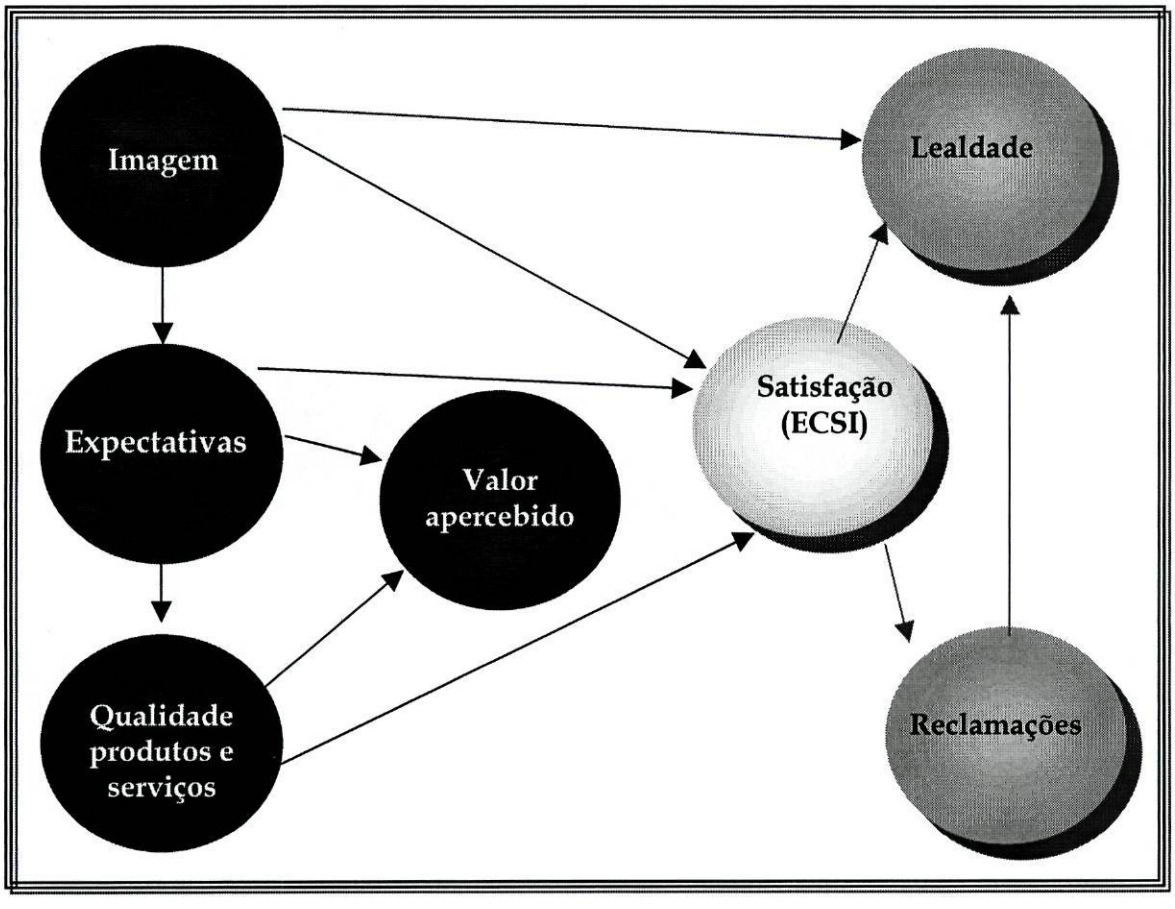


Figura 1. Estrutura do modelo ECSI 2000

De facto as outras variáveis do modelo podem ser classificadas ou como determinantes ou como consequentes do índice de satisfação.

4.1.1 Determinantes do Índice de Satisfação

O índice de satisfação do cliente é explicado por quatro determinantes ou antecedentes:

- A imagem;
- As expectativas dos clientes;
- Qualidade apercebida;
- O valor apercebido ou relação qualidade/preço.

A imagem que pretende integrar todo o tipo de associações que os clientes fazem, conforme os casos ao nome da marca ou da empresa. Supõe-se um efeito directo positivo da imagem na satisfação e na lealdade do cliente e um efeito indirecto via expectativas geradas.

As expectativas que incluem não só a informação que os clientes detinham no passado sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa (baseada na própria experiência ou em informações de terceiros ou ainda em campanhas publicitárias e de promoção), mas igualmente a antecipação que eles faziam sobre a capacidade da empresa oferecer no futuro produtos e serviços com qualidade. Tendo em atenção que alguns entrevistados já eram clientes há bastante tempo, adoptou-se como referência as expectativas que tinham há um período atrás (três ou seis meses, conforme os sectores). Supõe-se que as expectativas têm um impacto directo sobre a satisfação do cliente e um impacto indirecto via qualidade e valor apercebido (relação qualidade / preço).

A qualidade apercebida que se define como o julgamento do cliente sobre a superioridade ou excelência dos produtos e/ou serviços disponibilizados pela empresa. A qualidade apercebida integra para além de um julgamento global, a avaliação sobre um conjunto de dimensões que incluem[10]:

1. a disponibilidade, ou seja, a capacidade da empresa para aconselhar os clientes a adquirir produtos e/ou serviços com as características que satisfazem as suas necessidades;
2. a fiabilidade, ou seja, a capacidade da empresa para disponibilizar produtos ou serviços em que se verifica uma ausência de falhas.

O valor apercebido representa a avaliação feita pelos clientes da qualidade dos produtos e serviços da empresa, tendo agora em atenção o preço pago por esse

[10] Vavra (1997,p.110-112) apresenta dois exemplos de listas de dimensões e qualidade que podem ser utilizados nos questionários sobre qualidade.

produtos e serviços. Trata-se assim de uma relação qualidade/preço, pelo que a inclusão desta variável incorpora informação sobre os preços no modelo, aumentando a comparabilidade dos resultados em termos de empresas, de sectores e mesmo de países. Supõe-se que o valor apercebido (relação qualidade/preço) tem um impacto directo sobre satisfação do cliente.

4.1.2 Consequentes do Índice de Satisfação

O modelo considera dois consequente ou indicadores de desempenho do índice de satisfação:

- a lealdade;
- as reclamações.

A *lealdade* é um dos indicadores de maior importância, dado o seu carácter de indicador avançado em relação à rentabilidade da empresa, pelo que o aumento do índice de lealdade constitui o objectivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente.

A *lealdade* aparece assim como um consequente da *satisfação.* Afigura-se, no entanto, importante realçar que a relação entre estas variáveis não é obrigatoriamente perfeita. Com efeito, existe evidência empírica mostrando que nem sempre os clientes mais satisfeitos são os mais leais. Será a estimação do modelo que fornecerá informação sobre o tipo de relação existente entre a satisfação e a lealdade do cliente. Para além da satisfação, a lealdade do cliente é também explicada pela imagem e pelas reclamações.

O outro consequente da satisfação é o tratamento de *reclamações.* Os clientes insatisfeitos têm tendência a apresentar mais reclamações que os clientes satisfeitos. Existe, no entanto, evidência empírica de que apenas uma modesta parte dos clientes insatisfeitos reclama, preferindo a maioria abandonar (desde que tal seja possível) a empresa para a concorrência, relatando a sua experiência negativa junto dos seus colegas e amigos. Por outro lado, *o tratamento das reclamações* pode ser um elemento essencial para a fidelização do cliente. Quando as reclamações são respondidas para além das expectativas, o cliente que reclama pode atingir níveis de fidelização mais elevados do que aquele que nunca apresentou um problema ou reclamação. Estes aspectos são considerados no modelo a estimar.

4.2. Modelo de medida

As sete variáveis do modelo estrutural são variáveis latentes, não sendo portanto objecto de observação directa. Cada uma destas variáveis tem assim de ser associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida) obtidos directamente através do questionário junto dos clientes do operador. O conjunto das relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida constitui o modelo de medida.

O Quadro 4 apresenta, de modo sintético, os indicadores associados a cada variável latente. Para garantir a comparabilidade foram apenas utilizados na estimação os indicadores correspondentes às questões obrigatórias.

Realce-se aqui, pela sua importância, as três questões utilizadas para medir o nível de satisfação (Vavra (1997, p.153)):

1. Satisfação global. Considerando toda a experiência com a *Empresa,* qual é o seu grau de satisfação?;
2. Cumprimento das expectativas. Até que ponto considera que a sua *Empresa* cumpriu as suas expectativas?
3. Comparação com a empresa ideal. Imagine uma empresa ideal Quanto é que a sua *empresa* se aproxima desse ideal?

Quadro 4. Indicadores Associados às Variáveis Latentes

Variável latente	*Descrição do indicador*
Imagem	1-Empresa inovadora e virada para o futuro 2-Empresa em que se pode confiar 3-Empresa estável e implantada no mercado 4-Empresa que se preocupa com os clientes 5-Empresa com um contributo importante para a Sociedade
Expectativas	1-Expectativas globais sobre a empresa; 2-Expectativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente; 3-Expectativas relativas à fiabilidade, ou seja à frequência com que as coisas podem correr mal
Qualidade apercebida (produtos e serviços)	1-Qualidade global da empresa 2-Qualidade dos produtos e serviços 3-Serviço de aconselhamento 4-Acessibilidade de produtos e serviços 5-Fiabilidade e precisão dos produtos e serviços 6-Diversificação dos produtos e serviços 7-Clareza e transparência da informação fornecida 8-Dificuldade na avaliação da qualidade
Valor apercebido (relação preço/qualidade)	1-Avaliação da qualidade dos produtos e dos serviços dados os preços pagos 2-Avaliação do preço pago, dada a qualidade dos produtos e serviços.
Satisfação	1- Satisfação global com a empresa 2- Satisfação comparada com as expectativas (realização das expectativas) 3-Comparação da empresa com a empresa ideal
Reclamações	1-Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa 2-Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram) 3-Percepção sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram)
Lealdade	1-Intenção de permanecer como cliente 2-Sensibilidade ao preço 3-Intenção de recomendar o operador a colegas e amigos

4.3 Equações do modelo

Apresentam-se, de seguida, as equações do modelo estrutural e do modelo de medida que foram objecto de estimação

4.3.1 Modelo estrutural

A forma geral do modelo estrutural é

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \nu \qquad (2.1)$$

$$E(\nu \mid \xi) = \mathbf{0}$$

onde $\eta' = (\eta_1, \eta_2, \mathrm{K}, \eta_{12})$ representa o vector das variáveis latentes endógenas, $\xi' = (\xi_1)$ o vector das variáveis latentes exógenas (no nosso caso, apenas a imagem) β e γ são matrizes de parâmetros, designados por coeficientes de impacto, de ordem adequada e ν é o erro aleatório.

As equações do modelo são:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{31} & \beta_{32} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{41} & \beta_{42} & \beta_{43} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{54} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \beta_{64} & \beta_{65} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ 0 \\ 0 \\ \gamma_{41} \\ 0 \\ \gamma_{61} \end{bmatrix} \xi_1 + \begin{bmatrix} \nu_1 \\ \nu_2 \\ \nu_3 \\ \nu_4 \\ \nu_5 \\ \nu_6 \end{bmatrix}$$

onde ξ_1: imagem, η_1: expectativas dos clientes, η_2 qualidade apercebida dos produtos e serviços, η_3: valor apercebido, η_4: satisfação do cliente, η_5: reclamações, η_6: lealdade do cliente.

4.3.2 Modelo de medida

O modelo de medida que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida tem a seguinte forma geral:

$$\mathbf{y} = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$\mathbf{x} = \Lambda_x \xi + \delta \tag{2.2}$$

$$E(\varepsilon) = E(\delta) = E(\varepsilon \mid \eta) = E(\delta \mid \xi) = \mathbf{0}$$

onde $\mathbf{y}' = (y_1, y_2, \mathrm{K}, y_p)$ e $\mathbf{x}' = (x_1, x_2, \mathrm{K}, x_q)$ são os vectores de variáveis de medida, associadas respectivamente às variáveis latentes endógenas e exógenas.; Λ_y e Λ_x são as correspondentes matrizes de parâmetros a partir dos quais são estimados os pesos das variáveis de medida associados a cada variável latente.

Representando por $\mathbf{y}_i' = (y_{i1}, \mathrm{K}, y_{iH_i})$, o vector das variáveis de medida associadas à variável latente endógena η_i, e por $\mathbf{x}_i' = (x_{i1}, \mathrm{K}, x_{iG_i})$, o vector das variáveis de medida associadas à variável latente exógena ξ_i, pode-se escrever o modelo de medida na forma:

$$y_{ij} = \lambda_{yij}\eta_i + \varepsilon_{ij}, \quad i = 1,6\mathrm{K}\,,; j = 1,\mathrm{K}\,, H_i \tag{2.3}$$

$$x_{1j} = \lambda_{x1j}\xi_1 + \delta_{1j}, \quad j = 1,\mathrm{K}\,, G_1$$

onde H_i é o número de variáveis de medida associadas a η_i e G_1 é o número de variáveis associadas a ξ_1.

O parâmetro λ_{ij} representa o peso do indicador (ou variável de medida) de ordem *j* no cálculo da variável latente de ordem *i*; sendo, por definição, a soma dos pesos associados ao índice de cada variável latente igual à unidade.

De salientar que nos estudos de mercado tradicionais e ao contrário do que acontece na abordagem estrutural, estes mesmos pesos são fixados arbitrariamente o que fornece um elevado grau de subjectividade ao conjunto dos resultados apresentados nesses estudos.

O Quadro 4 identifica as variáveis de medida associadas a cada variável latente.

4.4 Método de estimação

O modelo a estimar é constituído pelo conjunto das equações do modelo estrutural e do modelo de medida. As principais dificuldades de estimação deste modelo derivam de quatro factores:

- A presença de variáveis latentes que não são observadas;
- A distribuição de frequências das variáveis de medida não é habitualmente simétrica, não obstante se ter adoptado uma escala de variação de zero a dez (em vez de uma escala de menor amplitude);
- A existência de multicolinearidade entre os valores das variáveis de medida;
- As variáveis de medida não são contínuas, assumindo apenas um número (finito) de valores.

Em razão destas dificuldades, não é aconselhável a utilização dos métodos tradicionais de estimação (como é o caso do método de máxima verosimilhança). No quadro do projecto ECSI é defendida a utilização do método dos mínimos quadrados parciais (PLS-Partial Least Squares), que também é um método de estimação simultânea e está particularmente vocacionado para este tipo de modelos[11].

O modelo é estimado separadamente para cada um das empresas estudadas. São obtidos índices para as variáveis latentes (normalizados numa escala de 0 a 100) e para os coeficientes de impacto (ou do modelo estrutural) que quantificam as relações entre estes índices. Obtêm-se também os coeficientes do modelo de medida que, como se referiu, fornecem os pesos de cada um dos indicadores que entram na estimação do índice das diferentes variáveis latentes.

A estimação do modelo disponibiliza igualmente medidas de precisão da estimação como sejam os desvios padrões dos coeficientes do modelo e as margens de erro associadas aos índices.

4.5 Propriedades dos índices

Como já é bem conhecido, os índices obtidos através desta abordagem estrutural possuem um conjunto de propriedades, conhecidas como critérios de desempenho que não são em geral encontradas nas abordagens não estruturais.

[11] Uma apresentação detalhada da metodologia PLS encontra-se em Tenenhaus(1999).

As mais importantes são[12]:

- Possibilidade de agregação;
- Capacidade de previsão de resultados financeiros;
- Capacidade de diagnóstico;
- Comparabilidade;
- Precisão.

a) Possibilidade de agregação

A metodologia adoptada no ECSI estima, como se referiu na secção anterior, os índices de satisfação do cliente ao nível da empresa. No entanto, através de agregações sucessivas é possível calcular os índices ao nível do sector de actividade (agregação de empresas), do país (agregação de sectores) e mesmo ao nível europeu (agregação de países).Estabelece-se, deste modo, uma relação estreita entre os valores dos índices ao nível da empresa e os valores dos mesmos índices ao nível do sector de actividade e mesmo do país ou conjunto de países.

A agregação é feita tomando como ponderadores as vendas das empresas para calcular o índice do sector. Os índices nacionais e o da união europeia serão calculados utilizando como ponderadores os valores acrescentados dos sectores (no caso dos índices nacionais) e os produtos internos brutos dos países (no caso do índice europeu).

O nível de cobertura de um sector é dado pelo peso das empresas analisadas no total das vendas do sector. Já ao nível do país, o grau de cobertura é dado pelo peso dos sectores analisados no Produto Interno Bruto (PIB).

[12] Anderson e Fornell (1999) apresentam mais três critérios desejáveis num índice de satisfação do cliente:
- Validade, ou seja a capacidade de medidas individuais representar a verdadeira satisfação do cliente e de relacionar efeitos e consequências de um modo esperado;
- Segurança (reliability), determinada pelo rácio sinal/ruído ou seja pela dimensão em que a variação do índice é devida a "verdadeiros" fenómenos subjacentes em vez de a fenómenos puramente aleatórios;
- Simplicidade, ou seja a facilidade de interpretação dos valores assumidos (escala 0 a 100).

Em termos formalizados, temos:

O índice de sector *i*, do país *j*, no período *t*, I_{ijt}, é dado por:

$$I_{ijt} = \sum_{e=1}^{E} \frac{x_{eijt} I_{eijt}}{\sum_{e=1}^{E} x_{eijt}} \quad (2.1)$$

onde *E* representa o número total de empresas do sector *i*; x_{eijt} as vendas de empresa *e*, do sector *i*, do país *j*, no período *t*; I_{eijt} o índice da empresa *e*, do sector *i*, do país *j*, no período *t*.

Foram estas as formulas utilizadas para calcular os índices dos sectores estudados. Os ponderadores utilizados nesta agregação são mencionados nos respectivos relatórios de sector.

Por seu lado, o índice do país *j*, no período *t* é dado por:

$$I_{jt} = \sum_{i=1}^{S} \frac{x_{ijt} I_{ijt}}{\sum_{i=1}^{S} x_{ijt}} \quad (2.2)$$

onde *S* representa o número de sectores e x_{ijt} representa o valor acrescentado do sector *i*, do país *j*, no período *t*.

Naturalmente que o cálculo de um índice nacional é apenas possível quando os sectores estudados cobrirem uma parte significativa do PIB.

Ao nível europeu, o índice no período *t*, é dado por:

$$I_{t} = \sum_{j=1}^{P} \frac{x_{jt} I_{jt}}{\sum_{j=1}^{P} x_{jt}} \quad (2.3)$$

onde *P* é o número de países e x_{jt} representa o produto interno bruto do país *j*.

b) Capacidade de previsão de resultados financeiros

A ideia fundamental subjacente a esta capacidade de precisão é de que clientes satisfeitos e leais representam um activo económico da empresa, embora intangível. Por definição, um activo económico gera fluxos de receitas futuras para o detentor do activo. Então se os clientes satisfeitos forem, de facto, um activo, deverá ser possível utilizar os índices de satisfação e de lealdade para prever resultados financeiros da empresa. Ora, de acordo com Anderson e Fornell (1999, p.14-15), tanto no caso do SCSI como no do ACSI, a investigação empírica realizada confirma estas hipóteses.

Assim, no caso do SCSI, constata-se que o aumento anual dum ponto percentual neste índice ao longo de cinco anos acarreta, em média, um aumento de 6,5% no retorno corrente do investimento. No caso específico das empresas cotadas na Bolsa de Valores de Estocolmo, aparece também evidente que alterações no SCSI têm efeitos de previsão na rentabilidade.

No caso do ACSI, a investigação é já abundante, sugerindo uma relação positiva e estatisticamente forte entre o valor do índice e a rentabilidade. Com efeito, estudos mostram, em particular, a existência de uma relação positiva e significativa entre o ACSI e:

- o rendimento contabilístico dos activos;
- o valor de mercado das acções;
- os resultados financeiros ajustados da empresas.

Portanto, ao seguir a mesma abordagem que o ACSI e o SCSI, também o ECSI deverá possuir a mesma capacidade de previsão.

c) Capacidade de Diagnóstico

Trata-se da capacidade para gerar informação acerca das causas e das consequências da satisfação.

Ao utilizar um modelo econométrico estrutural com relações de causalidade entre as suas variáveis, a abordagem utilizada no ECSI permite não só

estimar os índices de satisfação do cliente, mas igualmente diagnosticar as razões dos valores assumidos e as suas consequências sobre a lealdade do cliente. A capacidade de diagnóstico aparece assim como uma das maiores vantagens desta abordagem em relação à abordagem não estrutural ou descritiva.

d) Comparabilidade

Uma propriedade fundamental é a capacidade de comparar índices de satisfação de diferentes empresas, indústrias, sectores ou mesmo países.

Assim, e qualquer que seja o nível de agregação considerado, a metodologia adoptada produz índices normalizados na escala 0-100, onde 0 representa o nível mínimo e 100 o nível máximo. Estes índices são assim de interpretação intuitiva, permitindo a comparação directa entre empresas, sectores e países.

No entanto, a economia do bem estar tem evidenciado que as comparações interpessoais são difíceis. No caso de se utilizarem questionários em que a resposta assume uma dada escala (1 a 10, no caso do ECSI), nada garante que a escala tenha o mesmo significado para todos os respondentes.

A metodologia adoptada no ECSI procura garantir a comparabilidade dos índices, especificando o modelo em termos de variáveis latentes, variáveis não observadas directamente, que possuem um elevado grau de abstracção. A este nível de abstracção, existe, segundo Johnson and Fornell (1991), uma base para comparar grandezas que são fundamentalmente diferentes.

A investigação levada a cabo no caso do SCSI e do ACSI realça ser ainda prematuro proceder a uma avaliação definitiva sobre a capacidade desta metodologia produzir índices comparáveis (através de indivíduos, empresas, etc.). No entanto, os resultados sugerem que as diferenças entre os índices derivam fundamentalmente de factores "objectivos" como são os graus de concentração e de competitividade do sector de actividade, e o grau de heterogeneidade seja na procura seja na oferta dos produtos e serviços.

e) Precisão

A precisão refere-se à certeza ou nível de confiança com que os índices são estimados. Para uma dada dimensão da amostra, um elevado nível de precisão obtém-se prestando uma grande atenção à recolha de dados e um grande cuidado à especificação do modelo. Investigação respeitante ao ACSI indica que a utilização de uma abordagem estrutural aumenta a precisão da estimação em cerca de 22% em relação à abordagem não estrutural ou descritiva dos estudos de mercado (Anderson and Fornell, 1999, p.12).

Assim acresce às vantagens referidas de a) a d), a capacidade da metodologia possibilitar ganhos de precisão relativamente aos indicadores fornecidos directamente pelos estudos de mercado.

4.6 Diferenças entre o modelo ECSI 1999 e o modelo ECSI 2000

O modelo ECSI 1999 foi um projecto piloto que constituiu uma primeira experiência nova na aplicação deste tipo de abordagem da satisfação e em termos europeus. Essa mesma experiência trouxe alguns ensinamentos permitindo melhorar o modelo ECSI e aumentar a sua comparabilidade com o modelo americano ACSI. Desta forma existem algumas diferenças na metodologia adoptada para o ECSI 1999 relativamente ao ECSI 2000 que residem essencialmente em dois aspectos:

1º) *Alterações no modelo estrutural.* Estas diferenças centram-se fundamentalmente na junção das variáveis de qualidade apercebida dos produtos e serviços que no ECSI 1999 aparecem separadas em: qualidade apercebida dos bens e qualidade apercebida dos serviços e na inclusão, a título opcional, da variável reclamações como consequente da satisfação.

2º) *Alterações no modelo de medida* a que corresponde uma alteração das questões e indicadores que compõem o inquérito. Estas diferenças são sobretudo visíveis no caso da imagem e no do valor apercebido em que se verificou uma simplificação nos indicadores utilizados.

Assim, no que diz respeito à imagem há a salientar que em 1999 o modelo de medida tinha por base os indicadores relativos à imagem dos produtos e serviços. No ano 2000 modelo de medida para a imagem teve sobretudo em consideração indicadores que permitissem percepcionar a imagem institucional da empresa no mercado.

Quanto ao valor apercebido, recorde-se que no ECSI 1999, se questionavam os clientes, em termos da relação qualidade/preço face a um conjunto de aspectos: a gama de produtos e serviços; a qualidade técnica, o serviço ao cliente, aconselhamento e em termos globais. No ECSI 2000 as questões avaliam a relação qualidade/preço e a relação preço/qualidade em termos globais.

Embora com diferenças menos significativas também os modelos de medida das variáveis expectativas e lealdade contam com algumas alterações. Assim, enquanto

que no modelo de medida do ECSI 1999, as expectativas foram medidas relativamente a aspectos como a assistência técnica, a qualidade técnica, o serviço ao cliente e em termos globais, no modelo de medida do ECSI 2000 as expectativas são medidas em termos da qualidade global, da capacidade de oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes e da capacidade em evitar falhas ou erros. Para a lealdade há apenas a referir que para além dos indicadores usados em 1999, esta variável conta actualmente com a contribuição de um novo indicador *recomendação a amigos e colegas*.

Desta forma qualquer análise evolutiva do resultados obtidos para os diferentes índices, coeficientes de impacto e indicadores estará em alguns casos condicionada às alterações introduzidas no modelo ECSI.

5 Referências

ANDERSEN E.W ; FORNELL C. (1999) Foundations of the American Customer Satisfaction Index. Paper presented at the Conference on Customer Satisfaction. Theory and Measurement, Vienna May 20-21 1999.

DIJKSTRA, T. (1983) Some Comments on Maximum Likelihood and Partial Least Squares Methods. *Journal of Econometrics,* 22, pp. 67-90.

ECSI (1998) European Customer Satisfaction Index, Report prepared for the ECSI Steering Committee.

ECSI(1999) General Presentation of the European Customer Satisfaction Index

FORNELL, C. (1992) A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56, pp. 6-21.

FORNELL, C; JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J.; EVERITT BRYANT, B. (1998). The American Customer Satisfaction Index: Methodology Report, University of Michigan Business School.

JOHNSON,M.D.; FORNELL C. (1991) A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories", Journal of Economic Psychology, 12, p.267-286

MFQ(1996) European Customer Satisfaction Index - Feasibility Study,Final report

TENENHAUS, M- L' Approche PLS –Revue Statistique Appliquée ,1999, XLVII (2) 5-40

VILARES, M. J.; COELHO, P. S. (1999) The Employee-Customer Satisfaction Chain; Paper presented at the Conference on Customer Satisfaction. Theory and Measurement, Vienna, May 20-21 1999.

VAVRA, T. V. Improving Your Measurement of Customer Satisfaction-ASQ Quality Press,1997.