

Universidade do Porto

Faculdade de Ciências do
Desporto e de Educação Física

Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness

Adaptação, validação e aplicação de instrumentos
para a sua avaliação

**Arnaldino Manuel Campelo
Ferreira**

o 2001

UNIVERSIDADE DO PORTO

FACULDADE DE CIÊNCIAS DO DESPORTO E DE EDUCAÇÃO FÍSICA

**QUALIDADE, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
EM CENTROS DE FITNESS:**

ADAPTAÇÃO, VALIDAÇÃO E APLICAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA A SUA AVALIAÇÃO

*Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva,
sob a orientação do Prof. Doutor António
Manuel Fonseca.*

ARNALDINO MANUEL CAMPELO FERREIRA

PORTO, OUTUBRO DE 2001

RESUMO

A elevada proliferação de Centros de Fitness registada nos últimos anos desencadeou uma forte concorrência que, por sua vez, incentivou uma crescente e generalizada exigência de mais e melhor qualidade. Com esta investigação procurou-se analisar o padrão de relações existente entre a qualidade percebida pelos clientes relativamente aos serviços de Fitness que lhes são fornecidos pelos Centros que frequentam e a sua satisfação e fidelização a esses mesmos Centros.

Da revisão da literatura especializada neste domínio, resultou a importância de um modelo conceptual recentemente proposto por Chang e Chelladurai para explicar a relação entre os constructos anteriormente referidos, bem como das escalas – apresentadas sob a designação de *Service Quality in Fitness Services* (SQFS) - que os autores desenvolveram para permitir determinar a sua validade empírica, razão pela qual foi adoptado para a realização da presente investigação.

Nesse sentido, foi realizado um primeiro estudo no âmbito do qual foram traduzidas as referidas escalas e avaliada a fiabilidade - através do cálculo dos alfa de Cronbach e da análise das correlações item-factor - e a validade de constructo - através da Análise Factorial Confirmatória - das suas versões portuguesas, designadas na sua globalidade como Questionário sobre a Qualidade dos Serviços em Centros de Fitness (SQFSp).

A análise dos resultados evidenciou que todas as escalas do SQFSp revelaram valores aceitáveis relativamente à sua consistência e validade de constructo, razão pela qual se recomenda a sua utilização, em conjunto ou individualmente, por parte dos investigadores nacionais interessados em desenvolver estudos sobre esta temática.

Em seguida, considerando as respostas de 263 indivíduos que frequentavam dois dos principais Centros de Fitness da cidade de Braga, foi realizado um outro estudo cujo principal objectivo consistiu em analisar o modo como se relacionavam as diferentes variáveis da qualidade percebida, satisfação e fidelização. Adicionalmente, procurou-se verificar se existiriam algumas diferenças entre os valores médios atribuídos a cada uma daquelas variáveis, em função de algumas variáveis relativas aos indivíduos, como sejam a sua idade, sexo, estado civil, tempo de inscrição no Centro de Fitness frequentado e experiência anterior noutros Centros de Fitness.

A análise dos resultados revelou, por um lado, que as diferenças entre os valores médios atribuídos às várias variáveis da qualidade, satisfação e fidelização por indivíduos com diferentes características entre si foram na sua generalidade insignificantes estatisticamente, e, por outro, que o modo como os indivíduos avaliavam as várias dimensões da qualidade dos serviços que lhes eram fornecidos pelo seu Centro de Fitness permitia prever em grande medida a sua satisfação relativamente a eles, e que a sua satisfação permitia, por sua vez, prever de forma bastante pronunciada a sua intenção de renovar a inscrição nesse Centro de Fitness.

AGRADECIMENTOS

Partilhamos a convicção de que a realização de um trabalho desta natureza, no limite temporal que lhe é imposto, não seria possível sem a colaboração e o apoio de várias pessoas. Deste modo, gostaríamos de agradecer a todos aqueles que de uma forma, ou de outra, nos prestaram o seu contributo.

Ao Professor Doutor António Manuel Fonseca, pela orientação, ajuda e, fundamentalmente, por ter adoptado de uma atitude coerente com o nível de exigência que imprimiu ao processo.

Ao Professor Doutor Pedro Sarmento, pelos incentivos e pela forma séria, atenta e compreensiva como coordenou o Mestrado.

Às equipas de gestão, professores e funcionários do Fitness Club e do Koryo, pela colaboração prestada na distribuição e recolha dos questionários.

Às colegas, docentes da disciplina de Inglês, Angelina Barbosa, Graça Fernandes e Maria José Teixeira, pela colaboração prestada no processo de tradução do questionário.

A toda a minha família, particularmente à mãe Olivia por tudo e designadamente, pela ajuda inestimável que nos deu.

A todos os meus amigos, pela colaboração, por compreenderem ausências e por saberem estar ausentes.

À Paula pela enorme ajuda e incentivo, por ser a minha esposa e ao mesmo tempo a minha melhor amiga.

ÍNDICE

RESUMO	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. A NATUREZA DOS SERVIÇOS	8
2.1.1. Intangibilidade	8
2.1.2. Heterogeneidade	9
2.1.3. Produção e Consumo simultâneos	9
2.1.4. Perdurabilidade	10
2.2. QUALIDADE E SATISFAÇÃO DE CLIENTES	11
2.3. AVALIAR A QUALIDADE DE SERVIÇOS	18
2.4. QUALIDADE, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES BASEADAS NO MODELO DE CHANG	21
2.4.1. A Qualidade dos Serviços numa Perspectiva Sistémica	22
2.4.1.1. A Qualidade na Fase <i>Input</i>	26
2.4.1.1.1. <i>Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade</i>	26
2.4.1.1.2. <i>Desenvolvimento do Clima de Serviço</i>	27
2.4.1.1.3. <i>Desígnios da Essência do Serviço – Actividades</i>	29
2.4.1.2. A Qualidade na Fase <i>Throughput</i>	29
2.4.1.2.1. <i>Contacto com os Funcionários</i>	30
2.4.1.2.1.1. <i>Interações interpessoais</i>	31
2.4.1.2.1.2. <i>Interações com a tarefa</i>	32

2.4.1.2.2. <i>Contacto com o Ambiente Físico</i>	32
2.4.1.2.3. <i>Contacto com os Outros Clientes</i>	34
2.4.1.2.4. <i>Falhas do Serviço e Restabelecimento</i>	35
2.4.1.3. <i>A Qualidade na Fase Output</i>	36
2.4.1.3.1. <i>Percepção dos clientes da Qualidade do Serviço</i>	36
2.4.2. <i>A Fase das Consequências (Outcomes)</i>	37
2.4.3. <i>Fidelização de Clientes</i>	37
2.4.4. <i>Escalas desenvolvidas para testar o Modelo Chang</i>	41
3. ADAPTAÇÃO DA ESCALA DA QUALIDADE EM CENTROS DE FITNESS (SQFS) PARA A POPULAÇÃO PORTUGUESA	43
3.1. INTRODUÇÃO	44
3.2. TRADUÇÃO DO SQFS	46
3.3. AFERIÇÃO DA COMPREENSIBILIDADE E UNIFORMIDADE INTER-CONTEXTUAL DO SQFSp	47
3.4. AVALIAÇÃO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DO SQFSp	48
3.4.1. <i>Apresentação e Discussão dos Resultados</i>	48
3.4.1.1. <i>Estudo da Fiabilidade</i>	48
3.4.1.2. <i>Análise Factorial Confirmatória</i>	51
3.4.1.2.1. <i>Escala da Qualidade</i>	51
3.4.1.2.1.1. <i>Modelo Tridimensional da Escala da Qualidade</i>	56
3.4.1.2.2. <i>Escala da Satisfação</i>	57
3.4.1.2.3. <i>Escala da Fidelização</i>	59
3.5. CONCLUSÃO	61
4. APLICAÇÃO DO SQFSp EM DOIS CENTROS DE FITNESS DE BRAGA	62
4.1. INTRODUÇÃO	63
4.2. METODOLOGIA	64
4.2.1. <i>Amostra</i>	64

4.2.2. Instrumentos	65
4.2.3. Procedimentos	65
4.2.3.1. De recolha dos dados	65
4.2.3.2. De análise dos dados	66
4.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.3.1. Estudo Descritivo	67
4.3.1.1. Factor de análise: sexo	69
4.3.1.2. Factor de análise: estado civil	70
4.3.1.3. Factor de análise: tempo inscrição no respectivo Centro de Fitness	71
4.3.1.4. Factor de análise: experiência anterior em Centros de Fitness	72
4.3.2. Estudo Preditivo	73
4.4. CONCLUSÃO	77
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual da Qualidade de Serviços (Adaptado de Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990)	13
Figura 2 – Avaliação efectuada pelo cliente da Qualidade do Serviço (Adaptado de Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990)	19
Figura 3 – Modelo da Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness (Adaptado de Chang, 1998)	21
Figura 4 – Modelo Sistémico para a Qualidade em Serviços de Fitness (Adaptado de Chang, 1998)	25
Figura 5 – Modelo das Consequências Comportamentais e Financeiras da Qualidade dos Serviços (Adaptado de Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1996)	38
Figura 6 – Antecedentes e Consequências da Satisfação de Clientes (Adaptado de Anderson e Fornell, 1994)	39
Figura 7 – A Função Satisfação/ Fidelização (Adaptado de Gronroos, 2000)	40
Figura 8 – Modelo da Qualidade em serviços de Fitness (Adaptado de Chang, 1998)	41
Figura 9 – Representação Pictográfica do Modelo da escala da Qualidade	53
Figura 10 – Representação Pictográfica do Modelo tridimensional da escala da Qualidade	56
Figura 11 – Representação Pictográfica do Modelo da escala da Satisfação	58
Figura 12 – Representação Pictográfica do Modelo da escala da Fidelização	59
Figura 13 – Análise da regressão [F; R; R ² ; R ² _a ; Beta (valores de regressão estandardizados)]. Variável dependente: Satisfação com os Serviços. Variáveis independentes: sub-escalas da Qualidade.	74
Figura 14 – Análise da regressão [F; R; R ² ; R ² _a ; Beta (valores de regressão estandardizados)]. Variável dependente: Satisfação com o Envolvimento Pessoal. Variáveis independentes: sub-escalas da Qualidade.	75
Figura 15 – Análise da regressão [F; R; R ² ; R ² _a ; Beta (valores de regressão estandardizados)]. Variável dependente: Intenção de Renovar a Inscrição. Variáveis independentes: sub-escalas da Satisfação.	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Valores do alfa (α) de Cronbach para os itens de cada dimensão, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)	49
Quadro 2 – Correlações item-factor e valores do alfa (α) de Cronbach caso fossem eliminados os itens	50
Quadro 3 – Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Qualidade, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)	54
Quadro 4 – Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Qualidade	55
Quadro 5 – Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo tridimensional da escala da Qualidade, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)	57
Quadro 6 – Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Satisfação, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)	58
Quadro 7 – Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Satisfação	59
Quadro 8 – Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Fidelização, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)	60
Quadro 9 – Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Fidelização	60
Quadro 10 – Caracterização da amostra (sexo, idade, profissão, inscrição no respectivo Centro de Fitness, frequência semanal do Centro de Fitness, experiência anterior em Centros de Fitness)	64
Quadro 11 – Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas do SQFSp. Médias e desvio padrão	68
Quadro 12 – Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do sexo. T-teste, médias e desvio padrão	69
Quadro 13 – Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do estado civil. T-teste, médias e desvio padrão	70

Quadro 14 – Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness. T-teste, médias e desvio padrão	71
Quadro 15 – Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função da experiência anterior em Centros de Fitness. T-teste, médias e desvio padrão	72

1. INTRODUÇÃO

Nunca como nos dias de hoje se verificou uma conjuntura tão favorável para a prática de actividade física. Essa conjuntura decorre de razões de natureza social, económica e cultural, para além de outros factores, como sejam a procura de bem estar físico e emocional. Saba (2000) corrobora esta ideia referindo que quanto mais sedentárias, apressadas e debilitadas pelo modo de vida actual, mais as pessoas procuram no exercício físico uma saída para os prejuízos causados pelo estilo de vida moderno, caracterizado por um acentuado sedentarismo, nutrição desequilibrada e vícios, como o fumo e o álcool, cada vez mais presentes nas sociedades actuais.

Por outro lado, a tendência actual do mundo desenvolvido parece apontar para uma expressão cada vez maior dos tempos livres, dada a irreversibilidade do processo de diminuição da carga horária da generalidade dos trabalhadores (Correia, 1999). Esta tendência, confere relevância à prática de actividade física. Annesi (1996), consistentemente com esta perspectiva, referiu que a actividade física, que antes era vista como a procura do lazer, é agora entendida como um elemento essencial de bem-estar, assumindo-se como um veículo de promoção da saúde, redução do stress, prevenção de algumas doenças e como um elemento essencial para o controlo do peso.

Estas razões, associadas a outras que se prendem com a estética e o culto do corpo, criaram condições para uma proliferação e crescimento extraordinários de Centros de Fitness, principalmente na última década.

Sem pretendermos alongar-nos com questões etimológicas, porquanto tal não é o objectivo que estabelecemos para o nosso estudo, importa referir que adoptámos o termo Centro de Fitness (do inglês *Fitness Center*) para designar as mesmas instituições que outros preferem chamar de Ginásios, Academias ou *Health Clubs*. Para esta decisão, contribuiu a nossa convicção de que para além daquela designação ser mais adequada ao principal espaço de intervenção deste tipo de instituições, o termo *fitness*, ainda que não seja de origem portuguesa, foi perfeitamente incorporado não só ao nível científico mas também no que concerne ao discurso quotidiano de uma parte significativa dos portugueses, particularmente dos que frequentam estes espaços. Aliás, para sermos rigorosos, também em relação ao termo *Health* igualmente popularizado neste domínio, poder-se-iam levantar as mesmas reservas relativamente à sua origem.

Voltando à extraordinária proliferação de Centros de Fitness, nos Estados Unidos da América, o maior mercado do mundo no que se refere a Centros de Fitness, a *Sporting Goods Manufacturers Association* (SGMA; 2001) referiu que o número de indivíduos inscritos em Centros de Fitness nos últimos 13 anos praticamente duplicou, passando de 17,4 milhões em 1987 para 32,8 milhões em 2000. Este fenómeno é de tal ordem que, não obstante o reconhecido abrandamento dos indicadores económicos verificado ao longo deste último ano naquele País, a SGMA informou que as inscrições em Centros de Fitness continuaram a aumentar durante o primeiro semestre de 2001.

Ainda a este respeito, Saba (2000) referiu que o aumento do número de Centros de Fitness é impressionante, assim como o aumento da população que procura os seus serviços no sentido de conseguir alcançar o padrão corporal definido como ideal pelas sociedades actuais, e que se caracteriza por uma reduzida percentagem de tecido adiposo, para ambos os sexos, e por um aumento (suave para o sexo feminino e moderado para o masculino) do tamanho das fibras musculares.

Para além de todas estas razões, existe uma outra explicação para este extraordinário crescimento de Centros de Fitness, decorrente naturalmente das anteriores, e que consiste na excelente oportunidade de negócio que aquelas instituições representam para os seus proprietários, considerando o lucro que podem permitir alcançar.

Todavia, não obstante o elevado lucro que proporcionam, ou talvez até por isso mesmo, associada à proliferação de Centros de Fitness, assistiu-se ao estabelecimento de uma elevada concorrência neste domínio, o que conseqüentemente originou a necessidade de se constituírem equipas de gestão cada vez mais profissionais e capazes de definir estratégias no sentido de responderem com eficácia ao vasto leque de questões que uma instituição deste tipo exige.

Como exemplo do que anteriormente afirmámos, podemos referir a concepção ou actualização do espaço físico, a organização interna da produção do serviço, os serviços que a empresa fornece e como os fornece, o perfil dos profissionais (i.e., professores, monitores, funcionários da recepção, bar, limpeza) e todas as acções de marketing destinadas a cativar e fundamentalmente a manter os clientes.

Estes últimos aspectos, assumem particular importância se recordarmos que a taxa de abandono em Centros de Fitness, nos primeiros 6 meses após a inscrição, excede os 50% (Annesi, 1996). Ou seja, cerca de metade da população que se inscreve num

Centro de Fitness numa determinada altura abandona-o antes de decorridos seis meses. A este propósito, importa sublinhar que, tal como Anderson e Fornell (1994) alertaram, se os clientes constituem a principal fonte de receita de uma empresa é fundamental atraí-los e mantê-los; no entanto, parece ser consensual admitir que adquirir novos clientes se torna bastante mais dispendioso do que mantê-los.

Logo, o grande desafio estratégico das gestões dos Centros de Fitness parece passar pela procura da fidelização dos seus clientes. Mas, para que se consiga este objectivo, é necessário que os clientes fiquem satisfeitos (e.g., Anderson & Fornell, 1994; Cronin & Taylor, 1994; Zeithalm, Berry & Parasuraman, 1996); aliás, de acordo com Grönroos (2000) para atingir aquele objectivo não é suficiente que os clientes fiquem satisfeitos, mas sim muito satisfeitos, já que só em relação a estes são fundadas as expectativas de fidelização.

Em decorrência, a chave do problema parece residir na procura da satisfação dos clientes e o caminho para lá chegar, de acordo com a generalidade da literatura, passa pela qualidade dos serviços. Correia (2000) referiu a este propósito que a sociedade é cada vez mais exigente e a forma mais óbvia de satisfazer os suas expectativas e necessidades passa precisamente pelo aumento da qualidade. Ou seja, importa recolocar a questão na origem: é necessário concentrarmo-nos na qualidade dos serviços, neste caso dos Centros de Fitness.

Tradicionalmente, o conceito de qualidade referia-se à eficiência do serviço; porém, actualmente, este conceito passou a centrar-se no cliente, sendo por isso definido por Grönroos (2000) como ‘aquilo que o cliente deseja’.

A constatação desta tendência recomenda que as equipas de gestão dos Centros de Fitness conheçam profundamente o processo específico de distribuição dos serviços de *fitness*. Paralelamente, é fundamental que essas mesmas equipas conheçam o que o cliente espera dos seus serviços, para assim poderem ir de encontro às suas expectativas e necessidades, conseguindo assim gerar a sua satisfação e alcançar a sua fidelização.

Com o nosso trabalho pretendemos precisamente investigar o padrão de relações que se estabelecem entre a qualidade percebida, a satisfação e a fidelização de clientes em Centros de Fitness.

Para tal, procurámos numa primeira fase (ver pontos 2.1, 2.2 e 2.3) proceder a uma revisão da literatura científica dedicada a esta área do conhecimento, no sentido de

abordar as principais perspectivas que têm sido produzidas sobre a temática da qualidade e da satisfação de clientes nos serviços em geral, fundamentalmente com o objectivo de enquadrar o estudo que pretendíamos efectivamente realizar, centrado na realidade dos Centros de Fitness.

Em seguida, procurámos conhecer com maior profundidade os estudos desenvolvidos até ao momento especificamente no domínio que pretendíamos investigar. Neste contexto, assumiu particular relevância o trabalho recente de Chang (1998) que, no âmbito da realização da sua dissertação de doutoramento, orientada por Chelladurai, uma referência maior no domínio da gestão e da psicologia do desporto, procurou desenvolver uma abordagem sistémica à qualidade dos serviços prestados por Centros de Fitness, relacionando-a com a satisfação e a fidelização dos seus clientes (ver ponto 2.4).

Para além do valor intrínseco do modelo conceptual proposto, que se baseia numa análise detalhada da literatura produzida nos últimos anos nesta área, Chang e Chelladurai desenvolveram ainda instrumentos de avaliação das diferentes variáveis constantes do modelo proposto, por forma a possibilitar a sua avaliação empírica, criando assim uma estrutura conceptual e operacional de inegável interesse, razão pela qual decidimos adoptá-la para a realização do nosso estudo.

A componente empírica do nosso estudo desenvolveu-se em duas fases. Na primeira (ver capítulo 3), foi desenvolvido o processo de tradução e adaptação à realidade portuguesa dos instrumentos de avaliação da Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes, apresentados por Chang com a designação de *Service Quality in Fitness Services* (SQSF), bem como a avaliação das suas propriedades psicométricas, designadamente a sua fiabilidade e a sua validade.

Na segunda fase (ver capítulo 4), foi realizado um estudo com o principal objectivo de verificar se os constructos anteriormente referidos se relacionavam de acordo com o postulado pelos autores. Adicionalmente, considerámos importante investigar como algumas variáveis relacionadas com os indivíduos se relacionavam, ou não, com o modo como eles configuravam, em variados domínios, os Centros de Fitness nos quais estavam inscritos, bem como se sentiam relativamente à sua frequência.

Finalmente, procurámos sintetizar as principais conclusões decorrentes do nosso estudo (ver capítulo 5), e apresentar de forma detalhada as referências bibliográficas indicadas ao longo de todo o estudo (ver capítulo 6).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A NATUREZA DOS SERVIÇOS

Em termos simples, podemos afirmar que os serviços são acções, processos e desempenhos cuja natureza é intangível; isto é, não podem ser tocados, vistos e sentidos.

Os serviços incluem todas as actividades económicas cujo resultado não é um produto físico. Geralmente referem-se a algo que é consumido ao mesmo tempo que é produzido, acrescentando um valor de natureza intangível para o cliente/comprador, valor esse que se apresenta sob várias formas - comodidade, diversão, oportunidade, conforto ou saúde (Zeithalm & Bitner, 1996). Referindo-se à mesma questão de outro modo, Grönroos (2000) referiu que os serviços são uma série de processos, nos quais a produção e o consumo não podem ser totalmente separados, e no qual o cliente frequentemente participa activamente na fase de produção do serviço, resultando numa complexidade de relações difíceis de compreender.

De acordo com a generalidade da literatura sobre serviços (e.g., Zeithalm e Bitner, 1996; Mudie e Cottam, 1993; Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio, 2000) os serviços apresentam algumas características particulares que os distinguem dos produtos/ bens de consumo, das quais se destacam quatro: Intangibilidade, Heterogeneidade, Produção e Consumo simultâneos e Perdurabilidade.

2.1.1. Intangibilidade

Trata-se da característica mais básica e universalmente citada quando se pretende distinguir serviços de bens de consumo/produtos. Os serviços, ao contrário dos objectos, não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados, como acontece com a generalidade dos produtos. Por exemplo, num Centro de Fitness, as acções desempenhadas pelos professores/instrutores (i.e., avaliação da condição física, coordenação e condução das aulas, correcções posturais, motivação para a prática etc.) não podem ser vistas ou tocadas pelos clientes; o que eles realmente vêem ou tocam são as componentes tangíveis do serviço - as instalações e os equipamentos.

Por oposição aos serviços, antes da compra de um produto podemos observá-lo, tocá-lo, experimentá-lo. Pode-se fundamentar a decisão de compra de um automóvel,

por exemplo, analisando os modelos, o *design*, os acabamentos, as cores, conduzindo-o e avaliando as suas performances técnicas. O mesmo já não se aplica ao serviço após venda prestado pelo concessionário. O carácter intangível dos serviços não permite que sejam facilmente avaliados pelo comprador, pois não têm uma componente física, material, que permita observação e análise prévias. Ou seja, é preciso experimentar um serviço para saber se ele corresponde adequadamente às expectativas dos consumidores.

2.1.2. Heterogeneidade

Atendendo a que os serviços são normalmente fornecidos por pessoas torna-se muito difícil estabelecer um padrão de desempenho. Até porque a pessoa responsável pelo fornecimento do serviço está naturalmente sujeita a estados de humor, que podem motivar oscilações no desempenho, variáveis de dia para dia ou de hora para hora. Simultaneamente, o consumidor do serviço contribui para a qualidade do serviço, através do seu bom ou mau humor, do seu grau de exigência, da sua experiência anterior, do modo como se envolve no acto de produção e consumo do serviço. Assim sendo, a heterogeneidade associada aos serviços, é basicamente o resultado da interacção que se estabelece entre quem fornece o serviço e os clientes e os próprios clientes entre si. Por exemplo, a forma mais ou menos espontânea, ou mais ou menos introvertida como um professor/instrutor ou recepcionista de um Centro de Fitness interage com os clientes, produz nos clientes efeitos e reacções diversas.

2.1.3. Produção e Consumo simultâneos

Ao contrário dos produtos, os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente. Isto significa que no caso dos serviços, a «*fábrica*» é o ponto de venda, é o local onde se encontram os clientes, onde a produção e o consumo são efectuados ao mesmo tempo. Assim, frequentemente o cliente acompanha o processo de produção do serviço e inclusive faz parte desse processo. Além disso, os clientes interagem entre si, durante o processo de produção do serviço, influenciando-se mutuamente. Serve como exemplo uma aula de Aeróbica, que pode ser extraordinariamente bem preparada e conduzida, mas, cujo resultado final poderá não ser brilhante caso o desempenho dos participantes seja muito heterogéneo.

2.1.4. Perdurabilidade

Esta característica refere-se ao facto dos serviços não poderem ser guardados, armazenados, vendidos mais tarde ou devolvidos. O que significa, por exemplo, que se um cliente de um Centro de Fitness tomou um duche frio, devido a um ocasional funcionamento deficiente dos sistemas de aquecimento da água, não é possível corrigir essa situação oferecendo-lhe um duche quente.

2.2. QUALIDADE E SATISFAÇÃO DE CLIENTES

São várias as perspectivas descritas na literatura relativamente à problemática da qualidade de serviços e satisfação de clientes.

Por exemplo, Rust e Oliver (1994) referiram existirem algumas diferenças entre os significados de qualidade e satisfação. Assim, as dimensões subjacentes ao julgamento da qualidade são mais específicas, resultando normalmente de características ou sugestões, enquanto que a satisfação pode resultar de quaisquer dimensões, relacionadas ou não com a qualidade. Por exemplo, imaginemos um cliente que se dirige a um serviço (Restaurante, Hotel ou Centro de Fitness) que frequenta regularmente, que estava impecavelmente limpo como habitual; a recepcionista recebe-o com um largo sorriso e a qualidade do serviço específico que usufruiu agradou-o como é costume.

Todavia, apesar do serviço ter sido prestado de acordo com o seu padrão de qualidade habitual, a satisfação que provocou no cliente que dela usufruiu poderá ter sido influenciada negativamente se nesse dia ele experimentou uma anormal dificuldade para estacionar o carro, se houve um corte temporário do fornecimento da luz ou se à saída quando ia efectuar o pagamento, o terminal do multibanco não estava a funcionar.

Ou seja, ainda que os problemas citados no exemplo, dada a sua origem externa, não possam ser imputados à gestão da qualidade do serviço, afectaram a satisfação do cliente. Adicionalmente, as expectativas de qualidade fundamentam-se em ideais ou percepções de excelência, incluindo necessidades e percepções de justiça. Neste sentido, a percepção da qualidade não implica obrigatoriamente experimentar, o serviço ou o fornecedor do serviço. Hotéis de cinco estrelas, por exemplo, são entendidos como fornecedores de serviços de alta qualidade, por pessoas que nunca lá entraram. Ao invés, a satisfação do cliente é puramente experimental.

Bolton e Drew (1994) referiram que a maior parte das pesquisas em Marketing de Serviços abordam a satisfação de clientes e/ou a qualidade percebida pelos clientes. Apesar de ambas as perspectivas estarem altamente relacionadas, as pesquisas relativas à satisfação/insatisfação dos clientes, privilegiam a avaliação efectuada pelos clientes relativamente a um determinado encontro com o serviço.

O Encontro com o Serviço é definido por Shostack (1985 in Bitner & Hubbert, 1994) como sendo “o período de tempo durante o qual o cliente e a empresa de serviços interagem pessoalmente, através do telefone ou outro mídia”.

Em contraste, as pesquisas relacionadas com a qualidade dos serviços concentram-se na avaliação dos clientes relativamente à excelência ou superioridade global do serviço, ou seja, “a impressão global de um cliente relativamente à inferioridade/superioridade de uma organização e dos seus serviços” (Bitner & Hubbert, 1994).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) universalmente considerados como referências nesta matéria, referiram que a qualidade do serviço percebido pelo cliente resulta da diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido. Estes autores sugeriram que a gestão da qualidade de serviços deverá centrar as suas preocupações nos *Gaps* ou lacunas, que possibilitam a identificação das situações que tipicamente geram a insatisfação dos clientes, nas empresas de serviços (ver figura 1). Neste sentido, e de acordo com o *Modelo dos Gaps* desenvolvido por eles, o aumento da qualidade está directamente dependente da minimização dos referidos Gaps:

Gap 1- refere-se à diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção que a gestão tem dessas expectativas ou seja; deficiente conhecimento das expectativas dos clientes por parte da gestão;

Gap 2 – refere-se à diferença entre a percepção da gestão relativamente às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço, que resulta normalmente da ausência de normas que regulem a prestação do serviço (e.g., tempo de espera, rapidez do serviço, etc.);

Gap 3 – refere-se à diferença entre as especificações da qualidade serviço prestado e o serviço fornecido, que decorre vulgarmente da deficiência dos recursos físicos ou humanos;

Gap 4 – refere-se à diferença entre o serviço prestado e aquele que é prometido, resulta de problemas de comunicação entre a empresa de serviços e o cliente.

Gap 5 – refere-se à diferença entre as expectativas do cliente relativamente ao serviço e a sua percepção do serviço; pode resultar de qualquer um dos anteriores isolada ou conjuntamente.

Grönroos (2000) referiu que muitas vezes os gestores das empresas de serviços mencionam que o aumento da qualidade é um dos seus objectivos principais, sem

Rust e Oliver (1994) sustentaram que qualidade de serviços é por natureza um conceito subjectivo. O que significa que conhecer o que o cliente pensa acerca da qualidade do serviço é essencial para se conseguir uma gestão efectiva. Para tal, torna-se imprescindível compreendermos três conceitos que se relacionam entre si: satisfação de clientes, qualidade de serviços e valor atribuído pelo cliente.

A satisfação (ou insatisfação) de clientes resulta de uma reacção de natureza cognitiva e afectiva relativamente a um serviço e que pode ser pontual ou decorrer de uma relação de longa data. A satisfação ou insatisfação resulta assim da comparação que o cliente estabelece entre a qualidade do serviço experimentado e a qualidade esperada. A qualidade de serviços pode ser medida numa base pontual, específica ou cumulativamente. O valor inclui, além da qualidade, o preço do serviço. Assim, um serviço pode ser de excelente qualidade, mas representar um baixo valor para o cliente se o preço for demasiado alto.

Bitner e Hubbert (1994) referiram que a satisfação do cliente relativamente a cada encontro com o serviço, a satisfação global do cliente face a um fornecedor de serviços e a percepção do cliente relativamente à qualidade do serviço, apesar de se referirem a questões diferentes, em muitos aspectos estão altamente relacionadas. E acrescentam que até ao momento os académicos não conseguiram estabelecer definições, nem formas de mensuração comuns, destes três tipos de avaliação efectuados pelos clientes.

Cada encontro com o serviço possibilita que a empresa reforce o nível de satisfação do cliente ou a qualidade. Todavia a avaliação de cada encontro de serviço não pode ser clara ou necessariamente relacionada com a satisfação global do cliente ou com a qualidade percebida pelo cliente relativamente à empresa que forneceu o serviço. Frequentemente acontecem múltiplos encontros com o serviço cujo resultado, positivo ou negativo, conduz a um alto ou baixo nível de satisfação, respectivamente. Bitner e hubbert (1994) acrescentaram ainda que, do conjunto de factores que influenciam as percepções da qualidade do serviço, as experiências resultantes do encontro com o serviço parecem ter uma influência dominante. Bitner (1990 in Bitner & Hubbert,1994) efectuou um estudo experimental que sugeriu que a avaliação do encontro com o serviço está altamente correlacionada com a avaliação da qualidade dos serviços, que por sua vez resulta na atitude global do cliente face ao fornecedor do serviço.

Similarmente, vários investigadores encontraram correlações quer entre a satisfação resultante de diferentes e personalizados encontros com o serviço e a avaliação do fornecedor do serviço quer entre a avaliação do serviço e a avaliação da organização responsável pelo serviço. O conceito de satisfação com o encontro com o serviço de Bitner, está estreitamente relacionado com a terminologia usada por outros autores que preferem chamar-lhe satisfação com a transação específica.

Satisfação com o encontro com o serviço, ou transação específica, significa segundo Bitner e Hubbert (1994) “a satisfação ou insatisfação do cliente face a um encontro pontual com um serviço (por exemplo: um corte de cabelo, uma discussão com uma pessoa responsável por um concerto ou uma experiência na recepção de um hotel)”. Este conceito reflecte os sentimentos das pessoas relativamente a pequenas interações com a empresa, das quais resultará uma avaliação dos pequenos acontecimentos e comportamentos que ocorrem durante esse pequeno espaço de tempo. A literatura sugere que os clientes distinguem o grau de satisfação resultante de um encontro pontual com o serviço, do grau de satisfação global relativamente à organização responsável pela prestação do serviço. Em alguns casos, como sejam o primeiro encontro ou um encontro com o serviço com particularmente importante, a avaliação do grau de satisfação daí resultante poderá estar altamente correlacionada com o grau de satisfação global relativamente à organização. Por outro lado, se um cliente tem um mau encontro com o serviço após ter experimentado vinte que o satisfizeram plenamente, o impacto deste mau encontro com o serviço no nível de satisfação global, tende a ser mínimo.

Referindo-se à satisfação global com o serviço, Bitner e Hubbert (1994) citaram vários investigadores que reconheceram que a satisfação com o serviço ocorre em diferentes níveis da organização, nomeadamente, ao nível das pessoas em contacto no decurso da prestação do serviço, ao nível da essência do serviço que está a ser usufruído pelo cliente e globalmente ao nível da própria organização responsável pelo serviço. Para aqueles autores satisfação global com o serviço consiste na “satisfação ou insatisfação global de um cliente relativamente a uma organização de serviços resultante de todas as experiências e encontros com o serviço estabelecidos com essa organização”.

A noção de satisfação global com o serviço distingue-se da noção de satisfação com o encontro com o serviço uma vez que reflecte o resultado de múltiplos encontros e experiências. Estes múltiplos encontros podem incluir várias interacções com a mesma pessoa ou com uma multiplicidade de pessoas na mesma empresa (Oliva *et al.*, 1992 in Bitner & Hubbert, 1994).

Bitner e Hubbert (1994) referiram que dos três constructos abordados, a qualidade de serviços é aquele que encerra uma natureza mais abstracta e o que é mais influenciado por um maior número de variáveis, tais como, a publicidade, as relações públicas da empresa e as experiências e opiniões dos outros clientes.

Neste sentido, se o cliente não tem mais nenhum conhecimento sobre uma empresa para além daquele que lhe chega através da publicidade, ou através de relatos de experiências dos outros, então, a satisfação global poderá estar perfeitamente correlacionada com a sua percepção global da qualidade do serviço dessa empresa.

Todavia, se um cliente tem um conhecimento mais aprofundado dessa empresa, os conceitos supracitados não têm que estar necessariamente correlacionados. Por exemplo, um cliente pode ter tido várias experiências satisfatórias com essa empresa, e consequentemente o seu grau de satisfação global ser alto. No entanto, a sua percepção global acerca da qualidade dessa empresa poderá ser condicionada por percepções de valor ou pelas experiências negativas relatadas por outros clientes.

Nascimento (2000) sustentou que, tradicionalmente, o conceito de qualidade de serviços relaciona-se com a eficiência e fiabilidade; isto é, que o serviço seja fornecido de acordo com os critérios de qualidade da empresa. Trata-se da qualidade objectiva ou técnica, que é medida à custa de indicadores de gestão interna, por vezes irrelevantes para os clientes. A tendência actual aponta no sentido do conceito de qualidade evoluir para a satisfação de clientes, considerando-se a qualidade “aquilo que o cliente quer que ela seja”; isto é, aquilo que lhe proporciona satisfação, que corresponde às suas necessidades e desejos. Trata-se da qualidade subjectiva ou percebida, medida a partir de indicadores de percepção e atitudes dos clientes.

Correia (2000) referiu que a qualidade deixou de ser um luxo, constituindo-se agora como factor estratégico de desenvolvimento das organizações no sentido de conquistar e fidelizar clientes. Actualmente, a qualidade de um serviço tem que ser entendida em função do grau de satisfação das necessidades do cliente, numa

perspectiva de longo prazo em função dos atributos do serviço consumido. Assim, a qualidade do serviço é sempre a qualidade percebida pelo consumidor em concreto e depende sempre das expectativas criadas sobre o serviço, as quais são determinadas pelas experiências anteriores, pelos processos de comunicação entre o cliente e a organização prestadora do serviço e pelas próprias necessidades pessoais.

2.3. AVALIAR A QUALIDADE DE SERVIÇOS

Da análise da literatura, resulta a existência de mais do que um instrumento para proceder à quantificação da qualidade de serviços, resultantes de modelos conceptuais diferentes.

Por um lado temos o modelo de avaliação do diferencial entre expectativas – desconfirmação (e.g., Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1990; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994) que conquistou muitos seguidores, e por outro temos o modelo baseado na percepção resultante do desempenho defendido por vários autores (e.g., Cronin e Taylor, 1992, 1994; Theodorakis, Kosta e Laios, 1998).

Theodorakis *et al.*, (1998) referiram que o processo preconizado para medir a qualidade nos serviços reflecte o modo como o investigador conceptualiza esta problemática.

Zeithaml *et al.*, (1990), descreveram o processo de desenvolvimento da escala de avaliação da qualidade mais referenciado na literatura, o SERVQUAL constituído por vinte e dois itens. As pesquisas efectuadas pelos autores nos anos oitenta, conduziram-nos à identificação de dez dimensões da Qualidade do Serviço eventualmente relacionadas com qualquer tipo de serviços: Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Competência, Acessibilidade, Cortesia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Compreensão do Cliente e Tangibilidade. Basicamente os autores estabeleceram que, à luz das referidas dimensões, a qualidade do serviço percebido pelo cliente resulta da diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido (i.e., Gap 5) é directamente influenciada por quatro factores: *passa-palavra*, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa (ver figura 2).

Posteriormente, tal como referimos no ponto 2.2., estas dimensões foram reduzidas a apenas cinco: Tangibilidade, Fiabilidade, Responsabilidade, Garantia (que resultou da elevada correlação entre as dimensões Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança) e empatia (que, pela mesma razão, resultou das dimensões Acessibilidade, Comunicação e Compreensão do Cliente).

Theodorakis *et al.*, (1998) referiram que o SERVQUAL causou um grande impacto no seio dos investigadores e gestores, dando origem a vários estudos designadamente

Carman (1990), Brown *et al.* (1993) e McDonald *et al.* (1995). Chang (1998) referiu que este modelo foi testado empiricamente num vasto número de serviços: numa Escola, numa Loja de Tiro e num Hospital (Carman, 1990); num Banco e Lojas de *Fast Food* (Cronin e Taylor, 1992) e em Serviços de Recreação (Mackay e Crompton, 1990). No que se reporta ao nosso país, de salientar que o SERVQUAL foi igualmente utilizado para avaliar a qualidade num Centro de Fitness, Jorge (1999).

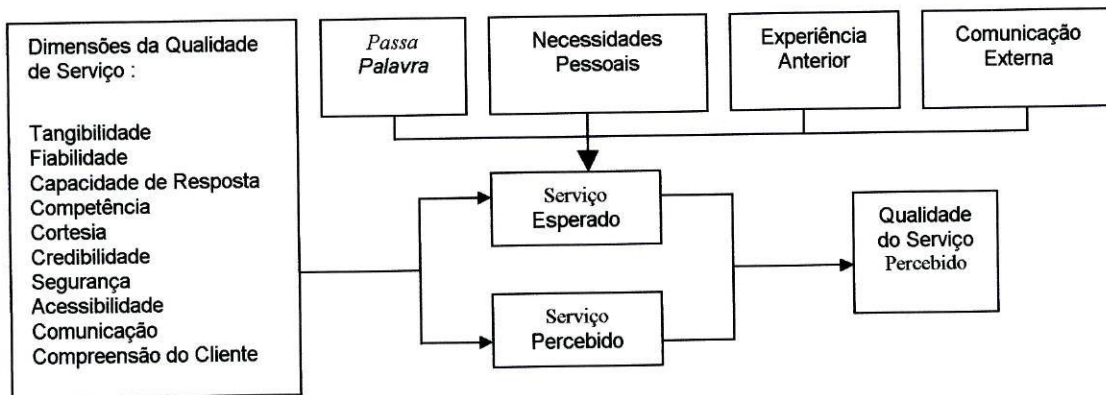


Figura 2. Avaliação efectuada pelo cliente da Qualidade do Serviço.
(Adaptado de Zeithalm, Parasuraman e Berry, 1990)

Mackay e Crompton (1990 in Chelladurai & Chang, 1999), modificaram o SERVQUAL com o objectivo de o tornar aplicável num contexto de serviços de recreação, criando o RECQUAL.. No âmbito desse processo, aqueles autores constataram que apenas quatro (Segurança, Fiabilidade, Tangibilidade e Responsabilidade) das cinco dimensões do modelo SERVQUAL, eram aplicáveis aos serviços de recreação. Nesse sentido, o instrumento RECQUAL contém vinte cinco itens que corporizam as quatro dimensões referidas.

Apesar da sua popularidade o SERVQUAL tem vindo a ser criticado por alguns autores. Por exemplo, Campos (1998) referiu que o instrumento SERVQUAL não é válido para todas as categorias de serviços, especialmente no que se refere às actividades físicas e desportivas. De forma semelhante, Wright *et al.* (1992 in Chelladurai & Chang, 1999) referiram que o modelo SERVQUAL que era tido como um instrumento de aplicação generalizada nos serviços, não era aplicável nos serviços

de recreação. Chang (1998), citando vários autores, referiu que o modelo SERVQUAL tem despertado algum criticismo. E referiu que pesquisas mais recentes, sugeriram que medir o diferencial entre as expectativas e percepções dos resultados do serviço, é menos útil que medir as percepções dos clientes após terem experimentado o serviço (Cronin e Taylor, 1992).

A este propósito, Theodorakis, Kosta e Laios (1998) citaram vários autores que referiram que a avaliação da qualidade dos serviços é influenciada directamente apenas pelas percepções daí resultantes. De acordo com este paradigma, Kim e Kim (1995) desenvolveram o instrumento QUESC – Qualidade e Excelência em Centros Desportivos, na Coreia do Sul. Este instrumento contempla doze dimensões: Ambiente, Atitude dos funcionários, Eficiência dos funcionários, Oportunidade social, Informação, Actividades, Consideração pessoal, Privilégios, Preço, Paz de espírito (ease of mind), Estimulação e Comodidade. Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer's (1987, in Chelladurai & Chang, 1999), efectuaram um estudo cujo objectivo foi identificar as dimensões dos serviços de *fitness*. Daí resultou o instrumento SAFS – Escala dos Atributos dos Serviços de *Fitness*, destinado a medir cinco dimensões: Serviços Profissionais, Serviços para Clientes, Serviços Periféricos, Instalações e Equipamentos e Serviços Secundários (tais como serviços de bar). Convém salientar, que este instrumento foi criado para medir apenas os atributos dos serviços de *fitness*.

Mais recentemente, Chang (1998), baseado na perspectiva dos sistemas de produção e consumo dos serviços desenvolveu um instrumento de medida da qualidade em serviços de *fitness* o SQFS – *Service Quality in Fitness Services* constituído por três escalas: uma destinada a avaliar a qualidade, que inclui nove dimensões; outra destinada a avaliar a satisfação de clientes, que inclui duas dimensões; e uma destinada a avaliar a fidelização de clientes, que inclui uma dimensão (atendendo á importância que este instrumento de medida assume, nesta investigação, a sua caracterização será retomada com mais detalhe numa fase posterior: ver ponto 2.4.4.).

2.4. QUALIDADE, SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES BASEADAS NO MODELO DE CHANG

Na estruturação deste capítulo, atendendo aos objectivos principais do nosso trabalho decidimos adoptar a estrutura proposta por Chang, designadamente no que se refere à selecção e articulação das variáveis contidas no seu modelo.

Chang (1998) efectuou um estudo que visava, a partir da caracterização da generalidade dos serviços, analisar especificamente os serviços de *fitness* e, com base nessa análise distinguir as dimensões específicas que os caracterizam.

Para realizar o seu estudo, o autor começou por associar e relacionar três ideias fundamentais.

A primeira refere-se às perspectivas teóricas que explicam as relações causais entre os constructos qualidade, satisfação e fidelização de clientes referenciadas na literatura (e.g., Cronin & Taylor, 1992, 1994; Zeithalm et al., (1996), 1996), que sustentaram que a qualidade antecede a satisfação que por sua vez antecede a fidelização. A segunda relaciona-se com a perspectiva dos sistemas de produção e consumo de serviços, designadamente no que se refere às interacções entre produtos, serviços, pessoas, processos e ambiente. E a terceira diz respeito ao princípio que determina que qualquer avaliação da qualidade global dos serviços deve incluir as percepções e reacções dos clientes a todo o processo de distribuição do serviço. A partir destes pressupostos, Chang (1998) desenvolveu o modelo da Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness (ver figura 3).

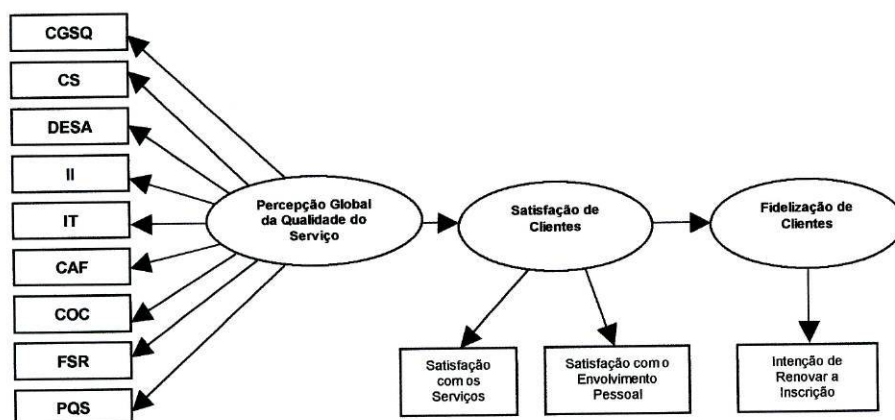


Figura 3. Modelo da Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes, em Centros de Fitness (Adaptado de Chang, 1998)

2.4.1. A Qualidade dos Serviços numa Perspectiva Sistémica

Também em relação à questão dos sistemas de produção e consumo dos serviços, particularmente, no que se refere aos aspectos relacionados com a concepção, distribuição e avaliação da qualidade e a relação de natureza sistémica que se estabelece entre eles, influenciando e sofrendo influências, simultaneamente, têm sido propostas várias perspectivas por diferentes autores.

Assim, Lovelock e Olson (1996 in Chang, 1998) sugeriram que qualquer organização de serviços pode ser pensada como um sistema, incluindo o próprio funcionamento do serviço, onde os pressupostos (*inputs*) são processados e os elementos do produto do serviço são criados e a distribuídos.

Por seu lado, DiPrimio (1987) argumentou que o conceito de qualidade é muito complexo e que consiste em três dimensões: qualidade designada, qualidade produzida e qualidade percebida. A qualidade designada refere-se à natureza e diversidade dos serviços oferecidos, que conjuntamente com a capacidade de resposta da empresa às necessidades dos clientes, assumem um papel decisivo relativamente ao grau de aceitação no mercado. A qualidade produzida diz respeito à fiabilidade do serviço no que se refere à precisão, à oportunidade e à consistência, tem que ver com a adjectivação da forma como a sua distribuição se processa. A qualidade percebida refere-se à forma como o cliente vê a qualidade dos serviços que lhe são fornecidos, em termos de produção e de qualidade projectada.

Com outro posicionamento, Jonhson *et al.* (1995) sublinharam que o papel da interacção entre produtos e serviços, pessoas, processos e ambientes será melhor entendido e enquadrado se a produção e consumo de um serviço forem entendidos numa perspectiva sistémica. Dado que os clientes afectam e são afectados pelos pressupostos da organização (i.e., a parte invisível, os *inputs*) e por todo o processo de fornecimento do serviço da organização, a avaliação da qualidade global do serviço deverá incluir todas as dimensões do serviço: pressupostos (*inputs*), processo de distribuição do serviço (*throughputs*) e resultados (*outputs*).

Chang (1998) considerou que as diferentes abordagens da qualidade dos serviços sugeriram que a qualidade resulta da interacção entre produtos/serviços, pessoas, processos e ambiente. Adicionalmente, a qualidade está necessariamente ligada às três partes mais significativas do processo de fornecimento de qualquer serviço: a

organização, quem fornece o serviço e o cliente. A amalgama das características destas três partes irá produzir as percepções de qualidade nos clientes. Esta noção é fundamental, principalmente nas organizações onde os clientes usufruem do serviço em estreito contacto com as três partes acima referidas.

Os Centros de Fitness são um bom exemplo de uma organização onde o cliente é a figura central do serviço. Como os Centros de Fitness são organizações relativamente pequenas, os clientes têm uma grande oportunidade para compreender a organização bem como desempenhado o processo de gestão. Além disso, os clientes contactam com os funcionários mais frequentemente e durante mais tempo do que é normal nas demais organizações de serviços. E, por último, como nos Centros de Fitness são atendidos vários clientes ao mesmo tempo, eles interagem entre si. Assim, a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço não se confina ao resultado final que deriva do processo de produção do serviço. Pelo contrário, as avaliações da qualidade não são feitas apenas à custa do resultado final do serviço, mas também à custa da avaliação do processo de fornecimento/distribuição do serviço (Chang, 1998). O que significa que se verifica uma participação alargada no desempenho do serviço. Além do(s) responsável (eis) pelo fornecimentos do serviço, participam o próprio cliente e outros clientes, todos eles são elementos a considerar no processo de avaliação do serviço.

Chang (1998) considerou que diversos elementos de uma organização como um Centro de Fitness (i.e., propriedades organizacionais, características dos funcionários e atributos dos clientes) podem ser concebidos como *inputs*, *throughputs* e/ou *outputs*. Por exemplo, o compromisso da gestão com o serviço de qualidade e a estimulação de um bom ambiente de trabalho constituem um papel muito importante na Fase *Input*. Ao mesmo tempo, funcionários empenhados e satisfeitos com a organização contribuem mais para a melhoria da qualidade na Fase *Throughput*. Quanto aos clientes, segundo Lengnick-Hall (1996) eles não recebem apenas o serviço, mas assumem um papel activo no processo de distribuição do serviço. De acordo com o seu ponto de vista, os papéis desempenhados pelo cliente na produção do serviço são cinco: recurso, co-produtor, comprador, utilizador e produto. O papel de recurso está relacionado com a Fase *Input*, a de co-produtor relaciona-se com a Fase *Throughput* e os papéis de comprador, utilizador e produto relacionam-se com a Fase *Output*.

O lugar dos clientes nesta concepção do sistema de distribuição do serviço, as suas percepções e reacções relativamente aos seus próprios papéis e aos outros elementos nas três fases do sistema, assume uma importância fundamental. Esta perspectiva é coerente com os princípios da qualidade, que sublinham o especial significado das percepções da qualidade estabelecidas pelo cliente e as suas reacções aos elementos da qualidade (Parasuraman.; Zeithalm e Berry, 1994).

Murphy e Ross (1987, in Chang, 1998) defenderam uma abordagem sistémica para avaliar a qualidade nas empresas de serviços. Na sua opinião, para se conseguir uma avaliação completa da qualidade, é crucial considerarem-se para além do processo de prestação do serviço, onde ocorre a interacção funcionário/cliente, os pressupostos do serviço e os resultados.

Edvardsson *et al.* (1994, in Chang, 1998) consideraram ser muito difícil medir a qualidade nas empresas de serviços, uma vez que a qualidade não é medida no decorrer do processo de prestação do serviço. A percepção da qualidade do serviço pode mudar imenso no decorrer do processo de observação do serviço que está a ser avaliado.

Atendendo que a qualidade não é avaliada pelos clientes considerando apenas o resultado final do serviço (*output*), então um processo de avaliação da qualidade também deverá contemplar a fase inicial (*inputs*) e a fase de prestação do serviço propriamente dita (*throughput*). Os clientes não avaliam apenas o resultado final do serviço, mas também a forma como foi prestado. Grönroos (2000) referiu que a qualidade de serviços pode ser avaliada em termos de qualidade técnica, que corresponde àquilo que o cliente recebe, e de qualidade funcional, que corresponde à forma como o serviço é distribuído.

Chang e Chelladurai, (1997) sugeriram que a gestão, os funcionários responsáveis pelo serviço e os clientes são entendidos como alguém que traz orientações e atributos para o sistema de distribuição do serviço (*inputs*). As interacções entre os funcionários e os clientes num determinado ambiente (e.g., no encontro com o serviço) constituem a Fase *Throughput* do sistema. A Fase *Output* do sistema corresponde à percepção da qualidade, relativamente ao serviço fornecido. Finalmente, a satisfação de ambos, o cliente e os funcionários, refere-se aos resultados. A partir deste quadro conceptual, os autores desenvolveram um modelo de qualidade em serviços de *fitness* recorrendo a uma perspectiva sistémica (ver figura 4). A este propósito, Grönroos (2000) sublinhou a

necessidade de clarificar as relações entre o serviço designado, o serviço distribuído e os benefícios obtidos pelo cliente, daí resultantes.

Johnson *et al.* (1995) sugeriram que as diferentes dimensões da qualidade deverão ser agrupadas de acordo com cada uma das fases do sistema de distribuição de serviços. Na Fase *Input*, por exemplo, a imagem da organização pode afectar a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços. Por outro lado, dimensões do processo como responsabilidade e empatia, causarão impacto na Fase *Throughput* e a fiabilidade causará impacto na percepção do cliente da qualidade do serviço na Fase *Output*.

Sumariamente, podemos considerar a qualidade designada como *inputs* de qualidade, a qualidade produzida como *throughputs* de qualidade e a qualidade percebida como *outputs* de qualidade, do sistema de distribuição.

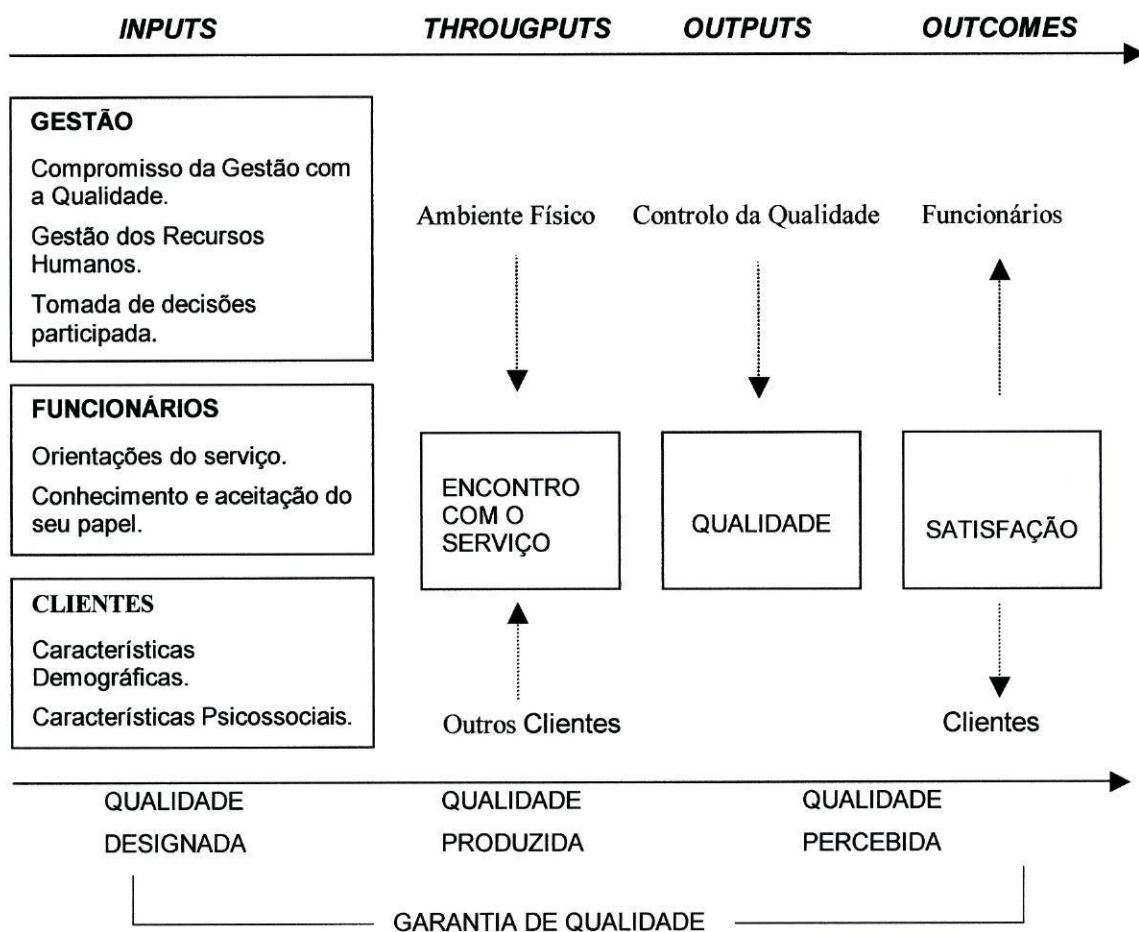


Figura 4. Modelo Sistémico para a Qualidade em Serviços de *Fitness*
 (Adaptado de Chang, 1998)

2.4.1.1. A Qualidade na Fase *Input*

Segundo Chang (1998) a contribuição da gestão na fase dos pressupostos irá determinar a médio/longo prazo a qualidade do serviço. Esta contribuição, decisiva para o sistema de distribuição do serviço inclui: O Compromisso da Gestão com um Serviço de Qualidade; O Desenvolvimento do Clima do Serviço; e os Desígnios da Essência do Serviço - Actividades.

Edvardsson e Olson (1996, in Chang, 1998) referiram que a principal tarefa no desenvolvimento do serviço consiste na introdução adequada da qualidade no sistema, logo que o processo se inicia. Correia (2000) referiu que a qualidade está intimamente associada ao processo de planeamento estratégico e que deverá integrar, imprescindivelmente, a gestão da qualidade. Outros autores como DiPrimio (1987), usaram o conceito de “qualidade designada” que significa que a qualidade é embutida no sistema antes da sua fase de construção e desenvolvimento. Deming (1996, in Chang 1998) afirmou que 94% das falhas de uma organização são causadas por lacunas ou erros cometidos aquando da designação dos serviços ou da definição do estilo de liderança da gestão da empresa. Apenas 6% têm causas específicas, tais como, descuido, ignorância ou mau feitio, dos funcionários operacionais.

2.4.1.1.1. *Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade*

Ahmed e Parasuraman (1994, in Chang, 1998,) definiram compromisso da gestão com um serviço de qualidade como “ a escolha consciente de um conjunto de iniciativas de qualidade, tanto ao nível operacional como ao nível estratégico, e o empenhamento em actividades, como sejam a prática de uma visível liderança de qualidade e o fornecimento de recursos para a adopção e implementação de iniciativas de qualidade”. Citando vários autores, Chang (1998) acrescentou que este compromisso acarreta uma gestão de recursos humanos com práticas e procedimentos orientados para a qualidade do serviço, o desenvolvimento do espírito de equipa e o fornecimento de formação adequada a todos os funcionários. Assim, o compromisso da gestão com um serviço de qualidade integra a qualidade na Fase *Input*, ficando por isso sujeita à avaliação dos clientes. Desta forma, o compromisso da gestão com um serviço de qualidade fica ligado à qualidade de serviços percebida (Zeithaml *et al.*, 1990).

Embora o compromisso com uma gestão de qualidade tenha uma forte influência na qualidade percebida pelos clientes (Zeithaml *et al.*, 1990), é muito frequente as empresas de serviços praticarem uma gestão centrada no produto e em estratégias de redução de custos a curto prazo, que poderão influenciar negativamente o comportamento dos funcionários e a percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços.

A este propósito, Chang, (1998) sugeriu que no sentido de estabelecerem o ambiente para o serviço, as organizações de serviços deverão estar orientadas para o cliente. Uma gestão centrada no cliente significa reconhecer a importância crítica dos clientes e fazer os possíveis, incluindo solicitar as suas opiniões, para os manter Beaty (1988, in Chang, 1998).

Assim, uma gestão comprometida com a qualidade do serviço deverá considerar a percepção dos clientes relativamente à qualidade do serviço. Os responsáveis pelas empresas devem definir a qualidade da mesma forma que os seus clientes, caso contrário, muito trabalho, tempo e dinheiro poderão ser investidos sem acarretarem reais melhorias (Grönroos, 2000).

Na indústria dos serviços, como é o caso dos Centros de Fitness, as percepções e opiniões dos clientes são importantes ferramentas de trabalho, que servem para informar a gestão acerca do que estão a fazer bem e mal, o que precisa de ser melhorado e o que os clientes gostariam que fosse feito no futuro. Por todas estas razões, os clientes deverão constituir a força impulsionadora do compromisso da gestão para a qualidade.

2.4.1.1.2. Desenvolvimento do Clima de Serviço

As características únicas dos serviços, como sejam, por um lado, a intangibilidade e, por outro, a circunstância da participação do cliente na produção do serviço e a produção e o consumo do serviço ocorrerem simultaneamente, tornam muito difícil supervisionar directamente as operações que compõem o serviço. Assim, as organizações de serviços têm de criar um clima que oriente o desenvolvimento e desempenho das actividades que constituem o serviço. Bowen e Scheneider (1988, in Chang, 1998) consideraram o Clima do Serviço como sendo uma atmosfera criada através de práticas e procedimentos organizacionais. Os mesmos autores, referiram que o clima de serviço resulta do desenvolvimento de rotinas e comportamentos no sistema

organizacional. Além disso, sustentaram que a implementação do clima de serviço trará melhorias na qualidade dos serviços, uma vez que implicará o envolvimento com o serviço produzido pela empresa, de toda a estrutura de recursos humanos, desde a gestão à recepção, sendo-lhe fornecido para tal, um treino adequado, equipamentos e instalações que facilitem a obtenção de uma alta qualidade no serviço.

Vários autores consideraram a cultura organizacional e o clima de serviço factores determinantes para a obtenção da qualidade do serviço. Por exemplo, Schneider *et al.* (1994, in Chang, 1998) descreveram o clima organizacional como sendo “ uma atmosfera sentida pelos funcionários, que é criada através de práticas, procedimentos e compensações”.

Foi frequentemente referido na literatura que os valores e as normas organizacionais que formam a cultura organizacional da empresa, funcionam como importantes fontes de orientação e controlo das acções da empresa e do comportamento dos funcionários responsáveis pelo serviço. Claramente articulados, valores e normas enfatizam o relacionamento dos funcionários com os clientes, sendo este um importante principio organizacional nas empresas de serviços. Esta relação orientada, de valores e normas, funciona como um regulamento não escrito, que conduz os funcionários ao desenvolvimento e manutenção de boas relações com os clientes durante o encontro com o serviço. Adicionalmente, os funcionários concentrarão a sua atenção nas decisões, procedimentos e sistemas de compensação propostos pela gestão . O clima de serviço influencia a percepção da qualidade do serviço fornecido por parte dos funcionários e a percepção do serviço recebido, por parte dos clientes (Chang, 1998).

Schneider e Bowen (1995, in Chang, 1998) sugeriram que as organizações de serviços não podem operar com base numa supervisão directa dos funcionários, uma vez que eles interagem com os clientes, aquando da distribuição do serviço. A alternativa é criar uma cultura de serviço, de acordo com a qual o comportamento dos funcionários seja conduzido e orientado indirectamente, através de uma cultura de valores expressos em rotinas e atitudes, nos vários sistemas organizacionais da empresa.

Referiram ainda que o clima do serviço resulta, em grande parte, das percepções dos funcionários relativamente às práticas e procedimentos utilizados para facilitar o fornecimento de um serviço de qualidade, e à forma como a gestão suporta, incentiva e recompensa a excelência da qualidade do serviço. Quando os funcionários têm

percepções favoráveis das rotinas e recompensas relativas ao fornecimento dos serviços, os clientes tendem a ter uma percepção positiva da qualidade dos serviços.

No mesmo sentido, Chelladurai e Chang (1999) sugeriram que uma organização de serviços pode melhorar o clima de serviços estabelecendo práticas que facilitem a distribuição do serviço, definindo metas de excelência do serviço e as respectivas compensações.

2.4.1.1.3. *Desígnios da Essência do Serviço - Atividades*

Chelladurai e Chang (1999) dividiram os serviços de *fitness* em serviços essenciais/fundamentais e serviços periféricos. Enquanto os primeiros se referem aos serviços que constituem a função principal do Centro de Fitness, como sejam as aulas de aeróbica, piscina ou a sala de musculação, e os segundos são os que favorecem o acesso dos clientes aos serviços essenciais tais como o parque de estacionamento ou o serviço de bar.

Para aqueles autores apesar de ambos serem importantes, os serviços essenciais assumem uma importância mais crítica, no que se refere ao sucesso a médio/longo prazo da empresa, uma vez que para além de serem a principal razão da existência da empresa no mercado, os clientes apenas reconhecem a empresa através deles.

Em conformidade Chang (1998) referiu que as organizações de serviços, concretamente os Centros de Fitness, devem dar passos seguros de forma a garantirem que os seus serviços essenciais são designados adequadamente. Daí resultando portanto que a essência dos serviços designados assumam um papel fundamental enquanto dimensão da avaliação da qualidade dos serviços essenciais dos Centros de Fitness (i.e., as actividades que propõe).

2.4.1.2. A Qualidade na Fase *Throughput*

Chelladurai e Chang (1999) e Chang (1998) referiram que esta é a fase durante a qual os pressupostos de qualidade, referidos na fase anterior, são trabalhados e transformados em resultados (*outputs*). Por oposição às organizações de produção de bens de consumo, os clientes das empresas de serviços fazem parte do sistema. Por exemplo, os clientes de um Centro de Fitness fazem parte das premissas organizacionais

da empresa e participam na produção dos serviços – o resultado de uma aula de aeróbica depende substancialmente dos clientes que nela participam.

Assim, esta fase refere-se à experiência do serviço propriamente dita, que é partilhada pelo cliente e pela organização. A maior parte dos investigadores usa o termo encontro com o serviço para designar esta fase.

Numa perspectiva abrangente, encontros com o serviço são definidos como sendo as interacções directas que se estabelecem entre a empresa de serviços e o cliente. Esta definição abrange todos os aspectos da empresa de serviços com os quais o cliente pode interagir, incluindo o seu pessoal, as suas instalações e outros elementos visíveis. Logo, o encontro com o serviço não se limita às interacções entre o cliente e o fornecedor do serviço, podendo ocorrer sem quaisquer interacções com o elemento humano.

Efectivamente, apesar de a interacção entre o fornecedor do serviço e o cliente se constituir como a essência do encontro com o serviço, vários estudos referiram que existem outros tipos de contactos entre a empresa de serviços e os clientes, durante o encontro com o serviço, tais como contactos com o ambiente físico e a interacção com outros clientes (Chang e Chelladurai, 1996, in Chang, 1998).

Assim, Chang e Chelladurai (1999) sugeriram que existem três tipos de encontro com o serviço nos Centros de Fitness: contacto com os funcionários, com o ambiente físico e com os outros clientes. Esta ideia é consistente com Edvardsson *et al.* (1994, in Chang, 1998) que referiu que os serviços são interacções, e que a qualidade é fundamentalmente o resultado de interacções de natureza diversa: interacções entre funcionários e clientes; interacções com o ambiente físico, (e.g., equipamentos e instalações) e as premissas das relações entre os clientes e a organização (e.g., rotinas de funcionais e os horários de abertura e encerramento da empresa).

De referir ainda que, do conjunto de factores que influenciam as percepções da qualidade do serviço, as experiências resultantes do encontro com o serviço parecem ter uma influência dominante (Bitner & Hubbert, 1994).

2.4.1.2.1. *Contacto com os Funcionários*

Chelladurai e Chang (1999) e Chang (1998) referiram que os contactos dos clientes com os funcionários assumem um lugar central nas operações dos serviços, devido fundamentalmente, a três razões. A primeira, refere-se ao carácter intangível dos

serviços, que ao dificultar a sua mensuração leva os clientes a entenderem o encontro com o serviço com o funcionário como uma componente do serviço única e distinta. A segunda, refere-se à natureza do papel desempenhado pelo funcionário no encontro com o serviço, uma vez que é o funcionário que estabelece o elo de ligação entre a organização e o seu mercado. Finalmente, a terceira razão decorre da segunda e diz respeito à percepção global da qualidade do serviço, por parte dos clientes.

Dos vários factores que influenciam as percepções da qualidade do serviço, o contacto entre o cliente e o funcionário no encontro com o serviço, parece ser aquele que apresenta uma influência dominante. O contacto com o funcionário contempla dois tipos de interacções: interacções interpessoais e interacções com a tarefa.

2.4.1.2.1.1. Interacções interpessoais

São a substância daquilo que Zeithaml et al.,(1990) designaram de empatia e Lehtinen (1991, in Chelladurai & Chang, 1999; Chang, 1998), chamou qualidade interactiva. Esta dimensão reflecte a vontade do funcionário de ajudar os clientes, tentando satisfazer os seus desejos, fornecendo o serviço com prontidão e honestidade, incentivando-os e tratando-os com cortesia. Chang (1998) referiu que a percepção do cliente relativamente ao funcionário da empresa que fornece o serviço é influenciada por vários factores: o grau de conhecimentos demonstrado, a aparência física, cortesia, prontidão e boa vontade para servir os clientes.

Destes factores, a aparência física é o menos bem fundamentado pela literatura. Todavia, a aparência física dos funcionários terá repercussões na forma como os clientes vêem o Centro de Fitness. O uso de um uniforme ou de um crachá de identificação aumenta a credibilidade do Centro de Fitness. Adicionalmente, a aparência física, no que se refere ao cabelo bem cortado e arranjado, ou a barba bem feita por exemplo, representará um impacte positivo na percepção da qualidade do serviço.

Num Centro de Fitness, os clientes têm um elevado número de contactos com os funcionários, como é o caso dos funcionários da recepção, o instrutor na sala de musculação ou os funcionários da limpeza nos balneários. Aos funcionários cabe a tarefa de garantir que os clientes fiquem satisfeitos com o serviço produzido.

2.4.1.2.1.2. Interacções com a tarefa

Refere-se ao nível do desempenho do funcionário no momento em que decorre o serviço propriamente dito. Neste caso, a atenção do cliente centra-se no nível de desempenho, de natureza mais técnica, do funcionário relativamente a cada uma das tarefas que compõem o serviço (Chang, 1998).

2.4.1.2.2. Contacto com o Ambiente Físico

Bitner (1992, in Chelladurai & Chang, 1999) referiu-se ao ambiente físico nas empresas de serviços apelidando-o de capa do serviço (*servicecape*), sugerindo que a capa do serviço fornece uma metáfora visual da oferta global da empresa, assumindo um papel que facilita ou dificulta o acesso e desempenho dos clientes e que contribui decisivamente para posicionar a empresa no mercado, distinguindo-a da concorrência. A mesma autora classificou a capa do serviço dividindo-a em três dimensões: Condições Ambientais; Organização do Espaço (*Layout*) e Sinais e Símbolos.

Chelladurai e Chang (1999) referiram que a capa do serviço assume uma importância ainda mais relevante nos Centros de Fitness, uma vez que a produção e o consumo dos serviços estão altamente dependentes da utilização de instalações e equipamentos, por parte dos clientes.

Rust e Oliver (1995, in Chang, 1998) acrescentaram que o ambiente físico não desempenha apenas o importante papel de fornecer pistas acerca das expectativas relativas ao nível dos serviços fornecidos pela empresa, como pode além disso, afectar o próprio fornecimento do serviço.

Chang (1998) ilustrou esta ideia referindo que num Centro de Fitness, o ambiente circundante, como sejam por exemplo ar fresco, música e som adequados e um *design* apelativo das instalações, comunicam um nível de desempenho superior, por oposição a um ambiente físico pouco cuidado ou sobrelotado. Simultaneamente a disposição dos equipamentos, os pesos livres ou as máquinas de *cárdio-training*, pode afectar as percepções dos clientes relativamente ao serviço recebido, principalmente se os clientes estiverem preocupados com a sua segurança.

Chang (1998) referiu ainda que os serviços dos Centros de Fitness geralmente requerem que os clientes permaneçam extensos períodos de tempo no espaço

envolvente da zona onde o serviço é fornecido. Assim, a percepção dos clientes do ambiente físico, tal como, instalações e equipamentos poderá desempenhar um papel fundamental na avaliação da qualidade do processo de distribuição do serviço.

Os Centros de Fitness deverão oferecer uma atmosfera amigável e convidativa onde os clientes se sintam confortáveis enquanto estão a fazer exercício. Além disso, algumas instalações e equipamentos estão altamente relacionadas com questões de segurança, nomeadamente com potenciais riscos de lesão. Por esta razão torna-se imperativo que as instalações e equipamentos sejam criteriosamente seleccionados, usufruam da correspondente manutenção e estejam devidamente sinalizados.

Analisando a literatura produzida neste domínio, Chang (1998) estudaram o ambiente físico e dividiram em quatro dimensões: *Condições Ambientais; Limpeza das Instalações; Acessibilidades e Organização do Espaço; Utilização dos Equipamentos*.

A primeira refere-se às características infra-estruturais da empresa, tais como, a temperatura, qualidade do ar, luminosidade, barulho, música, cores e odores. Nos Centros de Fitness um ambiente agradável, com ar fresco, música e um *design* interior atraente, sugerem um nível de desempenho superior. O Centro de Fitness também deverá regular o número de clientes por espaço.

Quanto à segunda, nas organizações de serviços, a limpeza assume uma forte influência nas percepções dos clientes da qualidade do serviço. Nos serviços de *fitness*, a limpeza, assume uma importância ainda mais acentuada, uma vez que se trata de um espaço onde, entre outras coisas, os clientes transpiram, partilham equipamentos e instalações, tomam banho e mudam de roupa. Logo, a limpeza, além de constituir um meio importante de fidelização, funciona como um meio de atracção de novos clientes.

A terceira, segundo Bitner (1992, in Chang, 1998) diz respeito à disposição dos equipamentos, mobiliário, áreas de serviço e zonas de passagem e à forma como se relacionam no espaço. Nos Centros de Fitness, um acesso fácil aos cacifos e uma boa disposição dos equipamentos tais como os pesos livres ou as máquinas de cárdio-training, são bons exemplos de uma efectiva organização dos espaços e acessibilidades.

Finalmente, em relação à quarta, uma das características dominantes dos Centros de Fitness, diz respeito ao facto dos seus clientes usarem vários tipos de equipamentos enquanto participam nas actividades físicas. Após criteriosa selecção, os equipamentos

deverão ser correctamente instalados e usufruírem da correspondente manutenção. Equipamentos actualizados e que beneficiam de uma correcta manutenção aumentam a satisfação dos clientes nos encontros com o serviço. A utilização dos equipamentos deverá começar com um correcto aconselhamento, no que se refere ao seu manuseamento e funcionamento, de forma a minimizar os riscos de potenciais lesões. Adicionalmente, a supervisão da utilização dos equipamentos nunca deverá ser negligenciada.

2.4.1.2.3. Contacto com os Outros Clientes

É comum as organizações de serviços fornecerem diferentes e variados serviços a um número elevado de clientes ao mesmo tempo. Tem sido sugerido a este propósito que os comportamentos dos clientes, as suas atitudes, a linguagem que utilizam e/ou a forma como se vestem, poderão afectar as percepções da qualidade do serviço. Os clientes nas organizações de serviços trazem características diferentes e individuais para o encontro com o serviço. Algumas das características individuais, mais óbvias, que causam impacto na produção do serviço são o género, a idade e as incapacidades funcionais. Adicionalmente, variações físicas e biológicas, diferentes traços de personalidade, necessidades e atitudes, influenciam a natureza das interações interpessoais entre o fornecedor do serviço e o cliente do mesmo modo que entre o cliente e o cliente.

No caso dos Centros de Fitness, se um cliente utiliza os balneários inadequadamente ou monopoliza a utilização de determinado equipamento, interfere no serviço que é fornecido aos demais clientes. Lovelock (1991, in Chelladurai & Chang, 1999) referiram que “ nas instalações de serviços onde os clientes interagem entre si, os comportamentos das pessoas têm que ser geridos discretamente de forma a que o seu comportamento seja adequado e/ou consistente com a estratégia da organização”. Assim, os outros clientes e os seus comportamentos também são visados no que diz respeito à avaliação da qualidade. Lovelock e Olson (1996, in Chang, 1998) referiram que os clientes que assumem comportamentos inadequados podem prejudicar seriamente a impressão que os outros clientes têm do serviço.

Todavia, também existe um lado positivo resultante do contacto dos clientes com os outros clientes. Lengnick-Hall (1996) referiu que os clientes experientes, que

desenvolveram competências no encontro com o serviço, frequentemente dão assistência aos outros clientes tanto quanto os funcionários, em situações similares. Por exemplo, num Centro de Fitness, quando os clientes mais experimentados ajudam os clientes mais recentes a programar uma máquina de *cárdio-training*, a utilizar uma máquina de musculação ou pesos livres, estão a aumentar a qualidade do serviço fornecido pela empresa.

Além disso, o envolvimento dos clientes no serviço é facilmente observável podendo por isso, constituir um bom exemplo para os outros clientes. Chelladurai e Chang (1999) citaram vários autores, que coerentemente com esta perspectiva referiram que os clientes passam a ser parcialmente funcionários da organização de serviços. Adicionalmente, estes autores referiram que se os clientes forem tratados como funcionários parciais, se lhes for assegurada a necessária orientação, habilidade e motivação para colaborarem no processo de produção do serviço, sentir-se-ão mais predispostos para participarem na produção de um resultado de qualidade.

Alguns académicos (e.g., Lengnick-Hall, 1996) sugeriram que os clientes não recebem apenas aquilo que a organização produz e distribui, podendo mesmo influenciar directa e indirectamente o processo de produção do serviço. Aliás Mill e Morris (1986, in Chang, 1998) vão mais longe, ao afirmarem que alguns clientes estão mais activamente envolvidos no processo de produção do serviço, que alguns funcionários.

2.4.1.2.4. Falhas do Serviço e Restabelecimento

Chelladurai e Chang (1999) referiram que os clientes dos Centros de Fitness experimentam frequentemente falhas ou quebras no serviço quando os funcionários, ou o próprio sistema de serviços, fica aquém do desempenho esperado. De facto, as falhas no serviço podem ocorrer de forma muito variada, podem durar mais ou menos tempo, podem ser mais ou menos graves e podem ser mais ou menos frequentes. Mesmo o mais cuidado sistema de controlo de qualidade e treino dos funcionários, não pode prevenir ocasionais reservas sobrepostas de um equipamento ou serviço, uma doença súbita do instrutor de aeróbica ou a falta de toalhas secas para os clientes.

Segundo Chang (1998) quando ocorrem falhas no serviço, os clientes manifestam a sua insatisfação através de queixas, e o tipo de resposta do fornecedor do serviço a essas queixas assume uma importância capital.

As ações que os fornecedores empreendem para dar resposta a estas falhas, são apelidadas de restabelecimento do serviço (Grönroos, 2000). Os exemplos mais comuns do restabelecimento do serviço incluem um pedido de desculpas, um reembolso, uma oferta grátis no próximo encontro com o serviço ou uma oferta de serviços adicionais sem custos acrescidos. De acordo com a literatura sobre marketing de serviços, os fornecedores de serviços bem preparados para lidar com as falhas no serviço têm uma influência positiva na atitude dos clientes face à organização, reforçando os laços que ligam o cliente à empresa fornecedora de serviços.

2.4.1.3. A Qualidade na Fase *Output*

De acordo com o que foi referido anteriormente no sistema de serviços, esta fase corresponde aos resultados da percepção da qualidade relativamente ao serviço fornecido que por sua vez decorre dos pressupostos da qualidade da organização. Ao nível do cliente esta fase corresponde a alterações de estados mentais e físicos (Grove e Fisk, 1992; in Chelladurai & Chang, 1999).

2.4.1.3.1. Percepção dos clientes da Qualidade do Serviço

A maior parte dos estudos descritos na literatura sobre serviços centrou a sua atenção na satisfação dos clientes e/ou nas percepções da qualidade dos serviços como um resultado (*output*) do sistema de distribuição dos serviços, resultando que o serviço recebido pelos clientes determina a percepção da qualidade do serviço. As dimensões Fiabilidade e Confiança (Zeithalm *et al.*, 1990) parecem ser centrais nas percepções da qualidade na Fase Output, na óptica do cliente. O cliente deseja sentir que pode confiar no serviço, que o serviço é fornecido de acordo com o combinado e que lhe é distribuído o serviço prometido; ou seja, que as suas expectativas relativamente ao serviço não são defraudadas (Chang, 1998).

2.4.2. A Fase das Consequências (*Outcomes*)

Chang (1998) referiu que a qualidade do serviço entendida como um *output* do sistema conduz a diferentes consequências (*outcomes*) na perspectiva dos clientes, dos funcionários e/ou da própria organização, porém o nosso estudo centra-se nas reacções dos clientes relativamente às suas experiências derivadas dos diferentes encontros com o serviço, (fase de distribuição do serviço) e as suas percepções relativas à qualidade dos serviços produzidos (fase dos resultados). Estas reacções agregadas, se forem favoráveis, geralmente conduzem à satisfação de clientes, de acordo com a perspectiva de vários autores, de entre os quais podemos destacar Zeithalm *et al*, (1996) e Cronin e Taylor, (1992,1994).

2.4.3. Fidelização de Clientes

Chang (1998) referiu que a literatura sobre Marketing de Serviços identificou o papel decisivo da qualidade de serviços e satisfação de clientes na fidelização de clientes. Todavia, referiu tratar-se de um assunto complexo devido à divergência de opiniões relativamente aos dois primeiros constructos (qualidade de serviços e satisfação de clientes), como aliás referimos anteriormente. Ainda assim parece ser claro que independentemente do que motivou a percepção da qualidade, se o cliente percebe qualidade no serviço, ficará satisfeito e tenderá a fidelizar-se como cliente.

Neste contexto, Zeithalm *et al.*, (1996) desenvolveram um modelo conceptual designado Consequências Comportamentais e Financeiras da Qualidade do Serviço, com o objectivo de explicar a fidelização ou abandono relativamente a determinada empresa de serviços, decorrente do impacte causado pela qualidade do serviço nos comportamentos individuais dos consumidores (ver figura 5).

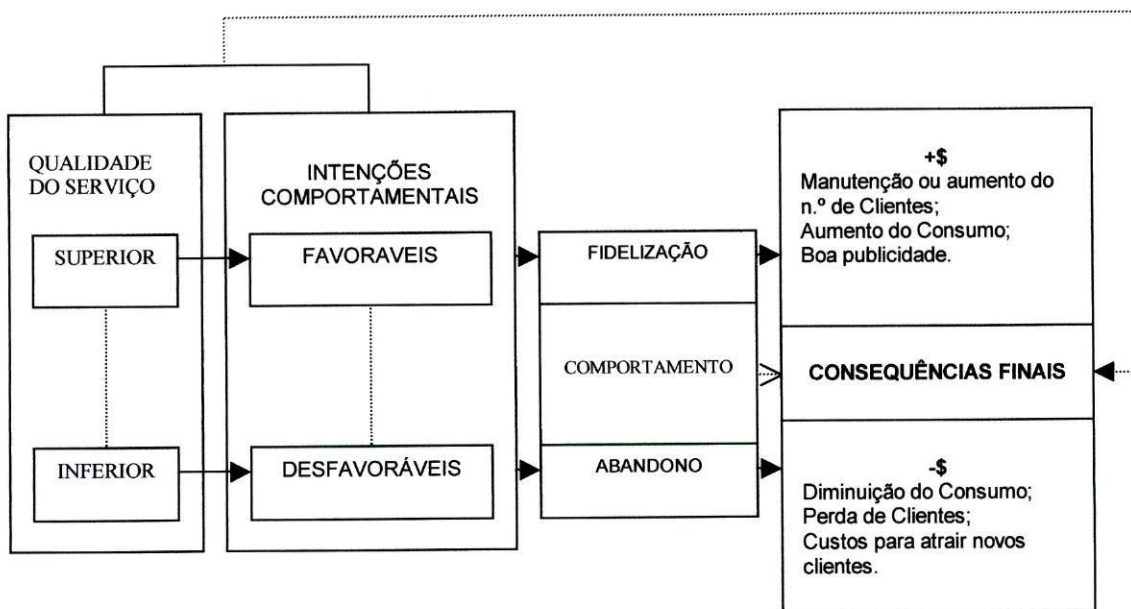
O modelo apresentado por aqueles autores sugere que as intenções comportamentais dos clientes são fortemente influenciadas pela qualidade do serviço. E assinala as consequências comportamentais resultantes da qualidade do serviço, como variáveis que se situam entre a qualidade do serviço e os ganhos ou perdas de natureza financeira, resultantes da fidelização ou abandono dos clientes de determinada empresa.

Este modelo sustenta que quando a avaliação da qualidade do serviço é alta, as intenções comportamentais do cliente são favoráveis, fortalecendo por isso a sua ligação à empresa. Por outro lado, quando a avaliação da qualidade do serviço é baixa, as

intenções comportamentais dos clientes são desfavoráveis e a sua ligação à empresa tende a ficar enfraquecida.

As intenções comportamentais podem ser vistas como indicadores que assinalam se o cliente vai manter-se na empresa (i.e., se vai acontecer a sua fidelização) ou se vai abandoná-la (i.e., se vai ocorrer o *dropout*).

Os autores acrescentaram que investigações mais recentes evidenciavam que a satisfação de clientes e/ou percepções positivas da qualidade de serviços produzem intenções comportamentais favoráveis nos clientes. Por exemplo, o estudo de Cronin e Taylor (1992) que sugeriu existirem correlações positivas entre a qualidade de serviços e a satisfação de clientes e a fidelização de clientes, bem como outros estudos referidos por Zeithalm et al., (1996) (1996) que estabeleceram uma correlação positiva entre a qualidade do serviço percebido e a vontade dos clientes em recomendarem os serviços da empresa.



Relação empírica demonstrada em alguns estudos Macro-económicos.

Figura 5. Modelo das Consequências Comportamentais e Financeiras da Qualidade dos Serviços (Adaptado de Zeithalm, Berry e Parasuraman, 1996)

Anderson e Fornell (1994) salientaram que se os clientes constituem a principal fonte de receita de uma empresa, então a chave do sucesso de uma organização a médio longo prazo, assenta na sua capacidade de atrair e manter os clientes. No entanto, considerando que adquirir novos clientes é mais dispendioso do que fidelizá-los; a fidelização de clientes deverá constituir uma prioridade da estratégia da empresa. A este propósito, aqueles autores referiram que apesar de as investigações ainda não terem chegado a conclusões seguras quanto ao processo de predição da fidelização de clientes, vários estudos apontam para a sequência qualidade, satisfação de clientes, fidelização (ver figura 6).

Anderson e Fornell (1994) sustentaram que o fornecimento de um nível de qualidade que satisfaça os clientes, proporciona uma vantagem competitiva que assenta na fidelização dos clientes.

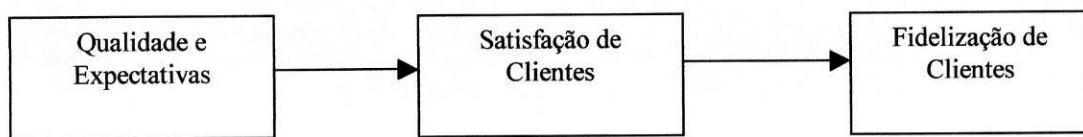


Figura 6. Antecedentes e Consequências da Satisfação de Clientes
(Adaptado de Anderson e Fornell, 1994)

Grönroos (2000) referiu que apesar da qualidade gerar satisfação e ambas induzirem a fidelização de clientes, esta relação está longe de ser linear. Isto significa que oferecer serviços de qualidade é fundamental para satisfazer os clientes, mas não representa uma garantia segura da sua consequente fidelização.

O mesmo autor, chamou a atenção para alguns estudos que evidenciaram existir uma substancial “zona de indiferença” que inclui os clientes que declaram estar “moderadamente satisfeitos” ou “satisfeitos”, que não indicia positiva ou negativamente a fidelização desses clientes. Apenas os clientes “muito satisfeitos” predizem níveis seguros de fidelização e produzem um efeito de *passa-palavra* muito positivo que funciona como um reforço de marketing favorável à empresa; daí que o autor os tenha apelidado de *vendedores gratuitos*, dos serviços da empresa. Por outro lado, os clientes

muito insatisfeitos normalmente produzem um efeito de *passa-palavra* muito negativo, exagerando desfavoravelmente as experiências que motivaram a sua absoluta insatisfação e afugentando, por esta razão, potenciais novos clientes; daí que o autor os tenha designado *terroristas* (ver figura 7).

Cronin e Taylor (1992, 1994) referiram que ambos os constructos (a percepção global da qualidade do serviço e a satisfação de clientes) contribuem para a fidelização de clientes. Todavia, a satisfação de clientes parece predizer com mais segurança a fidelização de clientes (Cronin & Taylor, 1994).

Consistentemente com esta perspectiva, Chang (1998), sustentou que, apesar de ambos os constructos influenciarem a decisão dos clientes de renovarem a inscrição no Centro de Fitness que frequentam (fidelização) – esta decisão é mais influenciada pela satisfação de clientes, do que pelas percepções da qualidade do serviço.

No contexto da actividade física, Correia (2000) referiu que a qualidade conduz à fidelização dos praticantes e no caso das empresas ao aumento das margens de comercialização.

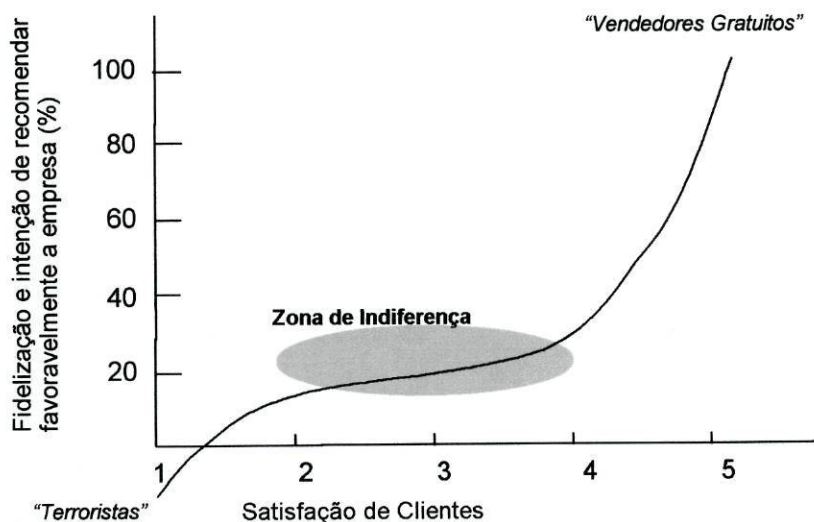


Figura 7. A Função Satisfação/Fidelização.
(Adaptado de Grönroos, 2000)

2.4.4. Escalas desenvolvidas para testar o Modelo de Chang

Na sequência de tudo o que foi exposto, o conjunto de pressupostos que originaram o Modelo de Chang permitiram ao autor desenvolver escalas destinadas a medir cada uma das dimensões anteriormente abordadas.

Assim, utilizando como base de trabalho alguns itens das escalas SERVQUAL e QUESC (referidas anteriormente), Chang (1998) concebeu o instrumento SQFS- Escala de Avaliação da Qualidade em Serviços de *Fitness*.

O SQSF inclui uma escala que visa avaliar as percepções da qualidade dos clientes (nove dimensões), uma segunda que visa avaliar a satisfação de clientes (2 dimensões) e uma terceira (1 dimensão) que visa avaliar a fidelização de clientes. A escala da qualidade (ver figura 8) foi concebida numa perspectiva sistémica, considerando por isso, as três fases do sistema, a Fase *Input* que se refere aos pressupostos dos serviços, a Fase *Throughput*, que se refere à distribuição do serviço propriamente dito e a Fase *Output* que se refere aos resultados do serviço, bem como, as relações que estabelecem entre si.

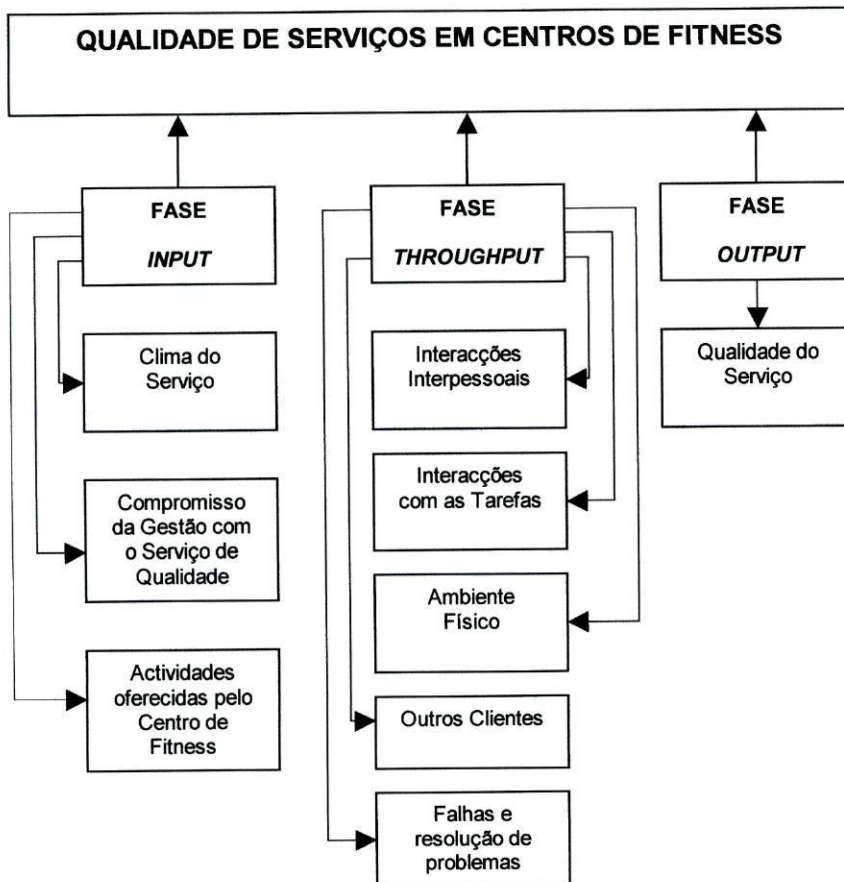


Figura 8. Modelo da Qualidade em serviços de *Fitness*
(Adaptado de Chang, 1998)

Para o seu preenchimento é solicitado aos inquiridos que indiquem a sua opinião, relativamente a cada um dos itens que o compõem, recorrendo a escalas de resposta tipo *Lickert* de 7 pontos (de 1=discordo completamente ou completamente falso, a 7=concordo completamente ou completamente verdadeiro).

Alguns exemplos dos itens que compõem o instrumento e da sua distribuição pelas doze dimensões: Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade - CGSQ (e.g., *"Os serviços são fornecidos de acordo com o prometido"*), Clima de Serviço - CS (e.g., *"No momento em que se chega a conhecer melhor os funcionários, eles vão embora"*), Desígnios da Essência do Serviço – Actividades - DESA (e.g., *"O Clube tem uma oferta variada de actividades para os seus clientes"*), Interações Interpessoais - II (e.g., *"Os funcionários são versáteis e eficientes"*), Interações com a Tarefa - IT (e.g., *"Os funcionários certificam-se de que todos os clientes estão a fazer os exercícios de acordo com as suas capacidades"*), Contacto com o Ambiente Físico - CAF (e.g., *"O Clube oferece instalações limpas e atraentes"*), Contacto com os Outros Clientes - COC (e.g., *"Os clientes auxiliam-se mutuamente"*), Falhas no Serviço e Restabelecimento - FSR (e.g., *"Quando algo corre mal o problema é rapidamente resolvido"*), Percepção da Qualidade do Serviço - PQS (e.g., *"A qualidade do serviço oferecido pelo clube é excelente"*), Satisfação com os Serviços - SS (e.g., *"Estou satisfeito(a) com os serviços deste clube"*), Satisfação com o Envolvimento Pessoal - SEP (e.g., *"Estou satisfeito(a) com a melhoria do meu desempenho"*) e Intenção de Renovar a Inscrição - IRI (e.g., *"Se me fosse inscrever agora escolheria outro Clube"*).

O SQSF que numa primeira fase continha 89 itens (71 correspondiam à escala da qualidade, 12 relacionavam-se com a satisfação de clientes e 6 correspondiam à fidelização de clientes), foi numa segunda fase foi objecto de um processo de revisão no âmbito do qual foi reduzido para 5 itens, no sentido de uniformizar e diminuir o número de itens por dimensão (i.e., 5 itens por dimensão).

**3. ADAPTAÇÃO DA ESCALA DA QUALIDADE
EM CENTROS DE FITNESS (SQFS) PARA A POPULAÇÃO PORTUGUESA**

3.1. INTRODUÇÃO

Para concretizarmos a parte empírica do nosso trabalho, tivemos forçosamente que recorrer à utilização de instrumentos de avaliação dos constructos que pretendíamos investigar: qualidade, satisfação e fidelização de clientes (resultante da renovação da inscrição) em Centros de Fitness.

Todavia, ao analisarmos a literatura da especialidade, verificámos que não abundavam instrumentos que avaliassem especificamente o que pretendíamos, porquanto, apesar da importância genericamente atribuída à qualidade dos serviços, as investigações sobre a qualidade no âmbito das organizações ou dos serviços de desporto, e particularmente sobre os serviços de *fitness*, têm sido raras e dispersas (Chelladurai & Chang, 1999).

Por exemplo, em Portugal apenas temos conhecimento de uma investigação, desenvolvida por Jorge (1999), que se tenha proposto avaliar a qualidade de um Centro de Fitness (ainda que nesta investigação não tenha sido adoptado a designação de Centro de Fitness mas sim de Instalação de Saúde e Condição Física). Para a realização desta investigação foi utilizada uma adaptação do SERVQUAL, de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Contudo, conforme referimos anteriormente na revisão da literatura, para além de vários investigadores questionarem a aplicação generalizada do SERVQUAL nomeadamente em serviços de *fitness*, este instrumento não contempla a totalidade dos constructos que pretendíamos investigar.

Assim sendo, decidimos optar antes pela utilização da *Scale of Quality in Fitness Services* (SQFS), recentemente desenvolvida por Chang (1998). Na base desta decisão situou-se o reconhecimento de que o SQFS, ao permitir avaliar os serviços de *fitness* a partir da avaliação da qualidade percebida pelos clientes, bem como da sua satisfação e intenção de renovação de inscrição (fidelização), ajustava-se precisamente às nossas pretensões.

Considerando que este instrumento foi desenvolvido nos Estados Unidos da América, em língua inglesa, tornava-se necessário, numa primeira fase, traduzi-lo e

adaptá-lo à nossa língua e cultura para, numa segunda fase, determinar as características psicométricas da versão resultante desse processo.

Para determinarmos a fiabilidade decidimos recorrer à avaliação da consistência interna, a partir do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach para cada uma das dimensões, e à análise das correlações item-factor. Para determinar a validade de constructo considerámos ser mais correcto proceder à realização de uma análise factorial confirmatória (AFC), porquanto ela revela uma superior utilidade relativamente a outras técnicas quando o objectivo consiste na validação de um instrumento já desenvolvido (Maia, 1996; Vallerand e Richer, 1988), como acontecia no nosso caso. Para efectuar a AFC, optámos por utilizar a versão 8.30 do LISREL, desenvolvido por Joreskog & Sorbom (1993), o mais popular deste tipo de programas estatísticos.

Na linha do efectuado por Chang (1998), que a partir da análise dos dados recolhidos num primeiro momento procurou não só uniformizar o número de itens por dimensão mas também reduzir esse número, decidimos ainda tentar reduzir o número de itens da versão portuguesa, por forma a tornar mais fácil e simples a sua aplicação, procurando contudo que essa redução não implicasse qualquer perda das suas qualidades psicométricas.

3.2. TRADUÇÃO DO SQFS

Para efectuarmos a tradução do SQFS, que, como referimos anteriormente, consiste numa escala de origem norte-americana, seguimos a metodologia proposta por Fonseca (1993, 1999). Assim, com o intuito de assegurar que a versão portuguesa do instrumento se aproximasse o mais possível da versão original, tanto em termos semânticos como de conteúdo, foi efectuada uma tradução inicial recorrendo à ajuda de duas especialistas no ensino do inglês (i.e., licenciadas em Inglês).

Em seguida, o resultado da tradução foi sujeito à análise de um júri constituído por peritos das áreas em questão (quatro professores de educação física, com experiência em serviços de *fitness*, e três professoras licenciadas em inglês). Considerando as alterações propostas, uma nova versão foi elaborada e submetida a um júri constituído por três professores de educação física, com experiência em serviços de *fitness*, e duas professoras licenciadas em inglês. Uma vez que esta versão mereceu a concordância unânime dos elementos que constituíram este júri, considerámos elaborada a versão portuguesa do SQFS: o Questionário sobre a Qualidade dos Serviços em Centros de Fitness (SQFSp).

3.3. AFERIÇÃO DA COMPREENSIBILIDADE E UNIFORMIDADE INTER-CONTEXTUAL DO SQFSp

O SQFSp foi aplicado a um grupo heterogéneo de indivíduos (com diferentes idades, sexos e habilitações académicas) que, no momento, utilizavam ou já haviam utilizado serviços de *fitness*. O principal objectivo desta aplicação, foi verificar a inteligibilidade do SQFSp, por forma a certificarmo-nos de que não subsistiam ambiguidades interpretativas, já que se o instrumento as permitisse corríamos o risco de recolher respostas diferentes, correspondentes não a diferentes opiniões mas sim a diferentes interpretações.

Pelo facto de não terem sido detectadas quaisquer dificuldades por parte dos inquiridos, foi elaborada a última versão do SQFSp contemplando apenas pequenas alterações relativas às instruções de preenchimento e a aspectos gráficos.

No sentido de otimizar a futura aplicação do instrumento, avaliámos o tempo médio necessário ao seu completo preenchimento, que foi de aproximadamente quinze minutos.

3.4. AVALIAÇÃO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DO SQFSp

3.4.1. Apresentação dos Resultados e Discussão

3.4.1.1. Estudo da Fiabilidade

No quadro 1 apresentam-se os valores estimados para os coeficiente alfa (α) de Cronbach, relativos a cada uma das sub-escalas, bem como os valores correspondentes encontrados por Chang (1998) para a versão original.

No nosso estudo, os valores do alfa variavam entre 0.75 (para a sub-escala Clima do Serviço) e 0.94 (para as sub-escalas Contacto com o Ambiente Físico, Percepção da Qualidade do Serviço e Satisfação com os Serviços), ou seja, todos eles foram superiores ao valor crítico de $\alpha = 0.70$, proposto por Nunnally (1978) para se considerar como aceitável a consistência interna de uma dada sub-escala. Deste modo, os resultados obtidos parecem expressar a elevada consistência de cada uma das sub-escalas do nosso instrumento.

Ao compararmos os nossos resultados com os de Chang (1998), verificamos que, à excepção da sub-escala relativa às Interações com as Tarefas (IT), os valores encontrados no nosso estudo foram todos superiores (ver quadro 1). Assim sendo, pareceu evidente não subsistirem quaisquer dúvidas acerca da elevada consistência interna da versão portuguesa do SQFS.

Quadro 1. Valores do alfa (α) de Cronbach para os itens de cada dimensão, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)

ESCALAS		Valores do alfa (α)	Valores do alfa (α)
Sub-escalas (dimensões)		<i>nosso estudo</i>	<i>Chang (1998)</i>
ESCALA DA QUALIDADE			
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	0.87	0.81
CS	Clima do Serviço	0.75	0.68
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	0.77	0.71
II	Interações Interpessoais	0.92	0.86
IT	Interações com as Tarefas	0.85	0.89
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	0.94	0.73
COC	Contacto com os outros Clientes	0.89	0.85
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	0.90	0.89
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	0.94	0.91
ESCALA DA SATISFAÇÃO			
SS	Satisfação com os Serviços	0.94	0.91
SEP	Satisfação com o seu Envolvimento Pessoal	0.91	0.89
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO			
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	0.87	0.85

Através da consulta ao quadro 2 é possível verificar que todas as correlações item-factor foram superiores a 0.44. Aliás, da totalidade dos quarenta e oito itens, apenas dois (da sub-escala da Qualidade) apresentaram um valor inferior a 0.50, com trinta e sete deles a apresentarem um valor igual ou superior a 0.70. No caso das sub-escalas da Satisfação e da Fidelização podemos mesmo verificar que todos os itens apresentaram uma correlação com o respectivo factor superior a 0.70.

Da análise dos resultados verificámos também que não sobrevinha vantagem em eliminar qualquer um dos itens que constituíam as diferentes sub-escalas, não só porque todos os valores de alfa eram à partida superiores ao valor mínimo proposto por Nunnally (1978), mas também porque no único caso em que a eliminação de um item poderia aumentar o valor alfa da respectiva sub-escala (i.e., item DESA 4, da sub-escala Designios da Essência do Serviço – Actividades, da escala da Qualidade) o aumento era mínimo (de 0.77 para 0.78).

Quadro 2. Correlações item-factor e valores do alfa (α) de Cronbach caso fossem eliminados os itens

ESCALAS	Item	Correlação item-factor	Valores do alfa (α) se eliminado o item
Sub-escalas (dimensões)			
ESCALA DA QUALIDADE			
Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade ($\alpha = 0.87$)	CGSQ 2	0.74	0.82
	CGSQ 4	0.64	0.87
	CGSQ 6	0.77	0.81
	CGSQ 7	0.74	0.83
Clima do Serviço ($\alpha = 0.75$)	CS 3	0.44	0.75
	CS 4	0.53	0.70
	CS 5	0.65	0.63
	CS 7	0.58	0.68
Desígnios da Essência do Serviço – Actividades ($\alpha = 0.77$)	DESA 1	0.67	0.67
	DESA 2	0.60	0.70
	DESA 3	0.60	0.69
	DESA 4	0.44	0.78
Interações Interpessoais ($\alpha = 0.92$)	II 2	0.82	0.90
	II 3	0.87	0.89
	II 4	0.86	0.89
	II 5	0.76	0.92
Interações com as Tarefas ($\alpha = 0.85$)	IT 2	0.75	0.80
	IT 3	0.65	0.83
	IT 4	0.73	0.80
	IT 6	0.68	0.83
Contacto com o Ambiente Físico ($\alpha = 0.94$)	CAF 3	0.89	0.91
	CAF 4	0.82	0.93
	CAF 5	0.86	0.92
	CAF 6	0.86	0.92
Contacto com os outros Clientes ($\alpha = 0.89$)	COC 2	0.76	0.85
	COC 3	0.75	0.85
	COC 5	0.79	0.84
	COC 6	0.70	0.87
Falhas no Serviço e Restabelecimento ($\alpha = 0.90$)	FSR 1	0.76	0.87
	FSR 2	0.72	0.88
	FSR 6	0.77	0.87
	FSR 7	0.83	0.84
Percepção da Qualidade do Serviço ($\alpha = 0.94$)	PQS 1	0.87	0.91
	PQS 4	0.90	0.90
	PQS 6	0.80	0.93
	PQS 11	0.84	0.92
ESCALA DA SATISFAÇÃO			
Satisfação com os Serviços ($\alpha = 0.94$)	SS 1	0.84	0.93
	SS 3	0.86	0.92
	SS 4	0.86	0.92
	SS 5	0.87	0.92
Satisfação com o seu Envolvimento Pessoal ($\alpha = 0.91$)	SEP 2	0.85	0.88
	SEP 3	0.81	0.89
	SEP 4	0.80	0.90
	SEP 7	0.78	0.90
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO			
Intenção de Renovar a Inscrição ($\alpha = 0.87$)	IRI 1	0.71	0.85
	IRI 2	0.71	0.85
	IRI 4	0.75	0.83
	IRI 6	0.78	0.83

3.4.1.2. Análise Factorial Confirmatória

Foi com base na conceptualização de Chang (1998) que foram definidos os modelos de medida (dois para a escala da Qualidade e um para cada uma das escalas da Satisfação e da Fidelização) a submeter à AFC, e que são apresentados, em seguida, de forma pictográfica.

Para a avaliação da qualidade do seu ajustamento, tal como havíamos destacado anteriormente, recorreremos a um dos mais conceituados programas estatísticos no domínio da análise da estrutura da covariância, o LISREL, na sua versão 8.30.

Numa primeira fase, decidimos analisar os seguintes indicadores: o χ^2 , a razão entre o χ^2 e os graus de liberdade (χ^2/ gl), o índice de bondade do ajustamento (GFI), o índice de bondade do ajustamento ajustado (AGFI), a raiz quadrada da média dos erros por aproximação (RMSEA), o índice de ajustamento normalizado (NFI) e o índice de ajustamento comparativo (CFI). Na base desta decisão esteve não só o facto de, em termos gerais, eles serem os mais referidos na bibliografia específica deste domínio do conhecimento, mas também porque haviam sido os utilizados por Chang (1998), e dessa forma poderíamos estabelecer algumas comparações entre os resultados dos dois estudos.

A segunda fase da confirmação dos modelos centrou-se na avaliação da bondade do ajustamento dos parâmetros individuais, designadamente no que respeita aos valores de saturação dos itens no factor respectivo e aos valores de t .

3.4.1.2.1. Escala da Qualidade

No que diz respeito à qualidade, foi definido um modelo constituído por trinta e seis itens distribuídos por nove sub-escalas (ver figura 9).

Na apresentação pictográfica, os ξ representam as nove sub-escalas – ou variáveis latentes – que integram a escala da qualidade [ξ_1 = Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade (CGSQ); ξ_2 = Clima do Serviço (CS); ξ_3 = Desígnios da Essência do Serviço – Actividades (DESA); ξ_4 = Interações Interpessoais (II); ξ_5 = Interações com as Tarefas (IT); ξ_6 = Contacto com o Ambiente Físico (CAF); ξ_7 = Contacto com os Outros Clientes (COC); ξ_8 = Falhas no Serviço e Restabelecimento (FSR); ξ_9 = Percepção da Qualidade do Serviço (QS)] e os X_{1-36} indicam os itens propostos para avaliar cada uma das sub-escalas. Os λ e os δ_{1-36} representam, respectivamente, o factor de saturação e o erro de medida relativos a

cada um dos itens. Por fim, as correlações entre as sub-escalas surgem numa secção legendada por ϕ na representação pictográfica .

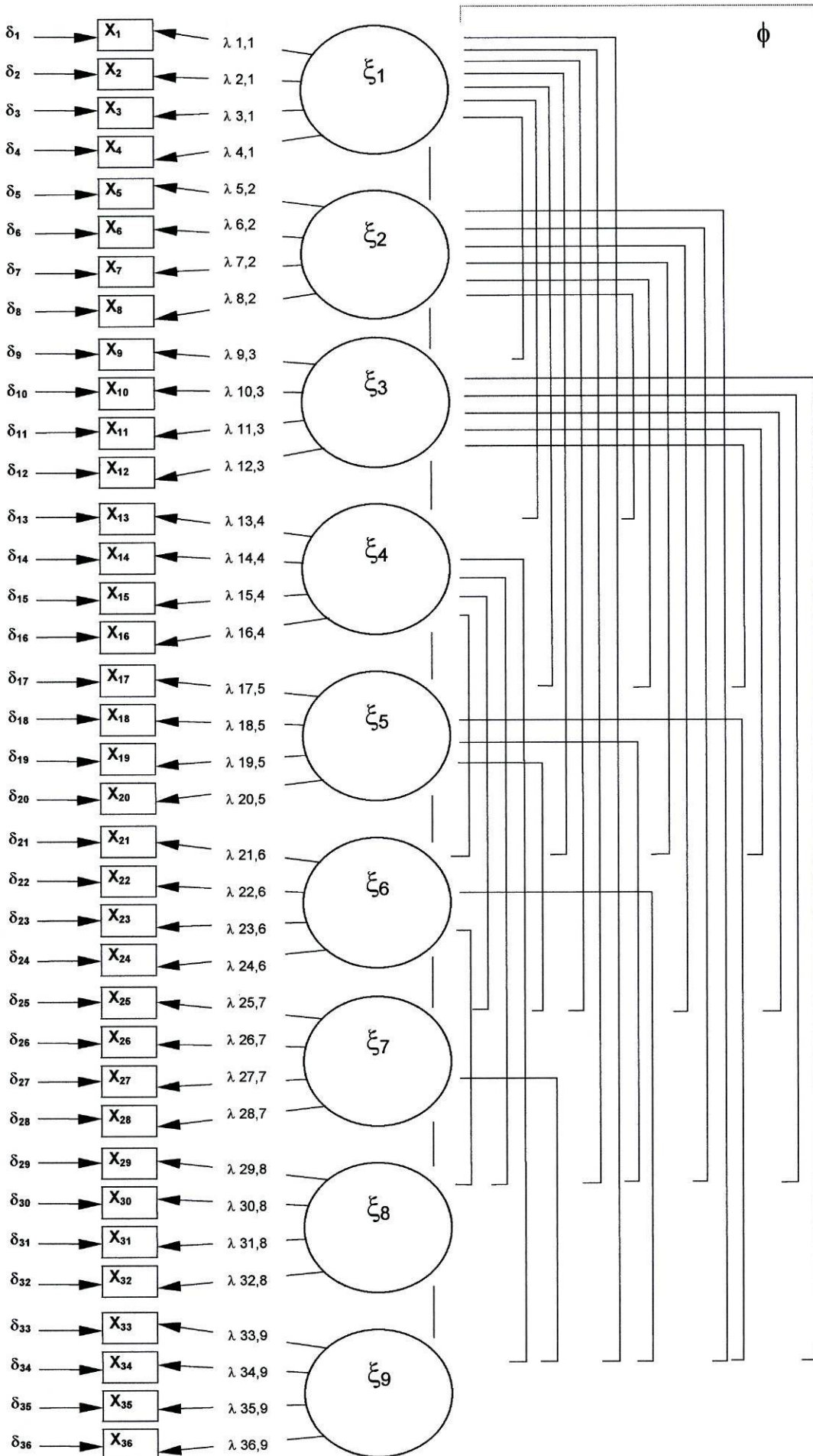


Figura 9. Representação Pictográfica do Modelo da escala da Qualidade

Ao analisarmos os resultados relativos ao ajustamento global do modelo de medida inspeccionado (ver quadro 3) verificámos que, apesar do valor da estatística do χ^2 ter sido elevado e estatisticamente significativo, o que poderia evidenciar problemas no ajustamento do modelo formulado, a razão χ^2/gl apresentou um valor inferior a 3. A este propósito, Joreskog (1969) referiu que um valor para a razão entre o χ^2 e os graus de liberdade igual ou inferior a 3.0 representa uma correspondência aceitável entre o modelo proposto e os dados obtidos.

Por outro lado, os valores dos índices da bondade do ajustamento (GFI) e da bondade do ajustamento ajustado (AGFI), apesar de relativamente elevados, foram inferiores a 0.90, valor normalmente considerado empiricamente como o valor de corte para a aceitação ou rejeição de um modelo (Chi & Duda, 1995; Maia, 1996).

Contudo, os valores dos restantes indicadores (RMSEA, NFI e CFI) pareceram revelar a bondade do ajustamento e sugerir a aceitação do modelo examinado. Efectivamente, no que se refere à RMSEA, e segundo Browne e Cudeck (1993), valores compreendidos entre 0.05 e 0.08, como foi o caso, revelam um ajustamento aceitável do modelo. Do mesmo modo, os valores de NFI e de CFI foram muito próximos de 0.90, valor sugerido por Bentler e Bonett (1980, in Chang, 1998), como indicador de um ajustamento aceitável.

Quadro 3. Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Qualidade, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)

ESCALA DA QUALIDADE Indicadores	Valores	Valores
	<i>nosso estudo</i>	<i>Chang (1998)</i>
χ^2	$\chi^2 (558)=1224.32$ p< 0.01	$\chi^2 (909)=2570.62$ p< 0.01
χ^2/gl	2.19	2.83
GFI	0.80	0.75
AGFI	0.77	0.72
RMSEA	0.06	0.07
NFI	0.86	0.82
CFI	0.92	0.84

No mesmo sentido, ao compararmos os nossos resultados com os do estudo de Chang (1998) verificámos que, de uma forma geral, os valores dos diferentes indicadores parecem revelar um melhor ajustamento global do modelo da versão portuguesa comparativamente ao modelo da versão original.

No quadro 4 encontram-se os valores estimados para os indicadores utilizados para a avaliação da bondade do ajustamento dos parâmetros individuais. Todos os itens apresentaram um valor não estandardizado de saturação no factor respectivo igual ou superior a 0.78 e um valor t elevado e estatisticamente significativo, o que evidencia a importância de cada item na construção da respectiva sub-escala.

Quadro 4. Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Qualidade

Sub-escalas	CGSQ	CS	DESA	II	IT	CAF	COC	FSR	PQS	Valor t	
Itens											
X ₁	CGSQ 2	1.38								16.43 *	
X ₂	CGSQ 4	1.18								14.17 *	
X ₃	CGSQ 6	1.20								15.51 *	
X ₄	CGSQ 7	1.12								16.16 *	
X ₅	CS 3		0.83							8.40 *	
X ₆	CS 4		1.06							11.55 *	
X ₇	CS 5		1.39							14.25 *	
X ₈	CS 7		0.99							10.47 *	
X ₉	DESA 1			0.88						13.94 *	
X ₁₀	DESA 2			0.91						13.73 *	
X ₁₁	DESA 3			1.03						12.18 *	
X ₁₂	DESA 4			0.78						8.92 *	
X ₁₃	II 2				0.90					17.69 *	
X ₁₄	II 3				1.00					19.63 *	
X ₁₅	II 4				1.10					19.40 *	
X ₁₆	II 5				0.86					15.49 *	
X ₁₇	IT 2					1.11				14.17 *	
X ₁₈	IT 3					0.96				14.40 *	
X ₁₉	IT 4					1.09				15.18 *	
X ₂₀	IT 6					0.87				14.15 *	
X ₂₁	CAF 3						1.54			20.23 *	
X ₂₂	CAF 4						1.48			17.28 *	
X ₂₃	CAF 5						1.55			18.59 *	
X ₂₄	CAF 6						1.31			18.83 *	
X ₂₅	COC 2							1.23		15.81 *	
X ₂₆	COC 3							1.15		15.03 *	
X ₂₇	COC 5							1.29		16.64 *	
X ₂₈	COC 6							1.16		14.91 *	
X ₂₉	FSR 1								1.17	15.30 *	
X ₃₀	FSR 2								1.02	14.68 *	
X ₃₁	FSR 6								1.21	17.06 *	
X ₃₂	FSR 7								1.49	19.74 *	
X ₃₃	PQS 1									1.35	19.38 *
X ₃₄	PQS 4									1.32	19.90 *
X ₃₅	PQS 6									1.11	16.64 *
X ₃₆	PQS 11									1.28	18.51 *

* p < 0.01

3.4.1.2.1.1. Modelo Tridimensional da Escala da Qualidade

Segundo Chang (1998), a escala da qualidade assume um carácter tridimensional, no sentido em que três das suas dimensões se reportam à Fase *Input* da distribuição do serviço, cinco à Fase *Throughput* e uma à Fase *Output*. Neste contexto, foi definido um modelo de medida (ver figura 10) cuja qualidade do ajustamento foi igualmente avaliada através dos mesmos indicadores já referenciados.

Na apresentação pictográfica, os η representam as nove sub-escalas que integram a escala da qualidade e os ξ as fases de distribuição do serviço [η_1 = Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade (CGSQ); η_2 = Clima do Serviço (CS); η_3 = Desígnios da Essência do Serviço – Actividades (DESA); η_4 = Interações Interpessoais (II); η_5 = Interações com as Tarefas (IT); η_6 = Contacto com o Ambiente Físico (CAF); η_7 = Contacto com os Outros Clientes (COC); η_8 = Falhas no Serviço e Restabelecimento (FSR); η_9 = Percepção da Qualidade do Serviço (QS); ξ_1 = Fase *Input*; ξ_2 = Fase *Throughput*; ξ_3 = Fase *Output*]. Os λ e os δ_{1-9} representam, respectivamente, o factor de saturação e o erro de medida relativos a cada uma das sub-escalas. Por fim, os ϕ indicam a correlação entre as fases.

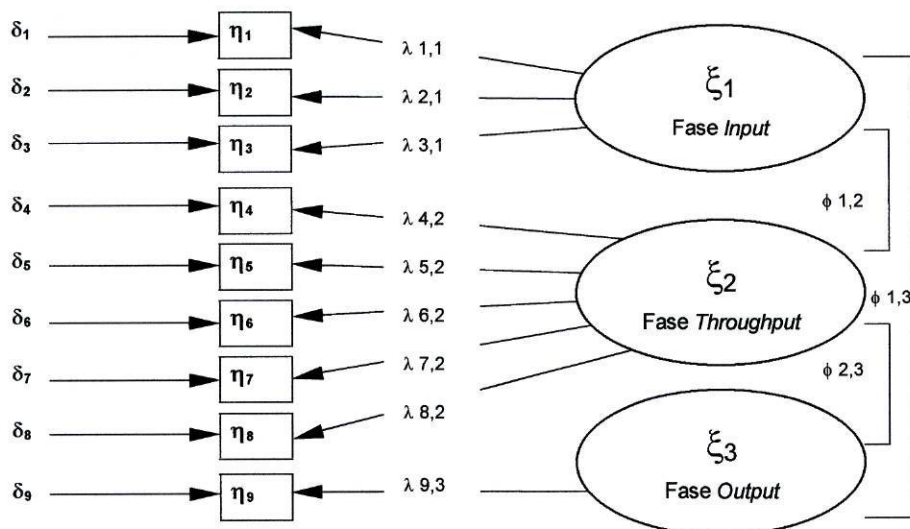


Figura 10. Representação pictográfica do modelo tridimensional da escala da Qualidade

De um modo geral, os valores estimados sugerem um ajustamento global aceitável para o modelo tridimensional, porquanto se aproximam dos encontrados por Chang (1998), considerados por ele como reflexo de um bom ajustamento global do modelo examinado (ver quadro 5).

Quadro 5. Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo tridimensional da escala da Qualidade, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)

ESCALA DA QUALIDADE (MODELO TRIDIMENSIONAL) Indicadores	Valores nosso estudo	Valores Chang (1998)
χ^2	$\chi^2 (24)=171.25$ p< 0.01	$\chi^2 (25)=133.31$ p< 0.01
χ^2 / gl	7.14	** 5.33
GFI	0.88	0.93
AGFI	0.78	0.87
RMSEA	0.15	0.11
NFI	0.90	0.94
CFI	0.91	0.95

** Calculado por nós com base nos valores indicados pelo autor

3.4.1.2.2. Escala da Satisfação

Para a escala da satisfação foi elaborado um modelo com dois factores, cada um dos quais com quatro itens (ver Figura 11).

Os ξ representam as duas sub-escalas – ou variáveis latentes – que integram a escala da satisfação [ξ_1 = Satisfação com os Serviços (SS); ξ_2 = Satisfação com o seu Envolvimento Pessoal (SEP)], enquanto os X_{1-8} indicam os itens propostos para avaliar essas mesmas sub-escalas. Os λ e os δ_{1-8} representam, respectivamente, o factor de saturação e o erro de medida relativos a cada um dos itens, e o ϕ indica a correlação entre as sub-escalas.

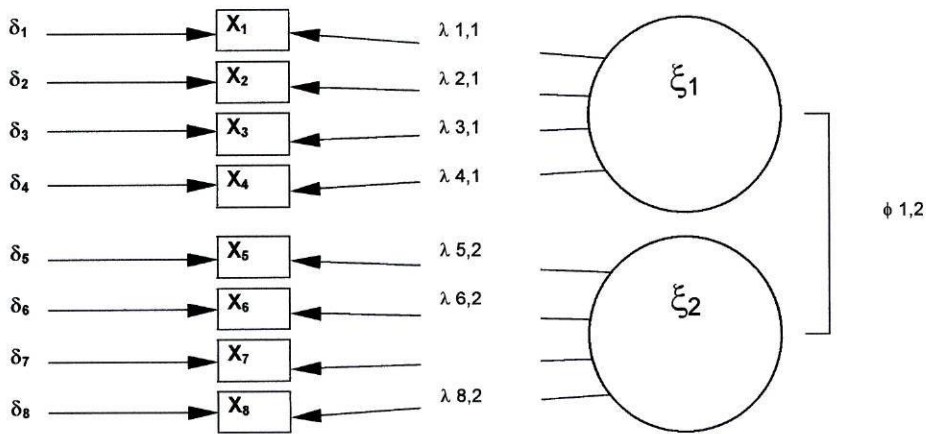


Figura 11. Representação pictográfica do modelo da escala da Satisfação

Ao analisarmos os resultados relativos ao ajustamento global do modelo verificámos que apesar dos valores do χ^2 , da χ^2/gl e da RMSEA terem sido ligeiramente superiores aos desejáveis, todos os restantes indicadores (i.e., GFI, AGFI, NFI e CFI) evidenciaram um bom ajustamento do modelo examinado. Para além disso, de referir que, uma vez mais, a generalidade dos valores encontrados no nosso estudo revelaram um ajustamento aos dados do modelo de medida da versão portuguesa superior ao encontrado para a versão original (ver quadro 6).

Quadro 6. Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Satisfação, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)

ESCALA DA SATISFAÇÃO Indicadores	Valores nosso estudo	Valores Chang (1998)
χ^2	$\chi^2 (19)=68.62$ $p < 0.01$	$\chi^2 (34)=121.34$ $p < 0.01$
χ^2/gl	3.61	3.57
GFI	0.94	0.93
AGFI	0.89	0.89
RMSEA	0.10	0.08
NFI	0.96	0.95
CFI	0.97	0.96

Quanto aos parâmetros individuais (ver quadro 7), foi evidente que todos os itens saturaram de forma positiva com um valor não estandardizado superior a 0.73 no factor respectivo, e que o seu valor t foi elevado e estatisticamente significativo, resultados estes reveladores da importância de cada item na construção de sub-escala respectiva.

Quadro 7. Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Satisfação

Sub-escalas		SS	SEP	Valor t
Itens				
X ₁	SS 1	1.16		17.64 *
X ₂	SS 3	1.23		19.13 *
X ₃	SS 4	1.11		18.05 *
X ₄	SS 5	1.10		18.67 *
X ₅	SEP 2		0.80	19.00 *
X ₆	SEP 3		0.81	17.78 *
X ₇	SEP 4		0.89	16.54 *
X ₈	SEP 7		0.73	16.09 *

* p < 0.01

3.4.1.2.3. Escala da Fidelização

No modelo da escala da Fidelização (ver figura 12) a variável latente representa a Intenção de Renovar a Inscrição [ξ_1 = Intenção de Renovar a Inscrição (IRI)] e os X₁₋₄ os itens propostos para avaliar essa mesma escala. Os λ e os δ representam, respectivamente, o factor de saturação e o erro de medida relativos a cada um dos itens.

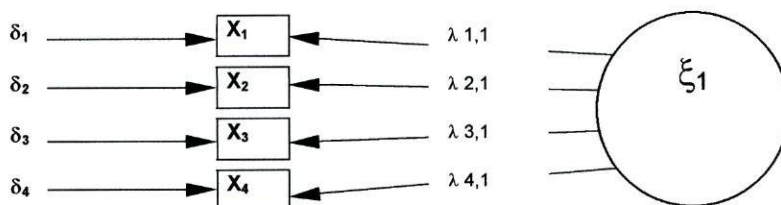


Figura 12. Representação pictográfica do modelo da escala da Fidelização

A partir da consulta ao quadro 8, é possível verificar que, tal como no caso anterior, também para este modelo os valores do χ^2 , da χ^2/gl e da RMSEA foram superiores aos normalmente considerados como desejáveis. Todavia, também desta vez, todos os restantes indicadores (i.e., GFI, AGFI, NFI e CFI) evidenciaram um bom ajustamento do modelo proposto aos dados analisados.

Do mesmo modo, também neste caso a maior parte dos valores dos indicadores considerados no nosso estudo revelaram que a qualidade do ajustamento aos dados do modelo da versão portuguesa foi superior ao da versão original.

Quadro 8. Indicadores da bondade do ajustamento global do modelo da escala da Fidelização, do SQFSp (nosso estudo) e do SQFS (Chang, 1998)

ESCALA DA FIDELIZAÇÃO Indicadores	Valores <i>nosso estudo</i>	Valores <i>Chang (1998)</i>
χ^2	$\chi^2 (2)=15.63$ $p < 0.001$	$\chi^2 (5)=24.07$ $p < 0.01$
χ^2/gl	7.81	4.81
GFI	0.97	0.97
AGFI	0.87	0.92
RMSEA	0.15	0.10
NFI	0.97	0.96
CFI	0.98	0.98

Similarmente ao que se verificou relativamente às escalas da Qualidade e Satisfação, todos os itens saturaram de forma positiva (neste caso com valores não estandardizados superiores a 1.05) e os seus valores t foram elevados e estatisticamente significativos, resultados que evidenciaram a importância de cada item na construção desta escala (ver quadro 9).

Quadro 9. Indicadores do ajustamento dos parâmetros individuais (valor de saturação não estandardizado do item no seu factor e valor t) do modelo da escala da Fidelização

Itens	Escala	IRI	Valor t
X ₁	IRI 1	1.05	14.58 *
X ₂	IRI 2	1.21	13.97 *
X ₃	IRI 4	1.30	15.35 *
X ₄	IRI 6	1.13	16.79 *

* p < 0.01

3.5. CONCLUSÃO

Em suma, da análise global e individual de todos os dados encontrados ao longo do nosso estudo, pareceu resultar claramente que todas as sub-escalas do SQFSp revelaram valores aceitáveis relativamente à sua consistência interna e validade de constructo, sendo inclusivamente, e de uma forma geral, superiores aos encontrados relativamente à versão original (Chang, 1998).

Assim sendo, somos da opinião de que os investigadores nacionais podem recorrer com segurança à utilização das escalas aqui examinadas, seja individualmente seja em conjunto. De referir todavia, que, mesmo assim, consideramos que devem ser desenvolvidos mais estudos no sentido do estabelecimento claro e inequívoco das suas propriedades psicométricas.

4. APLICAÇÃO DO SQFS_p EM DOIS CENTROS DE FITNESS DE BRAGA

4.1. INTRODUÇÃO

Para além da tradução do SQFS (Chang, 1998) para a língua e cultura portuguesas, e da avaliação da fiabilidade e validade da versão portuguesa daí resultante, por nós designado de Questionário sobre a Qualidade dos Serviços em Centros de Fitness (SQFS_p), decidimos ainda desenvolver um outro estudo com o principal objectivo de investigar o modo como os diferentes constructos avaliados a partir da utilização desta escala interagem entre si.

Mais especificamente, estabelecemos como prioridade para esta investigação a análise do padrão de correlações existente entre as várias dimensões da Qualidade e da Satisfação, bem como o estudo acerca do impacte assumido pelas dimensões da Satisfação na intenção dos indivíduos em renovarem a sua inscrição, isto é, em se fidelizarem em relação ao Centro de Fitness.

Adicionalmente, e em decorrência de algumas das indicações veiculadas na literatura da especialidade, considerámos importante verificar se variáveis como o sexo, estado civil, tempo de inscrição e experiência anterior dos indivíduos relativamente à frequência deste tipo de instituições, se relacionavam de algum modo com a forma como eles configuravam a sua participação actual e futura no Centro de Fitness no qual estavam inscritos, bem como o modo como o avaliavam.

4.2. METODOLOGIA

4.2.1. Amostra

Participaram neste estudo 263 indivíduos que frequentavam dois dos principais Centros de Fitness da cidade de Braga. A amostra foi constituída por indivíduos de ambos os sexos, com idades compreendidas maioritariamente entre os 20 e os 40 anos, que frequentavam diversas das actividades disponíveis naqueles Centros: aeróbica, localizada, *body pump*, *body combat*, *cardio-training*, musculação, artes marciais, natação, hidroginástica e dança.

A actividade profissional dos inquiridos era muito variada, destacando-se no entanto o elevado número de estudantes e professores. Mais pormenores relativamente às características dos indivíduos que participaram neste estudo encontram-se no quadro seguinte (quadro 10).

Quadro 10. Caracterização da amostra (sexo, idade, profissão, inscrição no respectivo Centro de Fitness, frequência semanal do Centro de Fitness e experiência anterior em Centros de Fitness).

		N = 263	%
Sexo	Masculino	107	40.68
	Feminino	156	59.32
Idade	< 20	25	9.50
	20 - 29	95	36.12
	30 - 39	78	29.66
	40 - 49	42	15.97
	> 50	23	8.74
Estado civil	Solteiro/ Divorciado/ Viuvo	149	56.65
	Casado	114	43.35
Profissão	Estudante	66	25.10
	Professor	34	12.93
	Empresário	19	7.22
	Engenheiro	16	6.08
	Economista	9	3.42
	Funcionário Público	9	3.42
	Gerente/ Gestor de Empresa	8	3.04
	Escriturário	7	2.66
	Comerciante	6	2.28
	Empregado de Escritório	6	2.28
	Médico	6	2.28
	Secretário	6	2.28
	Advogado	5	1.90
	Bancário	4	1.52
	Empregado Comercial	4	1.52
Outras profissões (com menos de 4 respostas)	58	22.05	
Inscrição no respectivo Centro de Fitness	< 1 ano (Primeira inscrição)	102	38.78
	≥ 1 ano (Renovação)	161	61.22
Frequência semanal do Centro de Fitness	< 2 vezes	4	1.52
	2 vezes	114	43.35
	3 vezes	78	29.66
	> 3 vezes	67	25.48
Experiência anterior em Centros de Fitness	Nunca frequentaram outro	104	39.54
	Já frequentaram outro	159	60.46

4.2.2. Instrumentos

O questionário utilizado foi o SQFS_p, resultante do estudo anterior. Conforme referido, este instrumento integra doze dimensões, constituídas cada uma delas por quatro itens. Para o seu preenchimento é solicitada aos inquiridos a indicação da sua opinião relativamente a cada item, recorrendo a escalas de resposta tipo *Likert* de 7 pontos (de 1=discordo completamente ou completamente falso, a 7=concordo completamente ou completamente verdadeiro).

Adicionalmente, e atendendo aos objectivos deste estudo, anteriormente apresentados, foi solicitada aos inquiridos a indicação de alguns outros dados como a sua idade, sexo, profissão, tempo de inscrição no Centro de Fitness e experiência anterior em outros Centros de Fitness.

4.2.3. Procedimentos

4.2.3.1. De recolha dos dados

Os questionários foram distribuídos nos dois Centros de Fitness, pelos funcionários da recepção e pelos professores no fim das aulas ou dos períodos de actividade física.

Apesar de sabermos que seria preferível que os inquiridos preenchessem o questionário no seu Centro de Fitness, entregando-o em seguida, porquanto tal procedimento permitiria atingir uma taxa de participação mais elevada, decidimos optar por pedir às pessoas para os levarem consigo e os introduzirem posteriormente, devidamente preenchidos, numa caixa criada para o efeito, colocada junto à recepção.

Na base desta decisão estiveram as seguintes razões, ou preocupações: i) salvaguarda do anonimato dos participantes; ii) inexistência de locais com condições mínimas para o preenchimento confortável do questionário por parte dos diversos participantes no estudo; e iii) o reconhecimento de que, de uma forma geral, os indivíduos que frequentam Centros de Fitness - para além do tempo necessário para se equiparem, realizarem a sua actividade física e tomarem banho - não passam no seu Centro de Fitness o tempo necessário para o preenchimento do questionário (i.e., aproximadamente 15 minutos).

Ainda assim, de referir que dos 450 questionários distribuídos foram recolhidos 263, resultando portanto uma taxa de retorno superior a 50%, que podemos considerar como aceitável para estudos desta natureza.

4.2.3.2. De análise dos dados

Para proceder à análise estatística dos dados, recorreremos à versão 10.0.5 do SPSS, um dos mais populares e conceituados programas de análise estatística de dados. Das diversas técnicas que integram aquele programa, foram utilizadas para o nosso estudo: média, desvio padrão, índice de correlação de Pearson, teste t, e análise da regressão.

4.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.3.1. Estudo Descritivo

Os valores referentes ao modo como os inquiridos responderam ao questionário revelaram uma avaliação bastante favorável (médias entre 5.20 e 6.15, numa escala de resposta de 1 a 7, em que 7 representa o resultado mais favorável possível) dos dois Centros de Fitness abrangidos pelo nosso estudo, no que se refere a todas as dimensões das três escalas: Qualidade, Satisfação e Fidelização (ver quadro 11).

A coincidência de valores elevados nas três escalas revela consistência com a literatura quando nela se destaca que valores elevados de qualidade percebida conduzem a elevados níveis de satisfação que por sua vez aumentam a probabilidade de fidelização (e.g., Anderson & Fornell, 1994; Cronin & Taylor, 1992; Grönroos, 2000; Zeithalm, Berry & Parasuraman, 1996); do mesmo modo, os nossos dados foram consistentes com a perspectiva subjacente ao modelo de Chang (1998), que aliás contempla as mesmas dimensões do nosso estudo.

Por outro lado, os resultados obtidos no que se refere à fidelização ($\bar{x}=6.15 \pm 1.25$) parecem contrariar Annesi (1996) que afirmou que a percentagem de indivíduos que deixam de frequentar Centros de Fitness, nos primeiros seis meses seguintes à sua inscrição, se aproxima dos 50%.

No entanto, Grönroos (2000) apresentou um modelo que relaciona a satisfação e a fidelização de clientes, no qual se preconiza a existência de uma zona de indiferença (correspondente a níveis de satisfação avaliados com valores compreendidos entre 1.8 e 4.0, numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, na qual o valor 5 correspondia à máxima satisfação), que não permite predizer absolutamente nada quanto à fidelização; ou seja, de acordo com aquele autor, a probabilidade de os clientes, cuja avaliação se situava naquele intervalo, abandonarem ou ficarem na empresa em questão era exactamente a mesma.

De forma análoga, e atendendo a que a escala utilizada no nosso estudo tinha sete pontos e não cinco, poderemos considerar que os indivíduos que indicaram valores compreendidos entre 2.5 e 5.6 se situariam numa eventual zona de indiferença. Logo, apesar de tanto num caso como noutro o valor médio atribuído às dimensões da

Satisfação ter sido superior a 5.6, a análise dos correspondentes valores do desvio padrão ($SS=\pm 1.19$ e $SEP=\pm 0.84$) revela que nessa zona de indiferença estaria situado um determinado número de clientes, dos quais alguns provavelmente abandonarão o respectivo Centro de Fitness.

Quadro 11. Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas do SQFS_p. Médias e desvio padrão.

ESCALAS		Média	Desvio padrão
Sub-Escalas			
ESCALA DA QUALIDADE			
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	5.66	± 1.32
CS	Clima do Serviço	5.87	± 1.29
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	5.75	± 1.01
II	Interacções Interpessoais	6.11	± 1.01
IT	Interacções com as Tarefas	5.89	± 1.10
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	5.57	± 1.52
COC	Contacto com os outros Clientes	5.20	± 1.27
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	5.47	± 1.27
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	5.75	± 1.30
ESCALA DA SATISFAÇÃO			
SS	Satisfação com os Serviços	5.98	± 1.19
SEP	Satisfação com o Envolvimento Pessoal	6.13	± 0.84
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO			
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	6.15	± 1.25

Ao analisarmos as dimensões relativas à qualidade dos serviços, verificámos que se destaca pela positiva uma dimensão relativa à fase de distribuição dos serviços: a das Interacções Interpessoais. De acordo com a literatura, esta dimensão refere-se ao que Zeithalm *et al.* (1990) chamaram empatia e que Chang (1998) relacionou com o conjunto de atributos dos funcionários (e.g., cortesia, vontade de ajudar o cliente, grau de conhecimentos demonstrados e aparência física) que influenciam a percepção da qualidade pelo cliente.

Neste sentido, os resultados parecem sugerir que os inquiridos têm uma elevada percepção de qualidade relativamente aos professores, instrutores e demais funcionários destes Centros de Fitness, fundamentalmente no que diz respeito à forma como a interacção decorre.

A Dimensão Contacto com os outros Clientes, cuja avaliação em termos médios foi menos favorável, refere-se à relação que se estabelece entre clientes aquando da distribuição do serviço. Esta relação pode ser influenciada negativamente se a

linguagem e/ou comportamento de uns (e.g., utilização inadequada dos balneários, monopolização da utilização de determinado equipamento) perturbarem os outros clientes. Ou, pelo contrário, pode ser influenciada positivamente se as atitudes e comportamentos forem entendidas de forma favorável, se constituírem um incentivo ou uma ajuda (e.g., ajuda na manipulação dos equipamentos, programação de uma máquina).

Neste caso, porém, atendendo aos resultados encontrados, e apesar de a generalidade dos clientes ter manifestado uma percepção favorável relativamente ao contacto com os outros clientes, essa percepção, fundamentalmente quando comparada com as restantes, não foi a mais favorável.

4.3.1.1. Factor de análise: sexo

Ao analisarmos os valores atribuídos às diferentes variáveis em função do sexo, verificámos não existirem diferenças estatisticamente significativas entre eles (ver quadro 12).

Quadro 12. Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do sexo. T-teste, médias e desvio padrão.

ESCALAS		<i>Fem</i>	<i>Mas</i>	<i>T-teste</i>	
Sub-Escalas		N=156 m idade=31	N=107 M idade=34		
ESCALA DA QUALIDADE					
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	5.56 ± 1.48	5.79 ± 1.04	- 1.48	p=0.14
CS	Clima do Serviço	5.92 ± 1.26	5.78 ± 1.34	0.85	p=0.40
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	5.69 ± 1.13	5.83 ± 0.81	- 1.11	p=0.27
II	Interacções Interpessoais	6.07 ± 1.12	6.16 ± 0.81	- 0.74	p=0.46
IT	Interacções com as Tarefas	5.86 ± 1.11	5.93 ± 1.08	- 0.51	p=0.61
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	5.45 ± 1.64	5.72 ± 1.30	- 1.53	p=0.13
COC	Contacto com os outros Clientes	5.14 ± 1.30	5.28 ± 1.23	- 0.87	p=0.38
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	5.28 ± 1.44	5.54 ± 1.05	- 1.69	p=0.09
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	5.64 ± 1.44	5.89 ± 1.05	- 1.63	p=0.10
ESCALA DA SATISFAÇÃO					
SS	Satisfação com os Serviços	5.96 ± 1.31	6.01 ± 1.00	- 0.30	p=0.77
SEP	Satisfação com o Envolvimento Pessoal	6.15 ± 0.86	6.10 ± 0.82	0.55	p=0.58
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO					
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	6.14 ± 1.34	6.15 ± 1.12	- 0.07	p=0.95

Todavia, e apesar desse facto, verificámos que os valores indicados pelos indivíduos do sexo masculino, com excepção do caso do Clima de Serviço, foram

sempre ligeiramente superiores aos indicados pelos indivíduos do sexo feminino, o que pode porventura significar que os homens são mais tolerantes do que as mulheres, excepto no que se refere às práticas e procedimentos organizacionais (e.g., a forma como se articula a acção da gestão e o desempenho dos funcionários, rotinas de serviço, tempo de espera). A este propósito, Iacobucci e Ostrom (1993, in Chang, 1998), sugeriram que os indivíduos do sexo masculino são particularmente críticos no que se refere a aspectos organizacionais.

4.3.1.2. Factor de análise: Estado civil

Também quando analisámos os resultados em função do estado civil dos participantes no nosso estudo, verificámos não existirem quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre eles (ver quadro 13).

O valor médio mais reduzido atribuído pelos não casados à dimensão Contacto com os outros Clientes poderá estar eventualmente relacionado com objectivos de natureza social (e.g., procura de companhia ou namorado/a, fazer novos amigos) que não foram entretanto atingidos, tal como tem sido referido na literatura.

Quadro 13. Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do estado civil. T-teste, médias e desvio padrão.

ESCALAS Sub-Escalas		<i>Solteiro(a) Divorciado(a) Viúvo(a)</i> N=149 m idade=27	<i>Casado(a)</i> N=114 m idade=40	<i>T-teste</i>	
ESCALA DA QUALIDADE					
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	5.70 ± 1.24	5.64 ± 1.41	0.33	p=0.74
CS	Clima do Serviço	5.91 ± 1.23	5.80 ± 1.38	0.70	p=0.48
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	5.68 ± 1.03	5.86 ± 0.97	- 1.49	p=0.14
II	Interações Interpessoais	6.11 ± 0.89	6.14 ± 1.11	- 0.25	p=0.80
IT	Interações com as Tarefas	5.86 ± 1.03	5.97 ± 1.12	- 0.85	p=0.40
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	5.62 ± 1.50	5.51 ± 1.52	0.55	p=0.58
COC	Contacto com os outros Clientes	5.08 ± 1.18	5.37 ± 1.37	- 1.79	p=0.07
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	5.29 ± 1.31	5.54 ± 1.27	- 1.55	p=0.12
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	5.71 ± 1.30	5.82 ± 1.30	- 0.67	p=0.50
ESCALA DA SATISFAÇÃO					
SS	Satisfação com os Serviços	6.02 ± 1.11	5.98 ± 1.26	0.27	p=0.79
SEP	Satisfação com o Envolvimento Pessoal	6.12 ± 0.89	6.16 ± 0.77	- 0.39	p=0.70
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO					
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	6.14 ± 1.21	6.21 ± 1.27	- 0.43	p=0.67

4.3.1.3. Factor de análise: tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness

Relativamente à comparação dos valores médios atribuídos pelos indivíduos às diferentes variáveis em função do seu tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness (ver quadro 14), apenas num caso (i.e., Contacto com o Ambiente Físico) a diferença foi estatisticamente significativa, com os que frequentavam os Centros de Fitness há mais tempo a produzirem a avaliação mais desfavorável.

Enquanto Bitner (1992, in Chelladurai & Chang, 1999) se referiu a esta dimensão através da designação de capa do serviço, associando-a às condições ambientais (i.e., limpeza, qualidade do ar, som, ruído, luminosidade), Chang (1998) acrescentou a estes aspectos a sobrelotação, ou não, dos espaços e o acesso e manutenção dos equipamentos.

Considerando estas perspectivas, os resultados obtidos podem eventualmente significar que os indivíduos que frequentavam o Centro de Fitness há mais tempo foram acumulando algumas experiências desfavoráveis, ainda que ocasionais (e.g., máquinas a necessitarem de manutenção, problemas de limpeza, sobrelotação), ao contrário do que porventura terá sucedido aos mais recentes, cujo somatório de experiências deste tipo, pelo menos no plano teórico, será previsivelmente menor.

Quadro 14. Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função do tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness. T-teste, médias e desvio padrão.

ESCALAS		< 1 ano	≥ 1 ano	T-teste	
Sub-Escalas		N=102 m idade=32	N=161 m idade=33		
ESCALA DA QUALIDADE					
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	5.80 ± 1.16	5.62 ± 1.36	1.04	p=0.30
CS	Clima do Serviço	5.80 ± 1.19	5.90 ± 1.34	- 0.55	p=0.58
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	5.76 ± 0.98	5.76 ± 0.98	- 0.02	p=0.99
II	Interações Interpessoais	6.23 ± 0.80	6.07 ± 1.03	1.22	p=0.23
IT	Interações com as Tarefas	6.06 ± 1.02	5.87 ± 1.07	1.34	p=0.18
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	5.86 ± 1.28	5.42 ± 1.57	2.16	p=0.03
COC	Contacto com os outros Clientes	5.18 ± 1.24	5.18 ± 1.29	- 0.02	p=0.99
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	5.52 ± 1.10	5.37 ± 1.35	0.86	p=0.39
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	5.84 ± 1.18	5.71 ± 1.34	0.73	p=0.46
ESCALA DA SATISFAÇÃO					
SS	Satisfação com os Serviços	6.02 ± 1.11	5.99 ± 1.19	0.19	p=0.85
SEP	Satisfação com o Envolvimento Pessoal	6.11 ± 0.74	6.18 ± 0.85	- 0.60	p=0.55
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO					
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	6.07 ± 1.17	6.23 ± 1.23	- 0.96	p=0.34

4.3.1.4. Factor de análise: experiência anterior em Centros de Fitness

Também quando comparados os valores médios atribuídos às diferentes variáveis por indivíduos com diferente experiência anterior em outros Centros de Fitness (ver quadro 15), verificámos que apenas em relação a uma dimensão (Contacto com os outros Clientes) a diferença foi estatisticamente significativa, com os que já haviam frequentado um ou mais Centros de Fitness a subscreverem a avaliação menos favorável.

De referir ainda que, apesar de inexistência de diferenças estatisticamente significativas, foi possível verificar que os indivíduos com experiência anterior avaliaram de um modo menos favorável a maior parte das dimensões, ao associarem-lhe valores médios inferiores.

Na nossa opinião, a experiência anterior poderá tê-los tornado mais exigentes ao dotá-los de um quadro de referências mais definido relativamente a este tipo de serviços. Esta sugestão é em certa medida consistente com a afirmação de Zeithalm *et al.* (1990) relativamente ao carácter determinante assumido pela experiência anterior no que se refere à percepção da qualidade.

Quadro 15. Caracterização dos resultados obtidos nas doze sub-escalas em função da experiência anterior em Centros de Fitness. T-teste, médias e desvio padrão.

ESCALAS Sub-Escalas		Sem experiência anterior N=104 m idade=31	Com experiência anterior N=159 m idade=33	T-teste	
ESCALA DA QUALIDADE					
CGSQ	Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade	5.71 ± 1.28	5.60 ± 1.35	0.65	p=0.52
CS	Clima do Serviço	5.75 ± 1.26	5.94 ± 1.32	- 1.19	p=0.24
DESA	Designios da Essência do Serviço - Actividades	5.77 ± 1.05	5.72 ± 0.99	0.36	p=0.72
II	Interações Interpessoais	6.12 ± 0.97	6.10 ± 1.04	0.15	p=0.88
IT	Interações com as Tarefas	5.92 ± 1.06	5.86 ± 1.13	0.47	p=0.64
CAF	Contacto com o Ambiente Físico	5.74 ± 1.39	5.42 ± 1.59	1.65	p=0.10
COC	Contacto com os outros Clientes	5.38 ± 1.25	5.06 ± 1.27	2.01	p=0.05
FSR	Falhas no Serviço e Restabelecimento	5.44 ± 1.30	5.34 ± 1.31	0.57	p=0.57
PQS	Percepção da Qualidade do Serviço	5.89 ± 1.18	5.64 ± 1.37	1.52	p=0.13
ESCALA DA SATISFAÇÃO					
SS	Satisfação com os Serviços	6.04 ± 1.10	5.93 ± 1.25	0.74	p=0.46
SEP	Satisfação com o Envolvimento Pessoal	6.13 ± 0.94	6.12 ± 0.77	0.03	p=0.98
ESCALA DA FIDELIZAÇÃO					
IRI	Intenção de Renovar a Inscrição	6.15 ± 1.20	6.14 ± 1.30	0.04	p=0.97

4.3.2. Estudo Preditivo

Tal como referimos anteriormente, foi ainda nosso objectivo verificar em que medida a satisfação poderia ser predita pelas variáveis da Qualidade, bem como quanta da proporção da intenção de renovação seria predita pelas variáveis da Satisfação. Considerando que nas análises anteriores não se registaram diferenças significativas entre as respostas de indivíduos de diferentes sexos, estado civil, tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness ou experiência anterior noutros Centros de Fitness, para a realização deste estudo decidimos considerar todos os dados em conjunto.

A análise dos resultados da análise de regressão (ver figura 13) revelou a existência de uma elevada correlação múltipla ($R=0.940$) entre a variável dependente (Satisfação com os Serviços) e as nove dimensões da Qualidade consideradas como variáveis independentes.

Assim sendo, os valores encontrados para o coeficiente de determinação (R^2) e para o coeficiente de determinação ajustado (R^2_a) foram igualmente bastante elevados, o que significa que uma elevada proporção da satisfação com os serviços era explicada através das dimensões da Qualidade.

Deste modo, uma vez mais, os nossos resultados foram consistentes com as indicações da literatura específica deste domínio do conhecimento (i.e., a qualidade conduz à satisfação) e com o Modelo de Chang (1998), que como já referimos relaciona estas mesmas dimensões da Qualidade com a Satisfação.

Ainda assim, a análise dos valores Beta revelou que apenas foram estatisticamente significativos os referentes às dimensões da Qualidade: Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade, Interações Interpessoais e Percepção da Qualidade do Serviço, que pareceram constituir-se, por isso mesmo, como as variáveis da qualidade dos serviços mais importantes na determinação da satisfação dos indivíduos com os serviços dos seus Centros de Fitness.

Em nossa opinião, o facto de serem estas as dimensões da qualidade que melhor predizem a satisfação com os serviços resulta, em certa medida, do compromisso da gestão com o serviço de qualidade assumir um papel determinante no estabelecimento das condições necessárias à implementação do serviço, aliás de acordo com o que foi sustentado por vários autores (e.g., Chelladurai & Chang, 1999). Por outro lado, as

interacções interpessoais parecem apresentar uma influência dominante no processo de distribuição do serviço, conforme sugeriram igualmente Chelladurai e Chang (1999).

Assim, de acordo com a abordagem sistémica da qualidade (e.g., Chang, 1998; DiPrimio, 1987; Johnson *et al.*, 1995), a percepção da qualidade, que se refere aos resultados do serviço que derivam da designação e da distribuição do serviço, resulta na satisfação com os serviços.

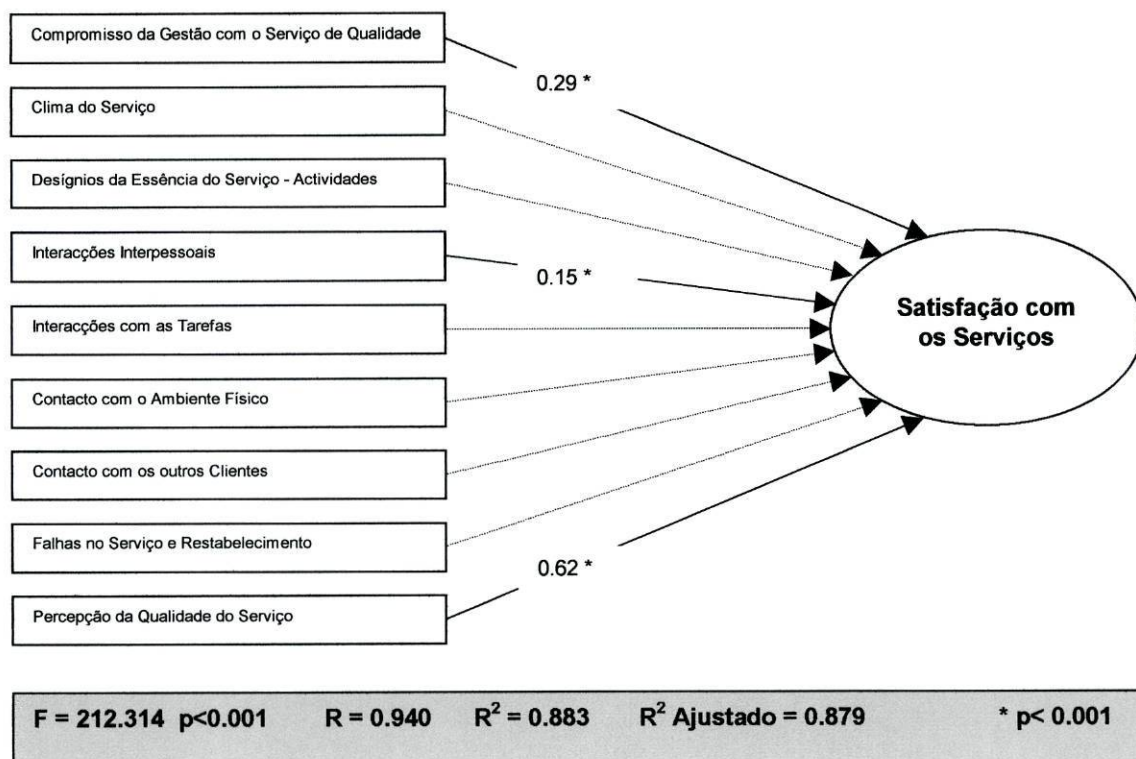


Figura 13. Análise da regressão [F; R; R²; R²_a; Beta (valores de regressão estandardizados)]
 Variável dependente: Satisfação com os Serviços.
 Variáveis independentes: sub-escalas da Qualidade.

Também em relação à Satisfação com o Envolvimento Pessoal nem todas as variáveis da Qualidade apresentaram um valor de regressão estatisticamente significativo (figura 14). Mais especificamente, neste caso, apenas as dimensões Interacções com as Tarefas, Contacto com outros Clientes e Percepção da Qualidade dos Serviços, pareceram determinar de forma significativa o modo como os indivíduos

se sentiam ou não satisfeitos com o envolvimento pessoal nos Centros de Fitness que frequentavam.

De qualquer dos modos, importa referir que, comparativamente com o sucedido para a Satisfação com os Serviços, foi menor a proporção de variância associada à Satisfação com o Envolvimento Pessoal predita pelas variáveis da Qualidade.

Considerando que a Satisfação com o Envolvimento Pessoal parece estar intimamente relacionada com o estabelecimento de objectivos de natureza pessoal (e.g., perder peso, melhorar a condição física, modelação) não se pode considerar como surpreendente o facto de ela ter sido predita em maior proporção pela variável Interações com as Tarefas, a qual se refere ao desempenho técnico do funcionário (e.g., se o cliente quer perder peso, valoriza acima de tudo a prescrição das actividades que lhe vão permitir alcançar essa meta).

Quanto ao impacte assumido pela variável referente ao Contacto com outros Clientes, parece-nos ser igualmente consensual aceitar que quanto melhores forem as relações entre os clientes maior seja o envolvimento pessoal.

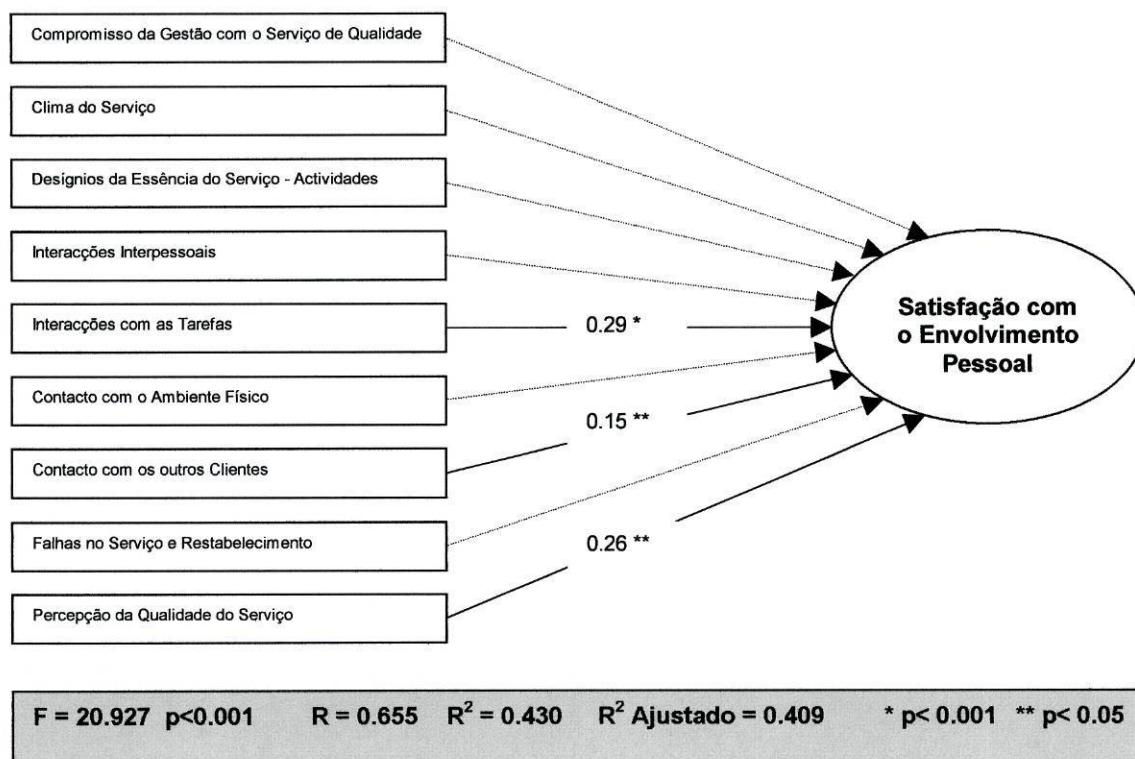


Figura 14. Análise da regressão [F; R; R²; R²_a; Beta (valores de regressão estandardizados)]
 Variável dependente: Satisfação com o Envolvimento Pessoal.
 Variáveis independentes: sub-escalas da Qualidade.

Finalmente, ao analisarmos o modo como a Intenção de Renovar a Inscrição seria predita pelas variáveis da Satisfação com os Serviços e da Satisfação com o Envolvimento Pessoal, verificámos um cenário completamente contrário: enquanto a primeira pareceu predizer de forma bastante elevada essa intenção de renovação, o mesmo não aconteceu com a segunda (ver figura 15).

Nessa medida, uma vez mais, os resultados obtidos parecem estar em conformidade com as perspectivas de vários investigadores nesta área (e.g., Anderson & Fornell, 1994; Chang, 1998; Cronin & Taylor, 1992; Grönroos, 2000; Zeithalm *et al.*, 1996) que sustentaram que a satisfação prediz a fidelização de clientes.

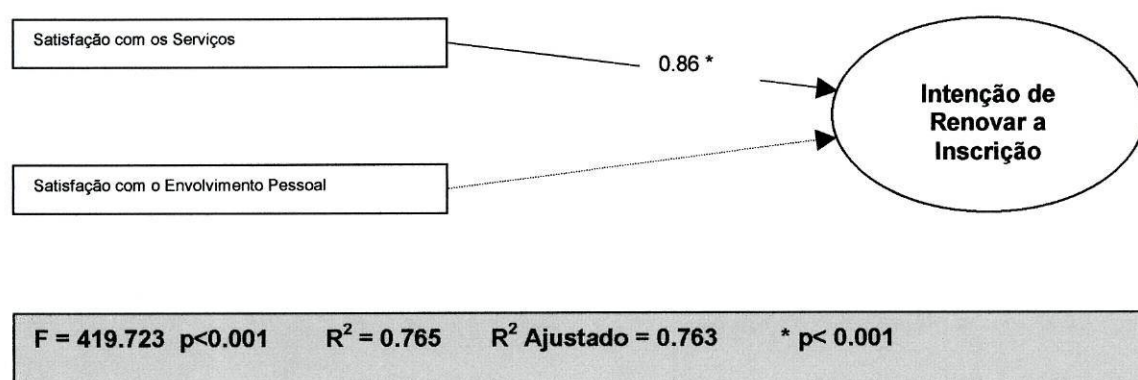


Figura 15. Análise da regressão [F; R; R²; R²_a; Beta (valores de regressão standardizados)]
 Variável dependente: Intenção de Renovar a Inscrição.
 Variáveis independentes: sub-escalas da Satisfação.

4.4. CONCLUSÃO

Em suma, a análise dos valores médios das respostas dos indivíduos que participaram neste estudo revelou que eles, na sua globalidade, efectuaram uma avaliação bastante positiva aos Centros de Fitness que frequentavam, relativamente aos vários domínios investigados.

Para além disso, e de uma forma geral, os resultados revelaram não existirem diferenças estatisticamente significativas em função dos vários factores de análise: sexo, estado civil, tempo de inscrição no respectivo Centro de Fitness e experiência anterior em outros Centros de Fitness.

Por outro lado, verificámos que as dimensões da Qualidade que mais prediziam a Satisfação com os Serviços eram o Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade, as Interações Interpessoais e a Percepção da Qualidade dos Serviços, e que as dimensões da Qualidade que mais prediziam a Satisfação com o Envolvimento Pessoal eram as Interações com as Tarefas, o Contacto com outros Clientes e a Percepção da Qualidade dos Serviços. Finalmente, constatámos também que a Satisfação com os Serviços permitia predizer em grande medida se os indivíduos tencionavam, ou não, renovar a sua inscrição no Centro de Fitness que frequentavam.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Da análise dos resultados encontrados ao longo da nossa investigação resultou fundamentalmente que:

- a) a versão portuguesa do SQFS revelou níveis de fiabilidade e validade de constructo aceitáveis, razão pela qual se recomenda a sua utilização, integral ou parcial, em futuras investigações nacionais consoante os objectivos definidos para essas mesmas investigações;
- b) as variáveis da Qualidade, no seu todo, permitiram predizer uma elevada percentagem da Satisfação, e que as variáveis da Satisfação permitiram predizer, igualmente uma elevada percentagem, da Intenção de Renovar a Inscrição no Centro de Fitness;
- c) o Compromisso da Gestão com o Serviço de Qualidade, as Interações Interpessoais e a Percepção da Qualidade dos Serviços foram as variáveis da Qualidade que mais contribuíram para predizer a Satisfação com os Serviços;
- d) as Interações com as Tarefas e a Percepção da Qualidade dos Serviços foram as variáveis da Qualidade que mais contribuíram para predizer a Satisfação com o Envolvimento Pessoal;
- e) a Intenção de Renovação da Inscrição no respectivo Centro de Fitness foi fundamentalmente predita pela Satisfação com os Serviços e não pela Satisfação com o Envolvimento Pessoal,

Não obstante a qualidade dos resultados encontrados ao longo da nossa investigação, pensamos que seria importante que no futuro fossem desenvolvidos mais estudos sobre a fiabilidade e validade dos instrumentos resultantes do primeiro estudo por nós realizado, no sentido do estabelecimento inequívoco das suas capacidades psicométricas.

Do mesmo modo, e apesar de no nosso estudo, tanto no caso da Satisfação como no da Intenção de Renovar a Inscrição, ter sido bastante elevada a percentagem da variância predita pelas variáveis consideradas nas análises de regressão linear múltipla, respectivamente, as variáveis da Qualidade percebida e da Satisfação, entendemos que seria importante desenvolver subsequentes estudos no sentido de determinar inequivocamente a validade do modelo proposto por Chang e Chelladurai para a realidade dos Centros de Fitness, pelo menos no que concerne ao nosso País.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- Annesi, J. (1996). *Enhancing Exercise Motivation – A guide to Increasing Fitness Center Member Retention*. Los Angeles, California: Fitness Management Books, Leisure Publications, Inc.,.
- Anderson E.W. & Fornell C. (1994). A Customer Satisfaction Research Prospectus – The Customer's Voice. In R.T. Rust & R. L.Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 241-268). Sage Publications, Inc.
- Bitner, M.J. & Hubbert, A.R. (1994), Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality. In R.T. Rust & R. L.Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 72-78). Sage Publications, Inc
- Bolton, N.R.& Drew, J.H. (1994), Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcome. In R.T. Rust & R. L.Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 173-199). Sage Publications, Inc
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Campos, C. (1998). The Difficulties Involved in the Development of a Service Quality Scale in Physical and Sporting Activities. In "Service Quality in Sport", *Actas do 6.º Congresso da European Association of Sport Management*, (pp.5.9-5.17). Madeira, Portugal.
- Chang, K. (1998). *A Systems View of Quality in Fitness Services: Development of a Model and Scales*. Dissertação de Doutoramento não publicada. The Ohio State University.
- Chang, K. & Chelladurai, P. (1997). Determinants of quality in health/ fitness services: System Approach. *Actas do 5.º Congresso da European Association of Sport Management*, pp. 33-40.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (1999). *Quality in Fitness Services – Development of the Scale of Quality in Fitness Services (SQFS): A Systems Approach*. The Ohio State University: School of PAES.
-

-
- Chi, L. & Duda, J. (1995). Multi-sample confirmatory factor analysis of the Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66(2), 91-98.
- Correia, A. (2000). *A Qualidade como Factor Estratégico nos Serviços de Desporto*. In A. Correia, C. Costa, P. Mamede, & A. Sacavém (Eds.), *Serviços de Qualidade no Desporto - Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. Lisboa: Secretaria de Estado do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A. P. (1999). *Contributos para a Economia do Desporto*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade do Minho, Braga.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- DiPrimio, A. (1987). *Quality Assurance in Service Organization*. Chilton Book Company.
- Fonseca, A. (1993). *Percepção da Causalidade Subjacente aos Resultados Desportivos*. Dissertação não publicada apresentada às Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Universidade do Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- Fonseca, A. (1999). *Atribuições em contextos de actividade física ou desportiva: Perspectivas, relações e implicações*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Universidade do Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Johnson, R.L., Tsiros, M. & Lancioni, R.A. (1995). Measuring Service Quality: A System Approach. *Journal of Service Marketing*, 9 (5), 6-9.

-
- Jorge, J. (1999). *Parâmetros de Qualidade na Organização de Instalações de Saúde e Condição Física*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Técnica de Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Kim, D. & Kim, S.Y. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Lengnick-Hall, C. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21 (3), 791-824.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000, Teoria e Prática de Marketing* (9ª edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Maia, J. (1996). Um discurso metodológico em torno da validade de construto: Posições de um lisrelita. In L.Almeida, S.Araújo, M.M. Gonçalves, C. Machado & M.R. Simões (Eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos* (vol.4, pp.43-59). Braga: APPORT, Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Mudie, P. & Cottam, A. (1993). *The Management and Marketing of Services*. Butterworth-Heinemann Ltd.
- Nascimento, J.R. (2000). *Satisfação do Consumidor – O Caso da Televisão por Cabo em Portugal*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas,.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd edition). St.Louis: McGraw-Hill.
- Parasuraman A., Zeithalm, V.A. & Berry, L.L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier. In R.T. Rust. & R. L. Oliver (Eds.), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, (pp.1-17). Sage Publications, Inc.
- Saba, F. (2001). *Aderência à Prática de Exercício Físico em Academias*. São Paulo, Brasil: Editora Manole Lda.

-
- Sacavém, A. (2000). Qualidade e Ginásios. In, A. Correia, C. Costa, P. Mamede, & A. Sacavém (Ed.), *Serviços de Qualidade no Desporto - Piscinas, Polidesportivos e Ginásios*. Lisboa: Secretaria de Estado do Desporto – Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Sporting Goods Manufactures Association (2001), Tracking the Fitness Movement 2001. Health & Fitness News Updates. *Extraído do Web Site da SGMA, em 11.09.2001.* (www.sgma.com/reports/2001/report999633979-17355)
- Theodorakis, N. & Kambitsis, C. (1998). The Effect of service Quality on Sport's Consumer Behavioral Intentions. In "*Service Quality in Sport*", *Actas do 6.º Congresso da European Association of Sport Management* (pp.2.71-2.77). Madeira, Portugal.
- Theodorakis, N., Kosta, G. & Laios, A. (1998). What Finally Service Quality Means for Sport Managers? In "*Service Quality in Sport*", *Actas do 6.º Congresso da European Association of Sport Management* (pp.1.1-1.5). Madeira, Portugal.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*. McGraw-Hill International Editions.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press,.