

**A EMERGÊNCIA LOW-COST: DRIVERS QUE
INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
NA ESCOLHA DO GINÁSIO**

Diogo Filipe Cabaço de Almeida

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. Miguel Jorge da Cruz Lage, Prof. Assistente Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

Resumo

O mercado dos ginásios e a indústria *fitness* têm tido um abrupto desenvolvimento nas últimas décadas. Com a introdução desta moda em Portugal, surgiram diferentes operadores que tentam ganhar quota de mercado e satisfazer as expectativas dos seus clientes. Acompanhando esta tendência, o modelo de negócio *low-cost* emergiu nos ginásios, colocando pressão no mercado e fazendo frente aos grandes *players* tradicionais, com estratégias inovadoras destinadas a um segmento populacional alternativo. Para diferentes consumidores, com diferentes desejos e necessidades, existe uma panóplia de ofertas e posicionamentos no mercado. Para perceber quais dessas ofertas são mais valorizadas pelos consumidores e que fatores inerentes aos ginásios realmente influenciam a sua escolha, adaptámos um questionário em 53 itens, analisados numa escala tipo Likert de 7 pontos. O estudo, aplicado a uma amostra de conveniência composta por utilizadores de ginásios *low-cost* e tradicionais, avalia a importância atribuída às diferentes características de um clube *fitness*, transversais a ambos os conceitos. Paralelamente à recolha de dados quantitativos, procedeu-se à recolha de dados qualitativos mediante entrevistas a responsáveis por grandes cadeias, como forma de obter uma validação cruzada dos dados e conclusões obtidas. Estas foram conduzidas de forma a delinear e segmentar o foco e estratégias por trás de ambos os operadores no mercado, aumentando a notoriedade da marca e melhorando a sua proposta de valor, com o objetivo de obter uma vantagem competitiva sustentável traduzida na lealdade do cliente.

Palavras-chave: Ginásios, *Fitness*, Emergência *Low-cost*, *Drivers* Influentes

Abstract

The gymnasiums' market and the *fitness* industry have been increasing in the last decades. By introducing this life style in Portugal, many are the operators who try to gain market share while meeting the expectations of their customers. Accompanying this trend, the *low-cost* business model has emerged in the gyms, thus putting pressure on the market by forcing the traditional big players to create innovative strategies destined to a wider population segment. For different consumers, with different needs and desires, there are several offers and market positioning. To understand which of these offers are more valued by consumers and which inherent gym factors really influence their choice, we adapted a questionnaire with 53 items and analyzed it on a 7-point Likert scale. The study, applied in a convenience sample containing both users of *low-cost* and traditional gyms, evaluates the importance attributed to the different features of a fitness club, transversally to both concepts. While collecting quantitative data, we proceeded to collect qualitative data by interviewing large chains coordinators. These were conducted in order to define and segment the focus and strategies behind operators in the market, increasing the brand awareness and improving their value proposition, with the goal of obtaining a sustainable competitive market advantage which translates in customer loyalty.

Key Words: Gymnasiums, *Low-cost*, *Low-cost* Emergence, Influential Drivers

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Miguel Jorge da Cruz Lage por ter aceite ser meu orientador e por toda a disponibilidade e ajuda que me deu, possibilitando-me a conclusão deste estudo. É de facto uma pessoa prestável, profissional e admirável e desejo-lhe todo o sucesso e felicitações na sua vida pessoal e profissional.

Agradeço aos diversos coordenadores de ginásios, que mostraram a sua disponibilidade de forma a que eu conseguisse recolher informação para poder realizar este trabalho. A todas as pessoas que responderam e partilharam o questionário deixo, também, o meu apreço e agradecimento por terem mostrado solidariedade e companheirismo.

Agradeço aos meus amigos Diogo Spencer, João Rodrigues, Pedro Duarte, João Gomes, Nuno Rodrigues, Andreia Coelho, Inês Pinto, Inês Sá, Inês Valda, Inês Ventura por todo o apoio e ajuda nesta fase, vocês foram um pilar incondicional para resultado deste trabalho.

Finalmente, agradeço aos meus pais, o motivo pelo qual todo este trabalho e dedicação foi possível. Agradeço à minha mãe Ana Maria Castanho Cabaço de Almeida por todo o apoio, amor e educação que me deu sendo o maior e o principal pilar da minha vida, e ao meu pai José António Almeida pela sua dedicação e sacrifício ao trabalho o que me proporcionou a possibilidade de poder completar esta etapa.

Índice

1	Enquadramento.....	1
1.1	Objetivos	3
2	Revisão de Literatura	4
2.1	Definir os serviços	4
2.1.1	Intangíveis	6
2.1.2	Inseparáveis.....	6
2.1.3	Perecíveis.....	6
2.1.4	Heterogéneos.....	6
2.2	Satisfação do cliente face ao serviço.....	7
2.3	Experiências cooperativas entre consumidores.....	10
2.4	Teoria da motivação.....	11
2.4.1	Hierarquia das necessidades	11
2.4.2	Modelo Transteórico de mudança de comportamento (MTT)	13
2.5	Diferenciação da oferta.....	14
2.6	Fatores de afetam a satisfação do cliente	15
2.7	Fatores Psicológicos que afetam a satisfação do cliente	16
2.7.1	Como o Ambiente físico afeta a satisfação do cliente	16
2.7.2	Como o Nível de Serviço afeta a satisfação do cliente.....	16
2.8	Como a interação bidirecional afeta a satisfação do cliente	17
2.9	Qualidade do serviço na industria fitness	17
2.10	Modelos de avaliação da qualidade do serviço no fitness.....	18
2.11	História da cultura do corpo.....	23
2.12	O Fitness Europa e em Portugal	24
2.13	A febre low-cost	27
2.13.1	O conceito low-cost.....	27
2.13.2	Reação das organizações tradicionais.....	28
2.14	Características comuns em modelos de negócio low-cost	29
2.15	As estratégias de custos nas organizações.....	31
2.16	A estratégia low-cost no fitness	33
2.17	A febre low-cost em Portugal.....	35
3	Metodologia	37
3.1	Introdução.....	37
3.2	Estudo Quantitativo	38
3.2.1	População e Amostra	38
3.2.2	Construção do questionário	39

3.2.3	Escala utilizada	43
3.3	Estudo Qualitativo (Mind Maps)	44
3.4	Etapas	44
4	Análise dos Resultados.....	46
4.1	Os drivers e os consumidores	46
4.1.1	Teste confiabilidade	46
4.1.2	Perfil demográfico	47
4.1.3	Preferências dos clientes dos ginásios	47
4.1.4	Importância dos drivers	49
4.2	Variáveis chave para o sucesso low-cost	55
4.2.1	Drivers principais da perspectiva dos clientes (análise quantitativa).....	55
4.2.2	Relação entre drivers de ginásios low-cost e tradicionais	56
4.2.3	Variáveis chave da perspectiva de coordenadores (análise qualitativa).....	57
4.3	O serviço esperado pelos consumidores.....	59
5	Conclusão, implicações para marketing e gestão.....	61
6	Limitações e Sugestões para Pesquisas futuras.....	63
7	Bibliografia.....	64
8	Anexos.....	69

Índice de gráficos

Gráfico 1-	Mercados Europeus de Fitness (valor e quota)	25
Gráfico 2-	Mercados Europeus de Fitness (crescimento e penetração de mercado)	25
Gráfico 3-	População Portuguesa nos ginásios.....	26
Gráfico 4-	Efeito da diferenciação na procura, custos e lucro.....	33
Gráfico 5-	escalão de idades dos inquiridos	47
Gráfico 6-	Pacote mensal dos inquiridos	
Gráfico 7-	Tempo de cliente no ginásio	48
Gráfico 8-	Tempo que o inquirido passa no ginásio.....	48
Gráfico 9-	Motivos para frequentar o ginásio	49
Gráfico 10-	Conceito do ginásio que frequenta.....	49
Gráfico 11-	Drivers com significâncias diferentes entre operadores tradicionais e low-cost.....	57

Índice de figuras

Figura 1-	Modelo dos gaps	9
Figura 2-	Pirâmide de Maslow	12

Figura 3- Progressão através de atividade física intencional: mudança de comportamento	14
Figura 4- Modelo Low-Cost	31
Figura 5- Estrutura da metodologia	38
Figura 6- Mind Map	58
Figura 7- Mind Map (Tradicional vs. Low Cost)	59

Índice de tabelas

Tabela 1- Modelos de avaliação da qualidade de serviço na industria fitness	23
Tabela 2- Questionário da influência dos drivers	43
Tabela 3- Alfa de Cronbach (resultados).....	46
Tabela 4- Drivers de influência (médias, mínimos e máximos).....	50
Tabela 5- Top 10 drivers influentes.....	51
Tabela 6- Top 3 drivers de menor influência	51
Tabela 7- Teste de KMO e Bartlett	52
Tabela 8- Análise em Componentes Principais (Resultados).....	54
Tabela 9- Drivers principais para clientes de ginásios tradicionais.....	55
Tabela 10- Drivers principais para clientes de ginásios low cost.....	56

Índice de anexos

Anexo 1- Dimensões de qualidade por autor	70
Anexo 2- Género dos inquiridos.....	71
Anexo 3- Estado civil dos inquiridos	71
Anexo 4- Média de idades dos inquiridos	71
Anexo 5- Habilitações literárias dos inquiridos	71
Anexo 6- Média de idas ao ginásio pelos inquiridos.....	72
Anexo 7- Conceito de ginásio dos inquiridos ("outros" excluído).....	72
Anexo 8- Influência dos drivers entre clientes de ginásios low cost e tradicionais	75
Anexo 9- Teste de Levene para influência dos drivers entre clientes de ginásios low cost e tradicionais (drivers com médias significativamente diferentes)	76
Anexo 10- Análise Fatorial (variância explicada).....	77
Anexo 11- Análise em Componentes Principais (parte 1)	78
Anexo 12- Análise em Componentes Principais (parte 2)	79
Anexo 13- Correlação de Pearson entre Componentes Principais	80
Anexo 14- Questionário Qualtrics	85

Anexo 15- Mind Map 86

1 Enquadramento

O estudo do comportamento do consumidor tem sido alvo de várias pesquisas nos últimos anos. Não conhecer bem o seu cliente é a maior ignorância que um negócio pode ter (Underhill, 1999).

É essencial perceber a forma como os consumidores tomam as decisões que os levam a adquirir um produto ou serviço (Sheth, Mittal e Newman, 2001) e saber responder a perguntas sobre os motivos influenciadores dessas decisões (Kotler e Keller, 2006).

Os serviços e as suas características inerentes como a heterogeneidade, intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade, são produzidos e consumidos simultaneamente sendo importante que, durante esse processo, o seu resultado vá ao encontro das expectativas do consumidor (Stum e Thiry, 1991).

Com a concorrência a aumentar, conseguir reter e fidelizar um cliente tem sido o verdadeiro desafio para as organizações. Para isso as empresas estão cada vez mais dedicadas a prestar um serviço de qualidade e a melhorar a sua proposta de valor de acordo com as necessidades e desejos dos seus clientes (Philip e Hazlett, 1997).

Existem diversas variáveis que influenciam as escolhas do consumidor, percebê-las é um fator chave para os negócios adequarem a sua oferta e posicionamento no mercado (Engel, Blackwell e Miniard, 2000).

Perceber a qualidade do serviço na indústria *fitness* começou a ser motivo de pesquisa no final dos anos 80 onde, identificar as diferentes dimensões inerentes aos ginásios era alvo de vários estudos influentes que se prolongaram até ao quotidiano (Chang e Chelladurai, 2003; Alexandris *et al.*, 2004; Ko and Pastore, 2005; Lagrosen and Lagrosen, 2007; Moxham e Wiseman, 2009).

Devido a terem aspetos próprios de serem avaliados, os ginásios, foram objeto de construção de instrumentos que permitissem a sua avaliação. Dos diferentes modelos desenvolvidos destacam-se os principais SQAS (*Service Quality Assessment Scale*), SAFS (*Scale of Attributes of Fitness Services*), QUESC (*Quality Excellence of Sports Centers*) e SQFS (*Service Quality in Fitness Services*).

A indústria do *fitness* e a cultura do corpo começa a emergir nos anos 70 com o aparecimento de ginásios com características comerciais e franchising, revistas *fitness* e marcas de suplementos (Stern, 2011). Apesar de já contar com algumas décadas, em Portugal tem evoluído e conquistado cada vez mais adeptos nos últimos anos sendo já

cerca de 1,35 milhões os Portugueses que frequentaram um ginásio nos últimos 12 meses o que representa cerca de 15,8% da população do continente (Marktest, TGI, 2016).

Os vários motivos que levam um consumidor a procurar um ginásio, desde a preocupação com a saúde e o bem-estar até à necessidade de afiliação, transformaram estes espaços em mais do que um local onde se pratica exercício. Existem atividades, eventos e iniciativas que promovem a interação entre os sócios de forma a atingir a satisfação pessoal (auto prazer) com consumidores cada vez mais exigentes que desafiam as organizações a ir ao encontro das suas expectativas (Walsh, 2013). Esta tendência para a preocupação com a saúde e o bem-estar físico abriu caminho para um conceito que tem sido emergente em diversos mercados, o *low-cost*.

Surgindo como estratégia empresarial no principio dos anos 70 o modelo de negócio *low-cost* tem uma estratégia bem definida de forma a oferecer um produto ou serviço básico (*standard*) com o objetivo de reduzir ao máximo os custos operacionais de forma a atrair os clientes com um preço apelativo (Vila, 2010).

O conceito *low-cost* aplicado nos ginásios teve um peso notável no crescimento do mercado em Portugal. Oferecendo serviços novos e inovadores, é responsável pela mudança de diferentes variáveis como, por exemplo, o fator preço, onde a oscilação no preço médio de mensalidades decresceu de 46 euros em 2011 para 35,48 euros em 2016 (AGAP, 2016). Como resultado desta concorrência direta o mercado foi agitado e colocado sob pressão apurando-se que pela primeira vez 35% dos ginásios a operar em Portugal pertencem ao conceito *low-cost* (AGAP, 2016).

Neste estudo o conceito ginásio é segmentado em operadores *low-cost* e tradicionais, referindo-se este último a todos os ginásios que não se considerem *low-cost* ou que apresentem características semelhantes ao modelo de negócio (incluindo ginásios *premium* e *mid choice*) excluindo associações e clubes desportivos. Para além disso o termo ginásio pode ser utilizado e foi incorporado com diferentes designações como centros *fitness*, *health clubs* e centros *wellness*.

Os ginásios fazem parte do sector terciário – Serviços, e inserem-se na secção R na categoria atividades artísticas, espetáculo e recreativas e na subsecção 93130 no CAE (classificação das atividades económicas) - atividades de ginásio (*fitness*), (classificação do Instituto Nacional de Estatística).

1.1 Objetivos

Para perceber o comportamento dos consumidores, ao escolherem um ginásio, e o porquê de optarem por uma opção *low-cost*, ou não, é necessário perceber, analisar e avaliar as diferentes variáveis. É preciso identificar os níveis e a qualidade do serviço prestado, assim como o portefólio de oferta e a proposta de valor, considerando a heterogeneidade existente dos clientes.

Para além desse aspeto é fulcral entender quais as diferenças deste novo formato de ginásio, as tendências e as chaves para o seu sucesso.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivos:

- i. Estudar a emergência e o sucesso dos ginásios *fitness* em Portugal;
- ii. Desenvolver um mecanismo de medição relativamente aos *drivers* que influenciam a escolha do ginásio;
- iii. Definir e perceber quais os *drivers* que levam o consumidor a optar por um ginásio;
- iv. Analisar os diferentes comportamentos do consumidor face às suas necessidades e expectativas;
- v. Diferenciar os serviços prestados em ginásios de ambos conceitos (tradicional e *low-cost*);

Face aos objetivos, e de forma a atingi-los, é necessário conseguir responder às seguintes questões de investigação:

- Que *drivers* são decisivos na escolha do ginásio?
- Quais as variáveis chave para o sucesso do serviço *low-cost*? Serão esses *drivers* iguais para ambos os conceitos de ginásio (tradicional e *low-cost*)?
- O que esperam os consumidores de um serviço de ginásio? / Qual o nível de serviço esperado?
 - Há diferença entre o nível de serviço esperado em ambos os conceitos?

2 Revisão de Literatura

2.1 Definir os serviços

Atualmente a qualidade do serviço prestado é um conceito crucial para o sucesso de uma organização. Num mercado cada vez mais volátil e concorrencial a informação acerca das características dos serviços tornou-se num fator essencial para a escolha dos consumidores de acordo com as suas necessidades e desejos.

Nas indústrias de prestação de serviços, a qualidade na prestação do mesmo é um pré-requisito para o sucesso e sobrevivência da organização (Parasuraman *et al.*, 1985).

Vários estudos comprovam que a fidelização e retenção de clientes são o resultado da prestação de serviços de qualidade (Philip e Hazlett, 1997).

De acordo com Kotler (1991, p.455), um serviço significa uma atividade ou *performance* que é oferecida de uma pessoa a outra. É invisível em substância e não vem necessariamente agregado a produtos reais.

Já para Grönroos (2000), um serviço pode ser definido por processos que consistem de um conjunto de atividades que ocorrem nas interações entre um consumidor e outras pessoas, de bens e outros recursos físicos, sistemas e/ou infraestruturas que representam o prestador do serviço e, possivelmente, outros clientes, com o objetivo de resolver um problema.

Grönroos (1982) identifica dois tipos de qualidade de serviço: funcional e técnica. Define qualidade funcional como uma representação da forma como o serviço é apresentado (a percepção do consumidor durante a interação na entrega do serviço) e qualidade técnica como a reflexão do resultado do serviço, ou o que o consumidor recebe no contacto com o serviço.

À semelhança, Zeithalm e Bitnet (1996) consideram os serviços algo que é produzido e consumido simultaneamente, que engloba todas as atividades económicas e cujo resultado não é um produto, mas que acrescenta um valor intangível ao comprador.

Rust e Oliver (1994) expandiram o modelo de Grönroos de bidimensional para tridimensional em: serviço do produto (qualidade técnica), serviço da entrega (qualidade funcional) e serviço ambiental.

Parasuraman, Zeithami e Berry's (1985) vêem a qualidade de serviço como um *gap* entre o nível de serviço esperado e a percepção do cliente do nível de serviço recebido, em cinco dimensões: Fiabilidade, Reação, Segurança, Empatia e Tangibilidade da experiência do serviço.

Face às suas expectativas, e de forma a serem satisfeitas, a qualidade do serviço tem de ir ao encontro da ideia do consumidor (Stum e Thiry, 1991). Quanto maior for a satisfação do consumidor melhor será a reputação da empresa. Um cliente satisfeito continuará a comprar o serviço e recomendará a empresa utilizando uma das técnicas de *marketing* mais difíceis de alcançar, mas mais eficaz nos resultados, o “boca a boca”. A lealdade do cliente não só os torna mais predispostos a pagar um preço superior pelo serviço como permite à empresa reduzir os gastos que são necessários para adquirir novos clientes (Kim e Kim, 1995).

Os serviços apresentam diferentes características próprias, a heterogeneidade (depende de vários fatores que definem a qualidade percebida pelo cliente durante a pré-transação, transação e pós-transação do serviço), a intangibilidade, a inseparabilidade (não é possível separar a compra da produção) e a perecibilidade (não é possível serem armazenados). Estas características fazem com que a qualidade do serviço oferecida ao cliente no momento da compra seja determinada para obter vantagem competitiva sustentável (Sasser *et al.*, 1978).

O estudo da qualidade dos serviços e instrumentos para a sua medição é algo que tem sido estudado ao longo do tempo por diversos investigadores. De forma a melhorar continuamente a sua performance e proposta de valor, oferecida junto do consumidor, a avaliação dos processos deve ser percebida como um instrumento de gestão imprescindível para monitorizar e corrigir a prestação da organização.

No caso das organizações em estudo, os ginásios, apresentam aspetos específicos para serem avaliados, como a relação entre os sócios e a forma como participam nos diferentes serviços oferecidos. Estes aspetos específicos foram alvo de instrumentos que permitissem a sua avaliação.

Diversos modelos foram desenvolvidos como foco em avaliação destes mercados, sendo alguns deles o SAFS (*Scale of Attributes of Fitness Services*) de Chelladurai *et al.* (1987), QUESC (*Quality Excellence of Sports Centers*) de Kim e Kim (1995), SQFS (*Service Quality in Fitness Services*) de Chang (1998), SQAS (*Service Quality Assessment Scale*) de Lam *et al.* (2005) e CERM CSQ (*Centre for Environment and Recreation Management – Customer Service Quality*) de Howat *et al.* (1996).

Deste modo, e de forma a alavancar o negócio, os ginásios podem identificar e segmentar diferentes tipos de clientes, de acordo com as necessidades e preferências, e oferecer produtos e serviços de acordo com os seus *targets*. Visto que os serviços dos ginásios *fitness* e *health clubs* dependerem ativamente da aderência dos seus sócios, a

segmentação pode ser feita de acordo com as necessidades e níveis de serviço requeridos pelos seus mesmos.

Sasser *et al.* (1978) apresentaram quatro aspetos que definem os serviços.

2.1.1 Intangíveis

Os serviços fazem parte de um processo, estes não podem ser tocados, medidos, sentidos, provados ou vistos pelos clientes. Desta forma, das diferentes atividades que pertencem ao serviço oferecido pelo ginásio apenas podem ser experienciadas pelos consumidores os bens tangíveis, como os equipamentos e as instalações. Para todos os processos de acompanhamento de *personal trainer*, atividade lúdicas e aulas de grupo só se tem a perceção do serviço aquando da experimentação (Sasser *et al.*, 1978).

2.1.2 Inseparáveis

Nos serviços o momento da produção e do consumo acontecem simultaneamente, ou seja, a produção e o consumo são feitos no mesmo momento. Sendo um serviço um processo, nos ginásios os clientes acompanham e fazem parte desse processo interagindo entre si. Uma aula de grupo é um processo que está a ser produzido e consumido pelos sócios durante o decorrer onde existe interação entre os diferentes participantes (Sasser *et al.*, 1978).

2.1.3 Perecíveis

Os serviços são momentâneos e não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Num ginásio se uma aula correr mal a mesma não pode ser substituída (Sasser *et al.*, 1978).

2.1.4 Heterogéneos

Normalmente os serviços são prestados por pessoas, dessa forma é difícil existir um desempenho *standard*. Devido aos diversos fatores que podem afetar o prestador do serviço, como a boa disposição, o nível de desempenho pode oscilar. Não obstante desse aspeto o consumidor que recebe o serviço também contribui ativamente para o processo

do seu desempenho através da sua receptividade e exigência. Num ginásio o desempenho de uma aula de grupo é influenciado pelo estado de espírito do instrutor e pela forma como os sócios reagem às suas instruções (Sasser *et al.*, 1978).

2.2 Satisfação do cliente face ao serviço

A satisfação do cliente e a qualidade do serviço são duas variáveis que estão relacionadas, no entanto, são conceitos diferentes e há que saber diferenciá-los (Bolton e Drew 1991; Olshavsky, 1985).

De acordo com Parasuraman *et al.* (1988) o termo expectativa é usado de duas formas diferentes em vertentes paralelas: uma que estuda a **satisfação** dos consumidores e outra a **qualidade** do serviço.

A vertente relacionada com a **satisfação** do consumidor define as expectativas que o cliente define em ter um resultado positivo ou negativo na sua experiência do serviço.

A vertente que define a **qualidade** do serviço relaciona a expectativa como um desejo ou vontade do cliente a ser satisfeito no resultado da sua experiência. A nível de expectativas é definido previamente por experiências em outros serviços, pelas necessidades do consumidor e pela relação com a organização. Resumidamente, podemos afirmar que, relativamente as expectativas do serviço, uma vertente é o que é idealizado oferecer, enquanto para a outra é o que realmente oferece.

A satisfação é o sentimento de prazer ou desilusão que uma pessoa tem quando compara a performance de um produto de acordo com a sua expectativa (Kotler, 2000). A satisfação ou insatisfação é resultante de uma perceção cognitiva e afetiva e é vista como uma função de desempenho percebido face à expectativa. Se a performance não for de acordo com as expectativas e as necessidades do cliente este fica insatisfeito. Esta perceção ocorre quando o cliente, no momento da transação do serviço, compara os *outputs* do serviço de acordo com a expectativa para o mesmo (Oliver, 1997).

Foi criado um modelo que apresenta três hipóteses diferentes entre o que é percecionado e expectável (Slack *et al.*, 1997):

- A satisfação é elevada quando a perceção é superior à expectativa;
- A satisfação é aceitável quando a perceção corresponde à expectativa;
- A satisfação é fraca quando a perceção é inferior à expectativa.

Com isto podemos concluir que quanto maior for a expectativa maior a probabilidade de o cliente não ficar satisfeito. Ao contrário da percepção que quanto maior for maior satisfação terá o cliente.

Assim, segundo Gerson (2001) mesmo que a qualidade e o serviço sejam excelentes não são importantes se não garantir a satisfação do cliente e este deixará que querer negociar conosco.

Pires e Camarez (2003) relacionando a satisfação do consumidor com a percepção e a expectativa define que a expectativa é diretamente proporcional com a insatisfação do cliente e que quanto maior for a sua percepção positiva maior a probabilidade da sua retenção.

O estudo do comportamento do consumidor mostra que mesmo os consumidores que estão apenas satisfeitos facilmente encontram produtos ou serviços substitutos com uma oferta melhor. Os que estão bastantes satisfeitos criam uma relação emocional com a marca, não tendo apenas uma relação racional, mas uma lealdade.

Conseguir a satisfação do cliente é um passo para a sua retenção sendo este um dos objetivos primários das organizações.

De maneira a perceber como é que os consumidores avaliavam a qualidade dos serviços e encontrar os motivos que provocam constrangimentos no serviço Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um estudo onde propuseram o modelo Gap.

Este modelo apresenta quatros *gaps* provocados por uma falha no entendimento das necessidades do consumidor que se traduz na diferença entre o serviço expectável e percebido (Figura 1).

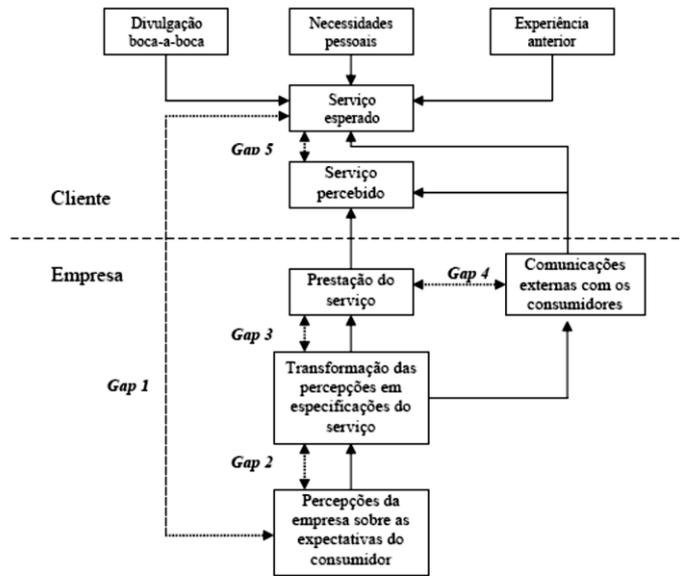


Figura 1- Modelo dos gaps

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

O modelo encontra-se dividido em duas divisões, uma parte destinada aos aspetos relacionados com o consumidor e a outra com os aspetos relacionados com a organização que presta os serviços. As disparidades entre os diferentes aspetos são denominadas de falhas da qualidade ou *gaps*. Neste modelo a qualidade percebida resulta da diferença entre a expectativa dos desejos e necessidades do consumidor e a percepção real do serviço.

A este fenómeno foi atribuído o nome de Gap 5 (diferença entre o serviço expetável e o percebido).

Como podemos ver na figura existem outros Gaps atribuídos sendo eles:

- Gap 1, a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e a percepção da empresa sobre as expetativas do consumidor.
- Gap 2, a diferença entre a percepção das especificações do serviço e a percepção da empresa sobre as expetativas do consumidor.
- Gap 3, a diferença entre a percepção das especificações do serviço e o serviço prestado.
- Gap 4, a diferença entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os consumidores.
- Gap 5, a diferença entre o serviço expetável e o percebido.

Para que o Gap 5 seja corrigido é necessário que todos os outros gaps sejam corrigidos, visto este ser uma função de todos os *gaps*: $Gap\ 5 = f [gap\ 1, gap\ 2, gap\ 3, gap\ 4]$.

Como em qualquer mercado, a heterogeneidade também está presente no negócio dos ginásios, logo, nem todos os consumidores têm as mesmas preferências e necessidades o que torna o objetivo de reter e fidelizar os clientes mais difícil aquando a elaboração da proposta de valor.

Em síntese, prestar um serviço de qualidade de forma a garantir a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores é crucial para a sobrevivência da organização (Pires e Camarez, 2003).

Como fator estratégico para a lealdade e retenção dos clientes garantir a qualidade é um fator chave no crescimento da organização (Correia, 2000).

Dessa forma, a qualidade de um serviço depende das necessidades e da perceção do consumidor face às expetativas criadas que são definidas com base em experiencias anteriores.

Existem um conjunto de variáveis que medem o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, clientes e os restantes *stakeholders* que permitem analisar e medir a qualidade do serviço (Costa, 2001; Correia *et al.*, 2001).

2.3 Experiências cooperativas entre consumidores

Estudos prévios afirmam que os consumidores não recebem a qualidade do serviço de forma passiva, mas constroem de forma ativa e cooperativa a qualidade do serviço que experienciam. No contexto do *fitness* os consumidores participam em diversas aulas onde através desta cooperação criam um serviço resultando da envolvente (Arnould and Price, 1993; Kupers, 1998; Schembri e Sandberg, 2011).

Zeithaml e Bitner (2003) sugerem que os fatores psicológicos, como as motivações e a auto competência, também influenciam a perceção da qualidade do serviço e a satisfação dos consumidores.

O conceito de experiencia de serviço tem sido referido como o conceito chave para a lógica da excelência do serviço, onde coloca a experiencia do serviço como o foco central de todos os negócios (Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2008).

Maklan e Klaus (2011) afirmam que ao participar em experiências de um serviço e ao criarem-na mutuamente os consumidores procuram preencher as suas aspirações e alcançar um objetivo superior, isso é chamado valor de uso.

2.4 Teoria da motivação

O processo de mudança de comportamento relacionado com a atividade física pode ser estruturado sintetizando duas teorias: o **modelo da hierarquia das necessidades** de Maslow e o **modelo transteórico de mudança de comportamento**. Este processo, de mudança, é mediado pela motivação que, de acordo com Maslow, baseia-se no nível de necessidade de cada indivíduo sendo que, assim que este estiver determinado, alcançá-lo serve de motivação para a mudança do comportamento (Yap *et al.*, 2007).

O surgimento dos vários ginásios relaciona-se com estas necessidades dos consumidores em alcançarem níveis superiores e na sua motivação para atingir a diferentes níveis até, posteriormente, a autorrealização.

2.4.1 Hierarquia das necessidades

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow os indivíduos ambicionam níveis superiores quando alcançam as suas necessidades básicas (Yap, 2007, como referido em Maslow, 1970).

A hierarquia é representada por uma pirâmide com cinco níveis: **necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de amor e pertença, necessidades de estima e necessidades de autorrealização** (Figura 2).

No nível mais básico as necessidades são fisiológicas, incluindo a necessidade de alimento, água e abrigo. O segundo nível trata-se de segurança e pode ser exemplificado pela proteção contra crimes ou lesões ocupacionais. No terceiro nível o amor e pertença traduz-se na necessidade por aceitação e afeto. O quarto nível relaciona-se com a estima, ter uma autoestima e uma imagem própria positiva. Por fim temos a autorrealização tratando-se do desenvolvimento do potencial ao máximo de um indivíduo (Yap, 2007, como referido em Maslow, 1970).

Tendo os indivíduos várias necessidades básicas, Maslow (1970) afirma que estas devem ser satisfeitas antes de poderem objetivar necessidades em níveis superiores. Ascende-se na pirâmide à medida que as necessidades são satisfeitas sendo o nível mais

elevado a autorrealização. Maslow (1970) definiu a autorrealização como o ponto em que um indivíduo se torna totalmente funcional e com uma personalidade completa.

O princípio da prepotência requer que seja menor a necessidade substancial de ser satisfeito antes de uma necessidade maior assumir um papel principal em determinado comportamento sendo a transição de um nível para o outro um processo gradual e não uma dicotomia. Resumidamente, as necessidades de um nível inferior precisam de ser substancialmente atendidas antes de considerar a necessidade do próximo nível de forma a motivar a mudança do comportamento (Maslow, 1970).

Quando um indivíduo frequenta um ginásio pode procurar alcançar várias destas necessidades e ir ascendendo na pirâmide até a sua autorrealização. Tendo os consumidores necessidades heterogêneas procuram atingir diversos níveis consoante as suas motivações, sendo o nível fisiológico com o objetivo melhorarem a sua saúde, o nível de segurança de forma a serem mais ágeis e reduzir a probabilidade de lesões, o nível de aceitação e pertença a uma comunidade *fitness*, o nível de estima onde procuram um físico melhor e amor próprio ou o nível de autorrealização onde o objetivo pode ser alcançar o seu potencial máximo fisicamente (Yap, 2007).

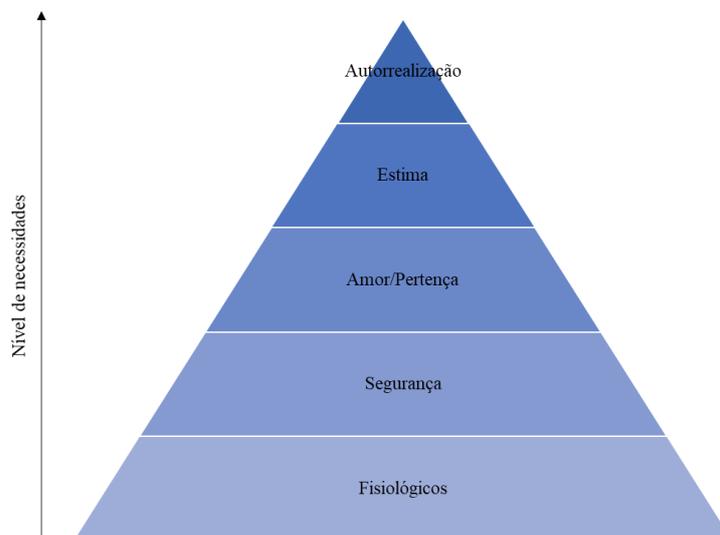


Figura 2- Pirâmide de Maslow

Fonte: adaptado de Maslow (1970)

Maslow (1970) afirma que as necessidades motivam o comportamento e são hierárquicas por natureza. Para além disso, assume que são instintivas e universais transversalmente a todas as raças, géneros e culturas, acrescentando que todos os

indivíduos têm as mesmas motivações e que as necessidades humanas estão ordenadas numa hierarquia de sobrevivência.

Sendo a teoria de Maslow baseada em observações e intuitiva, não tendo grande evidência empírica que a suporte, existe uma aceitação geral pela sua lógica e habilidade de fazer compreender a motivação comportamental (Johnson e Webber, 2005).

2.4.2 Modelo Transteórico de mudança de comportamento (MTT)

O MTT é um modelo abrangente que integra aspectos importantes sobre mudanças do comportamento a partir de outras teorias, conceptualizando a ocorrência da mudança comportamental em etapas separadas (Prochaska e Velicer, 1997).

O modelo afirma que a disposição para a mudança ocorre em 5 etapas contínuas e assume que os indivíduos reconhecem essa vontade progressivamente ao longo do tempo. O movimento ao longo das fases não é linear, muitas vezes movendo-se para a frente e para trás até atingir o estágio final.

As 5 etapas distinguem-se por **pré-contemplação** onde não existe intenção de mudar nem consciência do problema associado ao comportamento, **contemplação** quando se apercebe do problema e começa a pensar nos prós e contras mas não existe qualquer ação para corrigir, **preparação** onde existe a previsão de atuar num futuro próximo e existe os primeiros sinais, **ação** onde existem alterações evidentes e novos hábitos a serem iniciados na mudança do comportamento e **manutenção** de forma a prevenir o retrocesso da mudança de comportamento (Figura 3).

Depois de iniciarem um comportamento com o objetivo de se juntarem a um ginásio os indivíduos permanecem na etapa ação nos primeiros 6 meses entrando posteriormente na fase de manutenção. Este é um ponto arbitrário onde o risco de recaída diminui gradualmente, mas nunca termina. Prochaska, Redding e Evers (2002) acreditam que em alguns comportamentos, como no exercício físico, os indivíduos mantêm-se na etapa de manutenção com o risco de existir uma recaída para o resto da sua vida.

Durante as etapas de pré-contemplação, contemplação e preparação os prós em ter um comportamento não saudável e sedentário ultrapassam os contras. Depois de se juntar a um ginásio, e à medida que as etapas vão avançando, as vantagens da mudança comportamental mudam ultrapassando os contras em não retroceder a mudança de comportamento. Exemplificando, as vantagens de pertencer a um ginásio permaneceriam altas nas duas últimas etapas da mudança (ação e manutenção) e uma série de decisões

continuas (processo cognitivo) seriam feitas de forma a manter uma prática de exercício regular (Yap, 2007).

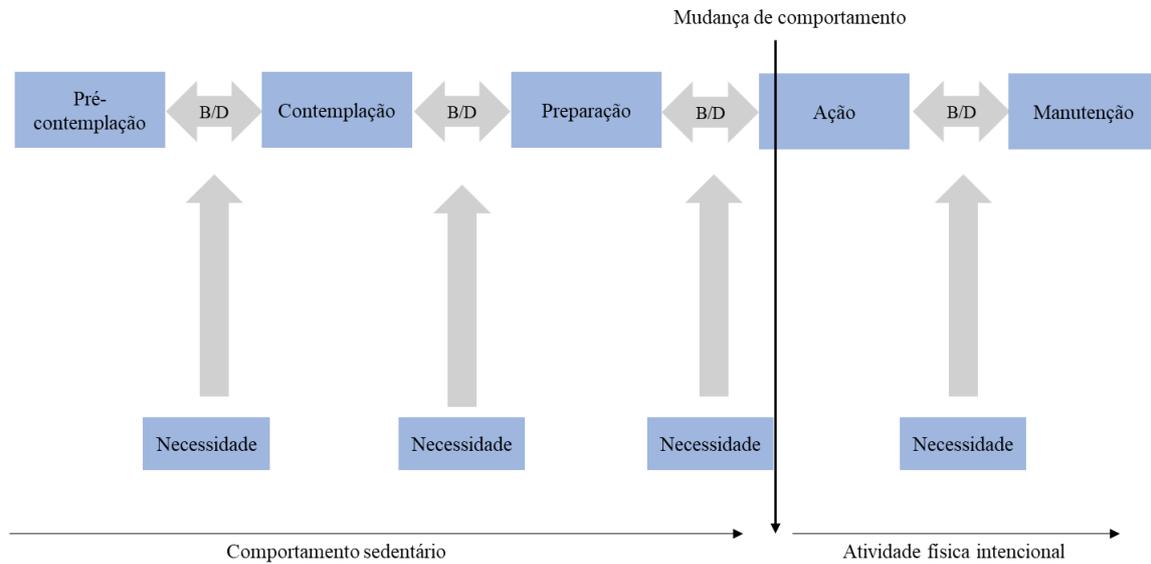


Figura 3- Progressão através de atividade física intencional: mudança de comportamento

Fonte: adaptado de Yap e Davis (2007, p.375)

A construção de um equilíbrio para a decisão (balanço de decisão) situa-se entre as etapas. Esta construção é importante para perceber a mudança comportamental porque existe, em primeiro lugar, uma preocupação em medir as vantagens e desvantagens na mudança e as alterações cognitivas e motivacionais entre as diferentes etapas. Nos estágios iniciais as desvantagens superam as vantagens sendo que quando o inverso acontece o indivíduo muda-se para a o estágio de preparação da mudança de comportamento (Prochaska *et al.*, 1994).

2.5 Diferenciação da oferta

“Diferenciação é o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes” Kotler (1998, p.254).

Se antigamente bastava, para fidelizar e segurar os clientes, apresentar uma variedade de produtos exclusivos, um serviço melhor que a concorrência ou uma melhor localização, atualmente isso mudou. Tendo noção disso as empresas estão a reestruturar as suas estratégias de *marketing* de forma a abordar o mercado com diferenciação na sua oferta. Para que isso aconteça é fundamental que conheçam o comportamento dos

consumidores no momento da compra, só dessa forma é que é possível melhorar a proposta de valor junto do consumidor. Não obstante disso deve avaliar-se de forma quantitativa as diferentes preferências, bem como, a performance da empresa e dos seus concorrentes em relação às suas ofertas no mercado. Como consequência da alta competitividade, o mercado *fitness* obrigou diversas marcas a reestruturar o seu posicionamento e a sua proposta de valor face às iniciativas da concorrência.

2.6 Fatores de afetam a satisfação do cliente

A satisfação dos clientes pode ser entendida como resultado de vários fatores que nos permitem perceber o que afeta a percepção do cliente ao experienciar um serviço de ginásio e porque razão as pessoas preferem ginásios com conceito tradicional ou *low cost*, com todas as características que estão associadas a estes modelos de negócio.

Desse modo, existem vários estudos que procuraram investigar a relação existente entre a experiência do consumidor e a sua satisfação. As pesquisas mais antigas admitem que um tipo de serviço eficiente, eficaz e com prospeções para o futuro pode alcançar e promover níveis altos de satisfação do consumidor (Greenell, Fink e Pastore, 2002; Murray e Howat, 2002), o que resulta numa vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Ao longo do tempo foram encontrados vários fatores que mostraram ter influência na satisfação do serviço que o consumidor experienciou. Alguns desses fatores têm efeito no valor percebido e na qualidade do serviço enquanto outros procuram a associação entre aspetos emocionais e afetivos incluindo a autoestima e a satisfação do cliente (Mahone e Moorman, 1999).

Alguns estudos sugerem que as expectativas psicológicas e pessoais têm de ser consideradas de forma a aumentar a satisfação do cliente (Sheldon e Elliot, 1999) já outros afirmam que as características físicas e o comportamento dos colaboradores influenciam a satisfação psicológica e pessoal (Kriegel, 2000; Macintosh e Doherty, 2007). Os determinantes da satisfação do cliente podem ser resumidos em quatro dimensões: **fatores psicológicos, ambiente físico, nível de serviço e interação bidirecional.**

De uma perspetiva de *Marketing*, a satisfação do cliente com os produtos/serviços de uma organização é considerada determinante para a retenção do mesmo e leva, conseqüentemente, a empresa ao sucesso e a ser competitiva a longo prazo (Rust e Zahorik, 1993).

2.7 Fatores Psicológicos que afetam a satisfação do cliente

Sheldon e Elliot (1999) afirmam que as pessoas estão satisfeitas e sentem-se bem-sucedidas quando conseguem atingir os seus objetivos e alcançar o que desejam.

Os clientes ficam satisfeitos se souberem que estão a receber o valor justo/desejado pela sua aquisição, não sendo o valor para o cliente determinado em apenas aspetos monetários, mas também numa variedade de serviços de valor acrescentado.

Atualmente, as pessoas acreditam que o tempo é mais valioso que o aspeto financeiro e muitos não têm tempo livre suficiente, sendo menos pacientes enquanto esperam para serem servidos (Kostecki, 1996; Diaz e Ruiz, 2002).

Dessa forma o valor percebido leva não só à satisfação do cliente como a futuras intenções de compra (Murray e Howat, 2002).

2.7.1 Como o Ambiente físico afeta a satisfação do cliente

Alguns recursos físicos como equipamento e comodidades, a limpeza do balneário, o tempo de espera para utilizar diversos aparelhos, a manutenção etc. desempenham papéis críticos quando um cliente avalia as instalações (Chang, 2000; Macintosh e Doherty, 2007). Da mesma forma, a decoração, os odores e a temperatura podem influenciar diretamente o consumo (Solomon, Bamossy, skegaard e Hogg, 2006).

2.7.2 Como o Nível de Serviço afeta a satisfação do cliente

A atitude dos colaboradores mostra ser um fator crítico para a satisfação do cliente (Kriegl, 2000). Dessa forma, a motivação e o entusiasmo do colaborador ajuda a organização a alcançar a satisfação do cliente (Schneider, Macey, Barbera e Martin, 2009).

Culbertson (2009) refere que as interações com o *staff* podem contribuir de forma positiva ou negativa para a satisfação do cliente devido a ser o ponto de contacto direto entre a organização e os consumidores.

Como comumente observamos, nos ginásios o primeiro contacto de um cliente, e o mais frequente, é com o *staff*, seja na receção ou com o *personal trainer*.

2.8 Como a interação bidirecional afeta a satisfação do cliente

A interação bidirecional entre funcionários e clientes e, conseqüentemente, a gestão desses clientes é a chave para alcançar a satisfação interna e externa do consumidor (Campbell e Finch, 2004).

Da mesma forma, a comunicação de serviços personalizados, a partilha de informações e a sensibilidade para as necessidades dos clientes são fatores cruciais para o desenvolvimento da sua satisfação (Liljander e Roos, 2002).

Campbell e Finch (2004) afirmam que a comunicação não só aumenta a satisfação, mas também a produtividade e tem efeitos de melhoria na moral e na lealdade organizacional.

De acordo com a teoria da comunicação envolver os colaboradores como parte da decisão do processo é essencial, no entanto, a decisão final deve ser determinada pela gestão.

Um estudo realizado por Yee *et al.* (2013) teve o objetivo de explorar os *drivers* da satisfação do cliente num clube *fitness* de forma a manter a sua competitividade enquanto se tornava numa das indústrias de maior crescimento atualmente. O estudo foi conduzido por uma componente quantitativa através de questionários feitos a 122 membros de 3 clubes *fitness* diferentes usando o método de amostra por conveniência e através uma componente qualitativa sob forma de entrevistas aos responsáveis dos respetivos ginásios. De seguida, foi feito trabalho de campo na forma de observação das várias atividades dos diferentes sócios do clube.

Os resultados destes três estudos concluíram que o fator psicológico, o ambiente físico e o nível serviço são os três *drivers* principais para a satisfação de cliente. O estudo recomenda a que os colaboradores, que interagem diretamente com o cliente, sejam bem formados e tenham um bom nível de conhecimento de forma a oferecer um portefólio de serviços vasto, com grande qualidade e uma experiência de serviço que mantenha/promova a satisfação do consumidor.

2.9 Qualidade do serviço na indústria *fitness*

A qualidade do serviço na indústria do desporto e lazer surgiu como tema de pesquisa no final dos anos 80. Até a data, vários estudos têm-se focado em identificar as dimensões da qualidade nestas indústrias (Chang and Chelladurai, 2003; Alexandris *et*

al., 2004; Ko and Pastore, 2005; Lagrosen and Lagrosen, 2007; Moxham and Wiseman, 2009).

Como entidades orientadas para o serviço, as organizações *fitness* adquiriram características únicas de serviço como intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade.

A produção de serviços *fitness* (por exemplo, sessões de *personal training*, aulas e grupo ou aulas individuais nos ginásios) em conjunto com a oferta de serviços é a atividade principal dos consumidores, tanto no setor público como no privado dos ginásios. Dessa forma é representada a cooperação natural da participação em organizações de desporto e *fitness* onde os consumidores criam valor em conjunto (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, 2004).

As características de um desporto ou de um serviço *fitness* forma conexões com a lógica dominante do serviço (Vargo e Lusch, 2004), onde um consumidor cria sempre valor nas transações. A lógica da dominância afirma que o valor é mais facilmente criado no processo de interação entre a organização e o consumidor do que na prestação do serviço exclusivamente (Grönroos, 1997; Etgar, 2008).

2.10 Modelos de avaliação da qualidade do serviço no *fitness*

Tradicionalmente, o paradigma da contestação tem sido a base para a conceptualização da qualidade do serviço (onde a qualidade é vista como o resultado da comparação entre o desempenho e um *standard*).

Segundo Grönroos (1984) a qualidade percebida do serviço é o resultado de um processo de avaliação onde o consumidor compara as suas expetativas com o serviço que recebeu. Parasuraman *et al.* (1988) apoiou a teoria definindo o conceito de qualidade de serviço como “*uma forma de atitude relacionada, mas não equivalente à satisfação que resulta da comparação entre as expetativas, percepções e performance*”.

Os primeiros modelos de avaliação da qualidade do serviço surgiram nos anos 80 proveniente das escolas Nórdicas (Grönroos, 1984) e Americanas (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988).

A perspetiva dos Nórdicos sugeriu duas dimensões da qualidade do serviço: qualidade funcional e qualidade técnica.

De acordo com o modelo Americano ou SERVQUAL, a qualidade do serviço é a diferença entre o nível esperado de serviço e a percepção dos consumidores do nível de

serviço recebido (Parasuraman *et al.*, 1985). Este instrumento mede o *gap* entre as expectativas dos consumidores e a sua percepção após o serviço (antes e depois da compra).

Face às dez dimensões da qualidade dos serviços, sendo elas confiança, competência, capacidade de resposta, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, tangibilidade e compreensão, foi desenvolvido um questionário chamado SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988).

Com a sua utilização e aplicação, o modelo SERVQUAL começou a ser alvo de várias críticas a nível da sua aplicabilidade e da escala utilizada para os diferentes tipos de serviço (MacKay e Crompton, 1988). Tendo os serviços diferentes características e classificações dispare, as estratégias de gestão devem, também, variar.

Desde a sua introdução, a escala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, e Berry, 1988) tem sido utilizada para medir a qualidade do serviço em diversos negócios e indústrias.

Parasuraman *et al.* (1988) afirmam que o SERVQUAL é uma escala genérica que pode ser usada transversalmente a diferentes serviços. No entanto, depois de mais de 100 artigos publicados usando a escala SERVQUAL nenhum foi realizado na indústria *health e fitness*.

Por consequência, face as críticas feitas a este modelo foi desenvolvido o modelo SERVPERF por Cronin e Taylor (1992), afirmando que não havia quase nenhuma evidência que a diferença entre a qualidade percebida face a sua expectativa era a base de avaliação da qualidade de serviço. Por isso, ao contrário do SERVQUAL, o SERVPERF só mede a performance da qualidade do serviço e exclui as expectativas dos consumidores por serem, geralmente, demasiado altas.

Foi então proposta, como alternativa ao SERVQUAL, a escala SERVPERF, tendo sido desenvolvida com os mesmos 21 itens que o instrumento SERVQUAL mas concentrada na performance.

Cronin e Taylor (1992) afirmam que este instrumento tem um maior fiabilidade e validade em relação a outros instrumentos, particularmente o SERVQUAL, tendo uma maior sensibilidade e desempenho na análise da qualidade.

Uma escala de 25 itens desenvolvida por MacKay e Crompton (1988,1990) é usada para medir a qualidade de serviços de lazer. No entanto, esta escala era apenas uma versão modificada do modelo SERVQUAL.

Com as críticas feitas ao instrumento SERVQUAL durante os anos 90, Kim e Kim (1995) desenvolveram a escala QUESC (excelência de qualidade nos centros desportivos).

O modelo denominado de QUESC (Kim e Kim, 1995) foi desenvolvido usando testes de *focus groups* na população Coreana de forma a avaliar a qualidade do serviço nos centros desportivos. Desses testes foram identificados 45 aspetos dos quais foram extraídos 11 fatores de medição sendo eles ambiente, atitude dos funcionários, fiabilidade (confiança), informação, programação, considerações pessoais, privilégios, preço, “paz de espírito” (*peace of mind*), estimulação, e conveniência. Porém, ao ter sido feito apenas com a população da Coreia não existe evidencia que pode ser generalizado para outras populações.

Além disso, tanto o modelo SERVQUAL como o QUESC foram desenvolvidos usando apenas procedimentos preliminares (análise fatorial exploratória), não estando bem estabelecidas a validação da estrutura das escalas (analisar posteriormente usando análise fatorial confirmatória).

À semelhança dos modelos genéricos da qualidade do serviço, os primeiros modelos de avaliação dedicados ao desporto foram criados na sob a forma de escalas de forma a medir a qualidade dos serviços de forma quantitativa. Os modelos herdaram as ideias estruturais e conceptuais dos seus precedentes.

Chelladurai *et al.*, (1987) foram pioneiros e propuseram a **primeira escala de medição da qualidade do serviço em centros *fitness*, denominada de SAFS (*Scale of Attributes of Fitness Services*)**.

Esta escala incluía cinco dimensões: profissional, consumidor, serviços periféricos, aspetos favoráveis (serviços secundários), instalações e equipamentos.

Posteriormente, Chang e Chelladurai (2003) desenvolveram a **escala SQFS (*Service Quality in Fitness Services*) que tinha como alvo de estudo a análise dos serviços *fitness* em particular partindo da análise generalizada dos serviços**. O objetivo era identificar e distinguir os aspetos que os distinguiam e caracterizavam. Este modelo é constituído por três unidades de medida: uma que avalia a perceção da qualidade dos consumidores, outras avalia a satisfação do consumidor e uma a retenção e fidelização dos clientes.

O desenvolvimento da escala SQFS foi baseado nas escalas SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988), a REQUAL (que media a qualidade em serviços de recreação) (Crompton *et al.*, 1991) e a SAFS (Chelladurai *et al.*, 1987). A escala SQFS

incluía itens destes modelos prévios e foram introduzidos alguns novos pelos próprios autores.

O modelo CERM CSQ (*Centre for Environment and Recreation Management – Customer Service Quality*) desenvolvido por Howat *et al.* (1996) era formado por 15 itens que mediam quatro aspetos dos serviços nos ginásios: o *core* dos serviços (desde a informação acerca dos serviços, assiduidade, portefólio de oferta das atividades, comodidade, “*value for money*”, ordem, e qualidade das máquinas), as competências dos trabalhadores (a capacidade de resolução de problemas e de resposta, *know-how* e imagem), as instalações (o estacionamento, a higiene e apresentação) e os serviços secundários (a presença de *bar, spa, babysitting*, etc.).

Outra escala com seis dimensões denominada de SQAS (*Service Quality Assessment Scale*) foi desenvolvida por Lam *et al.* (2005) através de procedimentos metodológicos rigorosos.

O propósito do estudo realizado por Lam (2000) era desenvolver um instrumento viável que medisse a qualidade do serviço nos clubes *health e fitness*. O foco principal do estudo era identificar as diferentes dimensões da qualidade do serviço na indústria *fitness* para que uma escala multidimensional pode-se ser desenvolvida de forma a medir vários aspetos importantes da qualidade do serviço.

Este modelo, SQAS desenvolvido por Lam *et al.* (2005), dirige-se especificamente ao mercado *health e fitness* e apresenta uma base forte do ponto de vista metodológico para a medição da qualidade percebida. O modelo inicialmente apresentava 40 itens com 6 dimensões sendo elas *staff*, programas, balneários, ambiente/instalações físicas, zona/instalações de treino e cuidados para crianças. Posteriormente, após ter sido testado foi reduzido para 31 itens.

No entanto, Lam *et al.* (2005) recomenda que outros investigadores reexaminem o modelo SQAS usando amostras diferentes de forma a testar a estrutura de forma mais aprofundada e potencialmente comparar os resultados com outra escala semelhante. Além disso, a escala não permite medir a totalidade da qualidade de serviço percebido e não inclui o resultado final que esta presente em outros modelos de serviço.

Um estudo mais recente feito por Yildiz (2011) propõe a escala SQS-FC (*Service Quality Scale for Fitness Centres*). O estudo aplicou uma metodologia de duas fases que incluía uma fase qualitativa através de entrevistas *in-depth* e uma fase quantitativa sob a forma de escalas.

As limitações deste modelo devem-se ao tamanho da amostra recolhida ser relativamente pequena tendo sido proveniente de um club *fitness* privado na Turquia. Para além disso, a escala SQS-FC não considera o resultado da qualidade final e os elementos da interação entre membros. Os itens da escala de Yildiz (2011) são semelhantes ao da escala SQAS de Lam *et al.* (2005) com a diferença principal em relação à repartição das dimensões.

Apesar disso, a escala SQAS de Lam *et al.* (2005) apresenta uma metodologia mais compreensiva face à revisão de literatura, o trabalho de campo, o estudo piloto e os fatores de análise exploratória.

Os autores dos estudos mencionados sugerem diferentes e várias dimensões da qualidade do serviço. O que leva a formas diferentes de explicar o conceito (tabela 1).

Ano	Autor	Modelo	Número de dimensões	Dimensões
1987	Chelladurai <i>et al.</i>	SAFS	5 dimensões	serviços profissionais, para consumidores, periféricos, secundários e instalações/equipamentos
1995	Kim e Kim	QUESC	12 dimensões 43 itens	ambiente, atitude dos funcionários, fiabilidade (confiança), informação, programação, considerações pessoais, privilégios, preço, “paz de espírito” (<i>ease of mind</i>), estimulação, e conveniência
1996	Howat <i>et al.</i>	CERM CSQ	4 dimensões 15 itens	Core dos serviços, competência dos trabalhadores, instalações, serviços secundários
2003	Chang e Chelladurai	SQFS	9 dimensões 3 estágios	3 no estágio inicial (ambiente de serviço, compromisso da gestão na qualidade do serviço e programas); 5 no estágio intermédio (interações com os colaboradores nas tarefas, interações interpessoais com os colaboradores, contacto com o ambiente físico, contacto com outros clientes e falhas e resolução nos serviços); 1 no estágio final (qualidade do serviço)

2005	Lam <i>et al.</i>	SQAS	6 dimensões 31 itens	<i>Staff</i> , Programas, Balneário, Ambiente físico, zona de treino e cuidados para crianças
2011	Yildiz	SQS-FC	4 dimensões 25 subdimensões	<i>Staff</i> , Ambiente físico, serviços de suporte e programa

Tabela 1- Modelos de avaliação da qualidade de serviço na indústria *fitness*

Fonte: adaptado de Mirza & Polyakova (2016)

Os modelos vistos na tabela integram as conceptualizações tradicionais que apresentam a qualidade do serviço como um conjunto de dimensões fixas.

Com o decorrer do tempo os modelos têm evoluído a conceptualização da qualidade do serviço e as suas dimensões, tendo todos eles diversas proporções e, sendo assim, multidimensionais (Martinez e Martinez, 2010), o que em termos práticos representam uma ferramenta de medição para a qualidade do serviço.

Apesar dos diferentes modelos utilizados para medir a qualidade do serviço na indústria *fitness* terem sido conceptualizados de diferentes maneiras, e os seus autores sugerirem varias dimensões, algumas não podem ser aplicadas diretamente para a medição da qualidade do serviço percebida pelos consumidores (Chang e Chelladurai, 2003; Lagrosen and Lagrosen, 2007; Moxham and Wiseman, 2009).

As dimensões mais comuns e transversais aos modelos resumem-se a seis grupos principais, denominados **de pessoal, ambiente físico, ambiente social, programa, serviços de suporte e resultado do serviço** (anexo 1).

2.11 História da cultura do corpo

A cultura do ginásio pode ser considerada uma história global da evolução de um setor de atividade comercial, internacional e extenso. Desde 1970 até hoje temos testemunhado o surgimento abrupto do número de ginásios comerciais, clubes *fitness* privados, cadeias *franchising*, revistas de *fitness*, *personal trainers* e assim por diante (Stern, 2011).

O célere crescimento da cultura do físico, e o interesse em modelar e esculpir o corpo deve ser relacionado com as mudanças drásticas nas sociedades capitalistas e a mudança para um novo milénio.

No meio desta mudança social, cultural e comercial agitada, a possibilidade de mudar o corpo e alcançar ser uma pessoa “melhor” atraiu tanto homens como mulheres.

O Darwinismo social e o racismo extinguiram-se surgindo a promessa de poder alcançar a felicidade pessoal e a possibilidades de um ter corpo jovem e em forma. A cultura física estava fortemente ligada à religião onde treinar e exercitar o corpo era visto como uma forma de cuidar do “presente de Deus”. Dentro de um movimento chamado cristianismo muscular, a cultura física era vista como uma maneira de desenvolver um estilo de vida saudável, religioso e moralmente ético (Green, 1986; Putney, 2001).

Os centros de *fitness* tornaram-se lugares de lazer, onde uma parte significativa da população da classe média passou o seu tempo livre. Nestes locais era possível exercitar o corpo, mas também, estar entretido, comer gelado, receber uma massagem e relaxar (Spielvogel, 2003). Desta forma, este negócio, rapidamente conquistou os mercados internacionais.

A incorporação do conceito *wellness* pelo americano Charles Corbin veio integrar e valorizar a qualidade de vida e a importância com a saúde sem esquecer a condição física (Saba, 2006).

2.12 O *Fitness* Europa e em Portugal

De acordo com o *EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2017* o top 10 de operadores *fitness* em 2016 obteve um total de rendimentos na ordem dos 3 biliões de euros, equivalente a 11,4% do mercado *fitness* total europeu. O líder do setor em receitas é o operador Inglês Virgin Active com 499 milhões de receitas seguido do David Lloyd Leisure com 442 milhões.

Relativamente ao numero de sócios, os 30 maiores operadores tiveram mais de 12,7 milhões de membros em 2016, o que representa 22,5% do mercado total europeu (56,4 milhões de pessoas no fim de 2016). O operador líder em numero de sócios continua a ser a cadeia Alemã McFit com 1,5 milhões de membros seguidos do operador *low-cost* holandês Basic-Fit com 1,21 milhões de membros (*EuropeActive European Health & Fitness Market Report, 2017*).

Como ilustrado no Gráfico 1 os dois maiores mercados europeus de *fitness* são a Inglaterra e a Alemanha com rendimentos na ordem dos 5,1 milhões de euros em 2016.

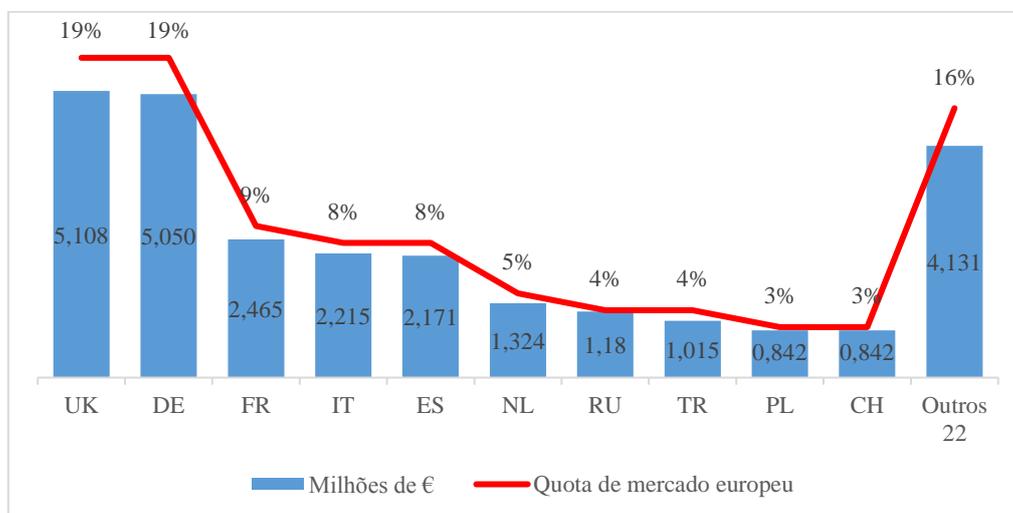


Gráfico 1- Mercados Europeus de Fitness (valor e quota)

Fonte: EuropeActive, Deloitte (2016)

Do top 10 europeu, os três maiores mercados no crescimento de sócios estão acima da média global, maioritariamente provocado pela continua expansão dos operadores *low-cost* nos 3 países (Gráfico 2). Em contraste a Suécia tem o mercado com maior taxa de penetração que demonstra a alta proporção de pessoas ativas fisicamente e a presença de grandes operadores *fitness* no país (*EuropeActive European Health & Fitness Market Report, 2017*).

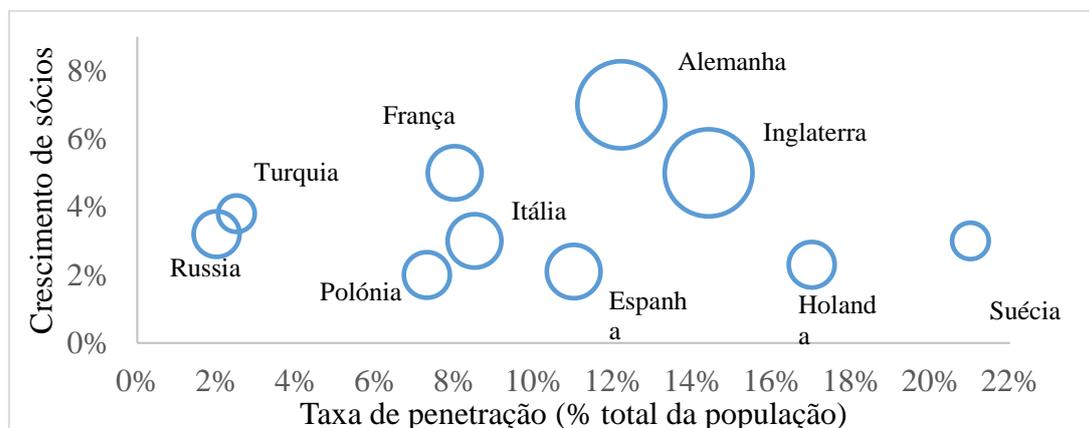


Gráfico 2- Mercados Europeus de Fitness (crescimento e penetração de mercado)

Fonte: EuropeActive, Deloitte (2016)

Nota: o tamanho da bolha representa o total de sócios em 2016

A partir dos anos 90 surge um novo investimento e uma nova tendência do *fitness* emerge em Portugal. Este mercado *health & fitness* (também conhecido por saúde e bem-estar), reestruturou a forma como víamos e conhecíamos os ginásios e práticas de exercício.

Para além do rápido crescimento em número de sócios, a venda de materiais e equipamentos para a prática de exercício físico também aumentou, o que provocou novas oportunidades e novos *players* no mercado. Este mercado tornou-se altamente competitivo e focado no cliente, estudando as suas necessidades de forma a oferecer a melhor proposta de valor.

Desde 2012 as diferentes necessidades do consumidor português no campo *health e fitness* aumentaram exponencialmente. A procura de ginásios tem sido emergente, especialmente na região da Grande Lisboa. São vários os motivos que levam um consumidor a procurar um ginásio, seja por conquista de metas pessoais, motivos de saúde ou por afiliação, o mercado apresenta-se com novos sócios, novos serviços, novos operadores e novas dinâmicas de baixo custo. São já cerca de **1,35 milhões de Portugueses que afirmam terem ido ao ginásio/health club** nos últimos 12 meses representando **15,8% da população residente** no continente (Marktest, TGI, 2016).

Em análise gráfica nota-se que depois de um recuo entre 2011 e 2013 a procura por estes espaços voltou a aumentar (Gráfico 3).

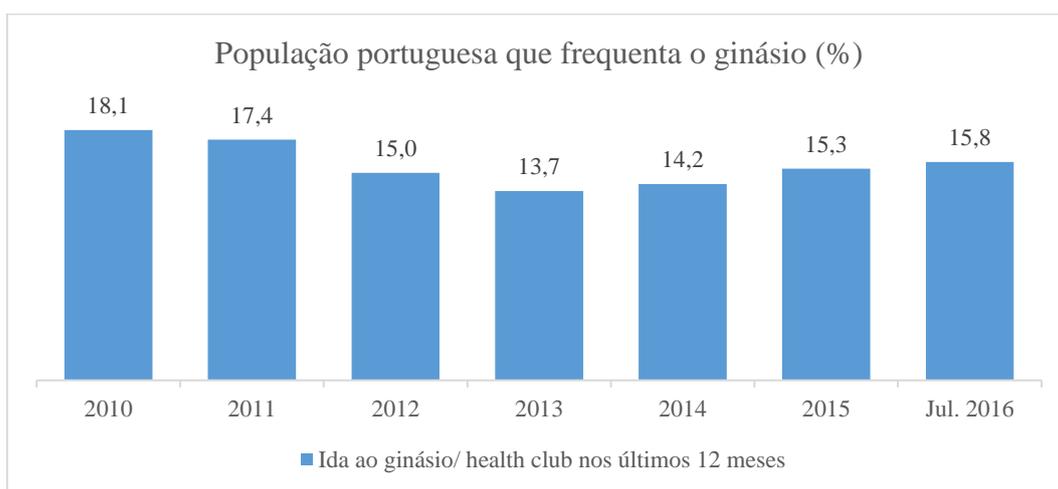


Gráfico 3- População Portuguesa nos ginásios

Fonte: Marktest, TGI (2016)

Entre as diferentes classes sociais, que frequentam um ginásio, é onde surgem as diferenças, com os consumidores de classe alta e média alta a registar 25,1% e a baixar até aos 12,4% referindo-se aos consumidores de classe média baixa e baixa (Marktest, TGI, 2016).

Segundo o barómetro de 2016 da AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal) o número de aberturas de espaços teve um aumento de 14% sendo o volume de mercado estimado em 214 milhões de euros num mercado de 530 mil clientes registados (representando mais ou menos 6,6% da população total) e constituído por 1100 operadores.

As empresas líderes de mercado juntam o *Fitness Hut* com 25 ginásios, *Holmes Place* com 19 e o *Solinca* com 16 juntando ao resto dos sete operadores principais num total de 126 ginásios e 11% de quota de mercado e mais de 50% em sócios. Estima-se que 35% pertencem ao segmento *low-cost* (com mensalidades igual ou inferior a 29,90 euros) e apenas 5% ao segmento *premium* (com mensalidades acima dos 55 euros) (AGAP, 2016).

2.13 A febre low-cost

2.13.1 O conceito *low-cost*

O conceito *low-cost*, como estratégia empresarial, surgiu no princípio dos anos 70 nos estados unidos da américa (EUA) quando uma empresa pequena de aviação implementou uma política drástica de redução de custos para evitar a liquidação. Desde então muitas outras organizações, de diversos setores, têm adotado um modelo de negócio baseado em oferecer um produto ou serviço básico com a intenção de reduzir ao máximo os custos e poder traduzir esta redução num preço baixo (Vila, 2010).

Este modelo inovador de negócio está a tirar quota de mercado aos diferentes *players* tradicionais em várias indústrias. Ao ter impacto significativo em desenvolver rapidamente economias, tanto as empresas locais como as multinacionais testam novos modelos de negócio para servir um segmento de cliente com limitações financeiras.

Este conceito tem implicações estratégicas importantes nas diferentes indústrias desenvolvidas, onde as empresas multinacionais estão a arrasar os concorrentes inovando com novos preços e funcionalidades notáveis com ofertas *low-cost* (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

2.13.2 Reação das organizações tradicionais

Normalmente, quando se trata de reagir às iniciativas dos concorrentes *low-cost* as empresas são surpreendidas por duas armadilhas: a da negação e a de inovação.

Muitos gestores têm sido surpreendidos face à negação destas iniciativas pelo facto de muitos líderes corporativos subestimarem a capacidade dos modelos *low-cost* em afetarem o seu negócio, pensando que estes modelos não são concorrentes sérios. Com o pensamento de que os seus consumidores valorizam a sua marca, o serviço e são leais, começam a ver os seus clientes a trocar a organização por um operador *low-cost* tentando fazer pequenos ajustes com tentativas de imitar, abordagens que normalmente falham.

Como resultado, retrocedem ficando apenas com uma oferta destinada a um segmento *premium* do mercado (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

A armadilha da inovação começa com as equipas de desenvolvimento e inovação que pensam, tipicamente, que os novos produtos devem ser melhores, mais sofisticados e a um maior custo do que os seus modelos prévios. Enquanto vêm os seus produtos mais antigos a serem descontinuados e a ter um menor valor, os operadores *low-cost* investem em inovação direcionada para segmentos com baixos rendimentos da população. Ao alavancar novas tecnológicas e novos modelos de negócios os operadores *low-cost* competem ativamente contra as tecnologias do passado (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Para as empresas tradicionais, ameaçadas por estas iniciativas, a melhor estratégia passa por não começar uma guerra de preços ou ter a iniciativa de oferecer uma alternativa *low-cost*, em vez disso, devem reforçar a competitividade no seu produto *core* e mais inovador enquanto exploram uma solução de modelo novo e próprio destinado a um segmento *low-cost* (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

O ambiente atual de recessão em alguns países desenvolvidos proporciona a oportunidade de estabelecer uma oferta alternativa *low-cost* em vários mercados. **Mas, uma abordagem *low-cost* envolve mais do que simplesmente oferecer aos clientes uma oportunidade de comprar os mesmos produtos ou serviços por um preço inferior. Mais importante, é uma nova proposta de valor que engloba tanto os clientes existentes como novos e é suportado por um novo modelo de operar.** Por exemplo, oferecer um portefólio de produtos limitado sem comprometer o nível da qualidade é um elemento chave de muitos modelos de negócio *low-cost* (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

No entanto, existem alguns conceitos erróneos acerca do modelo de negócio *low-cost*:

- *Low-cost* não implica margem baixa, pode ser extremamente lucrativo;
- *Low-cost* não implica pouca qualidade, normalmente implica uma gama seletiva;
- *Low-cost* não são imitações baratas, pode ser inovação;
- *Low-cost* não é marca branca, é muitas vezes suportado por marcas grandes;

Apesar de nem todos os modelos de *low-cost* de sucesso serem iguais, muitos têm características em comum e assentam cuidadosamente em escolhas selecionadas transversalmente a todas as dimensões do modelo de negócio (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

2.14 Características comuns em modelos de negócio *low-cost*

Kachaner, Lindgardt e Michael (2011) afirmam que os modelos de negócio *low-cost* partilham uma forte coerência entre a proposta de valor, ativos base, organizações e marcas que os apoiam, o que permite que exista alta eficiência operacional. Apesar de nem todos os modelos de sucesso serem parecidos, muitos têm características em comum e assentam numa escolha cuidadosa de escolhas radicais e de apoio transversais a todas as dimensões do modelo de negócio:

Segmentos alvo – Não surpreendentemente, os inovadores do modelo de negócio *low-cost* focam-se num segmento de clientes sensível ao preço. Além disso, permitem que frequentemente uma organização sirva, de forma rentável, novos clientes que estão fora do alcance de modelos tradicionais. A chave assenta na habilidade de definir limites de segmentos claros e em desenvolver uma vantagem competitiva na perceção das suas necessidades, de forma a adaptar a mudança económica para o uso particular de um produto ou serviço por parte deste segmento de clientes (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Oferta de produtos ou serviços – os inovadores *low-cost* focam-se em ofertas radicais em vez de incrementais e desenham-nas precisamente para atrair os clientes alvo.

O objetivo é manterem-se simples e focados em parâmetros básicos e eliminar quaisquer outros atributos que possam adicionar complexidade ou custos. As marcas podem ser importantes para estabelecer presença e confiança como para desenhar serviços *standard* de alto padrão (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Modelo de receitas – O preço deve ser claro e refletir o valor *standard* do produto ou serviço. Os extras devem ser evitados e um portfólio de oferta bem desenhado pode ser uma fonte incremental de lucro (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Cadeia de Valor – Os modelos *low-cost* dependem de uma cadeia de valor *lean* preparada para originar a proposta de valor e nada mais. Os inovadores normalmente apenas efetuam as atividades *core* dentro da organização e usam *outsourcing* para o resto.

Em muitos casos, eles alavancam atualizações, *standardizam* os ativos para facilitar o crescimento e mantêm os custos de manutenção baixos (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Modelo de custo – O modelo de custo assenta numa meta de custo consistente com o lucro obtido na proposta de valor e de seguida o processo inverso para o conseguir.

A maior parte dos operadores alcançam uma posição *low-cost* através de toda a cadeia de valor desde a procura até à oferta, mas em alguns casos pode ser crucial gastar mais em algumas áreas críticas para obter vantagem competitiva sustentável (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

Organização – É importante ter colaboradores talentosos que percebam a proposta de valor e a estratégia organizacional. Uma cultura empresarial alinhada e visionária pode garantir que cada contacto com o cliente é consistente com a marca e a proposta de valor (Kachaner, Lindgardt e Michael, 2011).

A figura 4 mostra-nos as características principais do modelo de negócio *low-cost*.

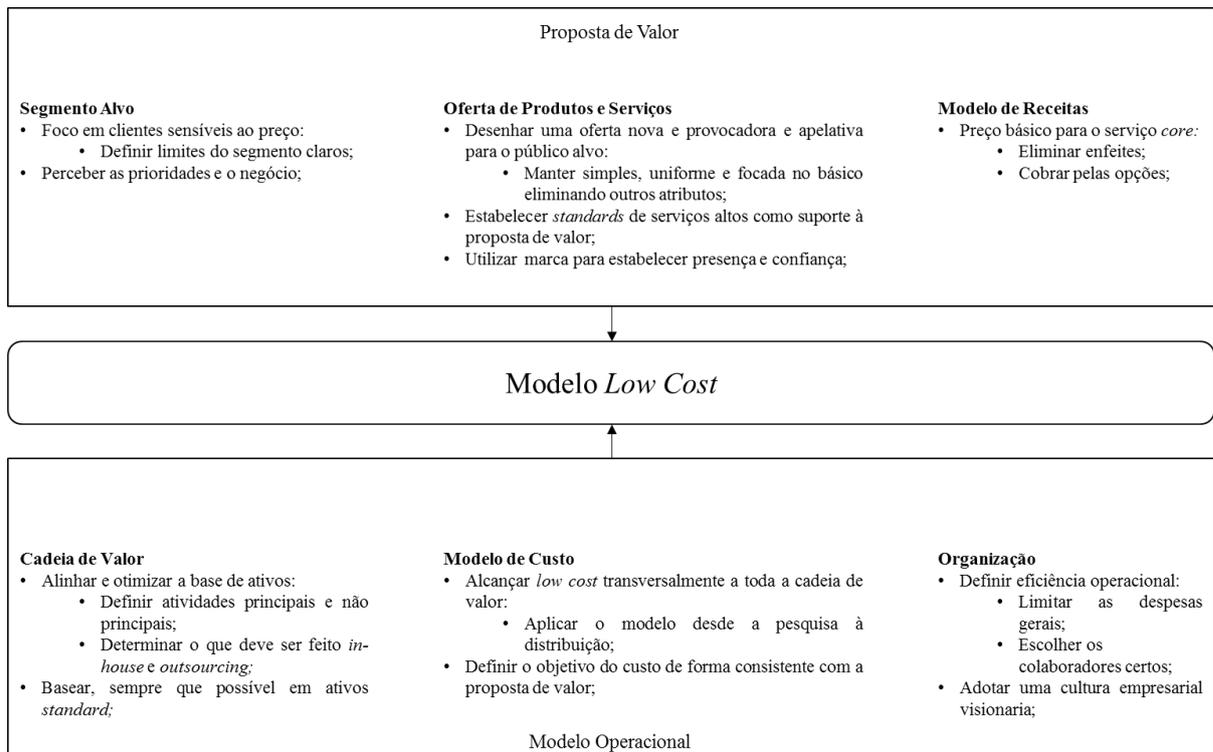


Figura 4- Modelo Low-Cost

Fonte: adaptado de Kachaner *et al.* (2011, p.44)

2.15 As estratégias de custos nas organizações

As estratégias genéricas de Porter (1980; 1985) dos diferentes modelos de negócios, no geral, a liderança pelos custos, a diferenciação e especialização (foco), tornou-se um paradigma dominante nas políticas literárias dos negócios. Cada um destes modelos representa uma abordagem diferente para criar vantagem competitiva sustentável sendo que uma entidade deve escolher entre um deles de modo a não ficar “*stuck in the middle*” (Porter, 1985, p.17). Além disso, Porter (1985, p.18) afirma que alcançar liderança pelos custos e diferenciação é, usualmente, inconsistente visto que a diferenciação tem custos elevados.

Charles (1988) afirma que o modelo de Porter é defeituoso em dois aspetos importantes. Primeiramente, porque a diferenciação pode ser um meio para as organizações alcançarem uma posição *low-cost* global. Dessa forma, ao contrario da afirmação de Porter, a liderança pelos custos e a diferenciação não são necessariamente inconsistentes. Em segundo lugar, existem diversas situações em que para estabelecer

uma vantagem competitiva sustentável é necessária que a empresa persiga, simultaneamente, estratégias de *low-cost* e de diferenciação, visto que, em algumas indústrias possa não existir uma posição única de baixo custo.

Nos mercados mais maduros é comum as organizações terem um custo mínimo para as suas estruturas e, para essas entidades, as que conseguirem enfatizar um modelo de diferenciação e *low-cost* simultaneamente vão ser recompensadas por um desempenho económico superior, sendo esta afirmação contrária ao modelo de Porter, que categoriza essas organizações como “*stuck in the middle*” com previsão de desempenho económico inferior.

No entanto, Porter (1980; 1985) reconhece que, em apenas 3 casos, as organizações podem adotar uma estratégia de baixo custo e diferenciação com êxito: quando todos os concorrentes estão “*stuck in the middle*”, quando o custo é afetado pelas ações ou relações internas ou quando uma empresa é pioneira numa inovação chave. Porém, Porter (1980; 1985) vê estas circunstâncias como temporárias.

À semelhança, um estudo feito por Philips, Chang e Buzzel (1983) descobriu uma relação significativa e positiva entre a qualidade relativa do produto e a posição do mercado. Por outras palavras, existe uma relação significativa e positiva entre diferenciação e a quota de mercado.

O investimento utilizado para diferenciar um produto pode ter dois efeitos sobre a procura. O primeiro é criar lealdade à marca, diminuindo a elasticidade do preço na procura do produto. O segundo é ampliar a atratividade do produto, permitindo à empresa de adquirir uma maior percentagem de mercado a um preço dado de forma a aumentar o volume das vendas. No gráfico 4 podemos ver como a diferenciação diminui a elasticidade da procura e a linha da procura da entidade varia x de D1 para D2. Também ilustra a atratividade de um produto, variando a linha da procura de D2 para D3. O efeito imediato na diferenciação é o aumento dos custos unitários.

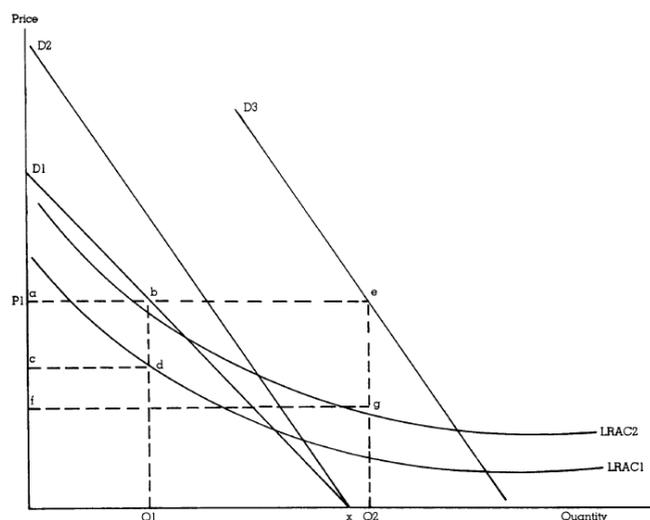


Gráfico 4- Efeito da diferenciação na procura, custos e lucro

Fonte: Charles (1988, p.403)

Recorrendo à figura temos diferentes cenários, inicialmente a entidade está a cobrar o preço P_1 e a vender a quantidade Q_1 . Ao aumentar o investimento em diferenciação muda a linha da procura de D_1 para D_3 e a curva de custo médio a longo prazo $LRAC_1$ para $LRAC_2$. Inicialmente a um preço P_1 o lucro da empresa era igual a $abcd$, no entanto, se a empresa mantiver o preço constante, como consequência da diferenciação, a quantidade vendida aumenta de Q_1 para Q_2 passando o lucro a ser igual a $aefg$.

O principal motivo para o aumento do lucro é que a curva $LRAC$ aparenta decrescer de forma significativa sobre a variação de resultados devido a economias de escala. Dessa forma, a diferenciação permite que a empresa alcance uma posição *low-cost*.

2.16 A estratégia *low-cost* no *fitness*

Como visto anteriormente, a estratégia *low-cost* enquadra-se no modelo clássico de vantagem competitiva que define os 3 grandes conceitos que podem conduzir uma empresa ao êxito: **a diferenciação, a liderança pelos custos e a especialização** (foco), sendo as duas primeiras orientadas para o setor de mercado e a última focada no segmento (Porter, 2009).

A definição de ginásio *low-cost* inclui 6 características, exceto em caso de limitações legais que possam existir, orientadas para a redução de custos, mas que paradoxalmente cria uma proposta nova e atrativa para o cliente (Algar, 2012):

1. Uma participação na empresa a um preço 50% mais baixo que a media do mercado;
2. Uma aposta firme no uso de novas tecnologias;
3. Um serviço básico de ginásio que pode incluir alguma atividade dirigida;
4. A capacidade para que o ginásio possa funcionar com uma única pessoa;
5. Um horário de aberta o mais amplo possível, incluindo de 24 horas;
6. Uma filosofia de autosserviço;

Após este modelo de negócio ter tido origem nos EUA, em 1992, com o Planet Fitness, surge, na Europa (na Alemanha) em 1997 com o McFit. A estratégia passou por localizar ginásios de qualidade em cidades com pelo menos 100.000 adultos a um preço acessível a todos (Algar, 2010). De forma a reduzir os custos, foram excluídos vários serviços que integravam os centros *fitness* da época (piscina, cafés, aulas, fraldário, pistas de squash, etc.) que necessitavam de um certo investimento inicial e tinham custos elevados de manutenção. Ao eliminar estes serviços, o numero de colaboradores necessários para o funcionamento do ginásio diminuiu consideravelmente. Não obstante disso, foi aproveitado o uso da tecnologia para melhorar a eficiência do negócio (como dispositivos nas máquinas de musculação e *cardio* que permitissem personalizar as rotinas, programar os treinos, dar indicações técnicas e conselhos ao utilizador (Algar, 2010).

Os ginásios tradicionais deram lugar aos centros *fitness/wellness* na década de 90 e estes aos microcentros especializados na primeira metade da década de 2000 e de onde surge o fenómeno *low-cost* na segunda metade (Sánchez, 2011), pelo que se pode entender como um processo natural num mercado maturo. Assim, à oferta para um segmento *premium* (alto), e *mid-market* (médio) surge uma oferta para um segmento *low-cost* (baixo) encerrando o circulo (*closing the loop*).

2.17 A febre *low-cost* em Portugal

Aproveitando essa nova tendência a emergência dos ginásios *low-cost* fez disparar o negócio em Portugal.

São várias as novas insígnias do *fitness* e os seus números são notáveis. **O ponto central da sua atuação é a variável preço**, e para conseguirem rentabilizar uma operação a preços inferiores aos ginásios tradicionais têm de cortar nos serviços e recursos humanos de forma a poupar na estrutura (Revista Exame, 2016).

A AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal) reconhece que este novo formato de ginásio é responsável pelo súbito crescimento de adesão a clubes *fitness* e a criação de “pressão nos preços” do mercado, tendo o preço médio de mensalidades em ginásios descido de 46 euros em 2011 para 35,48 euros em 2016 (AGAP, 2016).

Para além do fator preço, os ginásios *low-cost* introduziram no mercado outras variáveis, de forma a simplificar os processos, como a **redução da burocracia na adesão e a extinção da fidelização**, com o objetivo que os sócios apenas se sintam fidelizados pelo produto e pela oferta em si (Revista Exame, 2016).

Face a esta emergência, derivada da oportunidade criada a partir de um *gap* no mercado, marcas como o PUMP Spirit desde a primeira abertura em 2011 até a sexta em 2015 passou de 8 mil para 20 mil sócios. Ainda mais notável que este, o *Fitness Hut* em quatro anos abriu mais de 20 ginásios e acumulou mais de 56 mil sócios.

Por outro lado, os ginásios tradicionais não se assustam por esta migração de sócios e pela prática de preços mais baixos. Com outro público alvo e diferente posicionamento no mercado, afirmam-se como mais que ginásios, *health clubs*, com uma maior oferta de serviços, diferenciados e personalizados, bem como, qualidade no *staff* (Revista Exame, 2016).

Álvaro Lopes, administrador do Jazzy Club, em entrevista à revista Exame (2016) afirma que é necessário consciencializar o cliente para que este perceba porque é que um produto “vale xis” e que a empresa se preocupa em não replicar ginásios, mas em adaptá-los ao local onde são inseridos, com um espírito diferente e com os espaços idealizados de acordo com o contexto.

Sublinhando que o objetivo da Jazzy não são os preços baixos, mas o da aposta em qualidade e bons serviços, Álvaro Lopes reconhece os aspetos positivos dos ginásios *low-cost* em Portugal afirmando que fazem sentido porque fornecem serviço a uma

população com menos capacidade financeira e incentivam mais pessoas para a prática do desporto. Este ponto de vista é, também, partilhado pela *CEO* do Holmes Place Portugal, Sofia Sousa e pelo *CEO* do Vivafit, Pedro Ruiz que acrescentam que o negócio *low-cost* está a abrir mercado e a alavancar o negócio simultaneamente com o combate ao sedentarismo (Revista Exame, 2016).

Desta forma, os ginásios tradicionais não se parecem sentir ameaçados por o conceito *low-cost*, mostrando esperança que os clientes com o tempo irão ganhar noção do que os distingue, das ofertas do mercado, e que vão optar pelos que têm melhor serviço.

3 Metodologia

3.1 Introdução

A nível metodológico serão utilizadas duas abordagens: uma qualitativa e outra quantitativa que visaram validar as perguntas de investigação:

- Que *drivers* são decisivos na escolha do ginásio?
- Quais as variáveis chave para o sucesso do serviço *low-cost*? Serão esses *drivers* iguais para ambos os conceitos de ginásio (tradicional e *low-cost*)?
- O que esperam os consumidores de um serviço de ginásio? / Qual o nível de serviço esperado?
 - Há diferença entre o nível de serviço esperado em ambos os conceitos?

A revisão de literatura mostra-nos que, existem alguns estudos acerca do conceito *low-cost* e diversas ferramentas de medição da qualidade do serviço. Apesar de serem generalizadas e transversais a várias indústrias, algumas dessas ferramentas são específicas e focalizadas para o mercado *fitness*.

Adicionalmente, a pesquisa feita permitiu perceber que são escassos os estudos que comparam os ginásios tradicionais versus. os *low-cost*, de forma a perceber como se comportam os consumidores consoante os diferentes fatores e modelo de negócio.

Assim, com este estudo pretendeu-se perceber quais são os *drivers* principais, na perspetiva dos consumidores, e que têm maior influencia na escolha face a ambos os conceitos de ginásio, bem como perceber qual a posição dos ginásios em relação ao modelo de negócio emergente *low-cost*.

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia e as ferramentas utilizadas para medir a influência e o comportamento do consumidor face a estes conceitos.

Sendo assim, serão enunciados os métodos utilizados para a elaboração da pesquisa quantitativa e qualitativa, a identificação dos diferentes *drivers* de um ginásio, a segmentação de ambos os conceitos e, por fim, de que forma os inquiridos atribuem diferentes importâncias relativamente à influência dos diversos fatores do ginásio.

A figura seguinte (figura 5) mostra como foi feita a estrutura de recolha de dados:

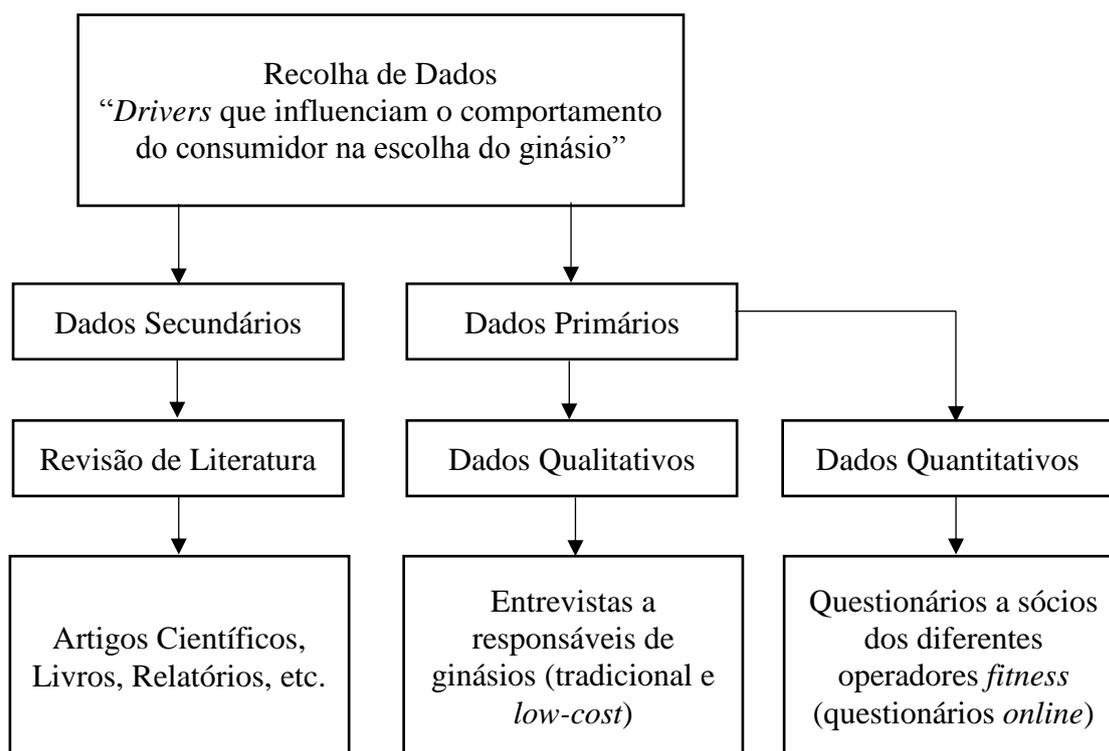


Figura 5- Estrutura da metodologia

Fonte: Elaboração própria

Primeiramente, na abordagem quantitativa foram realizados questionários *online* aos diversos clientes e utilizadores de ginásio de forma a perceber a importância atribuída aos diferentes *drivers* aquando a escolha do ginásio.

De seguida, na abordagem qualitativa foram realizadas entrevistas a diversos responsáveis tanto de ginásios tradicionais como com o conceito *low-cost* com o intuito de aferir a sua posição relativamente aos *drivers* e diferentes assuntos referentes à emergência do *fitness* em Portugal.

3.2 Estudo Quantitativo

3.2.1 População e Amostra

A população alvo para este estudo destinou-se a todas as pessoas que frequentam ou já frequentaram um ginásio. O questionário foi elaborado na plataforma Qualtrics e divulgado online em diferentes canais digitais sendo uma das restrições do estudo os participantes serem utilizadores digitais. Dessa forma, foi utilizada uma amostra não

probabilística de conveniência tendo como limitações a representatividade da população não se podendo generalizar os resultados e não sendo possível estimar o erro. No entanto, para este estudo os resultados recolhidos permitiram validar o que era pretendido.

Dos 301 questionários começados foram finalizados 155 sendo a taxa de resposta 50%. Posteriormente, os dados recolhidos foram analisados no software SPSS.

3.2.2 Construção do questionário

Sendo o conceito *low-cost* algo relativamente recente e, devido ao facto de os *drivers* transversais aos diferentes serviços dos ginásios terem características multidimensionais, foi necessária a adaptação de instrumentos válidos e fiáveis de forma a elaborar o questionário para ter a maior fiabilidade possível.

Inicialmente, para construir um instrumento que conseguisse medir a influência dos *drivers* na escolha do ginásio, em Portugal, foram identificados diversos fatores pertencentes aos ginásios que abrangessem ambos os conceitos, tradicional e *low-cost*.

Não só o facto de o estudo ser dirigido a centros *fitness* especificamente, como as críticas feitas a outros modelos foram motivos de seleção dos instrumentos a adaptar.

Visto o objetivo deste trabalho ser medir a importância dos diferentes *drivers* na escolha do ginásio, e não avaliar a qualidade e/ou o desempenho do serviço, a elaboração do questionário foi uma **adaptação de 3 modelos de avaliação da qualidade de serviço de ginásios transversal aos diferentes setores.**

Dessa forma, e por não existir nenhum instrumento que enumerasse os *drivers* que influenciam a escolha do consumidor, a elaboração do questionário teve por base a escala SQAS devido a sua especificidade e abrangência em relação aos diferentes fatores nos centros *fitness*. De forma a completar este, as escalas SQS-FC e SQFS foram adaptadas ao estudo e, foram, alguns itens, introduzidos pelo autor.

A versão final da SQAS (Service Quality Assessment Scale) conta com 20 itens distribuídos em 5 dimensões: *Staff*, Programa, Balneário, Instalações Físicas e Instalações de treino. Ao contrario de escalas semelhantes que são, normalmente, usadas para avaliar a qualidade de serviço, a SQAS tem propriedades psicométricas seguras em termos de validade e confiabilidade.

Outro aspeto da SQAS é não incluir a área de cuidados para crianças de forma a se adequar aos ginásios que não possuem esse serviço. No entanto, de forma a abordar o máximo de *drivers* possíveis, utilizou-se a versão original (versão longa) do SQAS, que inclui o parâmetro cuidados para crianças, sendo uma opção fiável visto ter sido confirmada por, pelo menos, duas análises fatoriais confirmatórias em duas ocasiões diferentes (Lam *et al.*, 2005).

Após a identificação de todos os fatores foi realizada a construção de um questionário com uma seleção de 53 *drivers* (anexo 14).

Destes modelos 36 itens correspondem ao SQAS de Lam *et al.* (2005), 4 itens ao SQFS de Chang e Chelladurai (2003) e 5 itens ao SQS-FC de Yildiz (2011).

Como referido, por fazerem sentido para este estudo, 8 itens foram introduzidos pelo autor de forma a completar o questionário e a possibilitar obter resultados mais abrangentes e válidos. Os itens acrescentados foram posteriormente validados junto de responsáveis dos ginásios durante a fase qualitativa juntamente com o questionário completo.

Os *drivers* foram segmentados em 6 grupos relacionados com os diferentes setores do ginásio:

- i. *Staff*
- ii. Aulas
- iii. Balneário
- iv. Instalações
- v. Serviços
- vi. Aspetos Gerais

Na tabela 2 pode ver-se os 53 itens supra referidos bem como os modelos de adaptação.

Os diferentes itens foram avaliados em termos de influência (o grau em que cada item é considerado influenciador na escolha do ginásio) por uma amostra de utilizadores dos diversos ginásios de ambos os conceitos. O questionário foi composto por questões fechadas em que a influência foi percebida através de uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 significa “nada importante” e 7 “muito importante” tendo ainda sendo incluindo

o campo N.A que significa “não aplicável/não sei” caso os utilizadores não tenham conhecimento desse *driver*.

No final do questionário foram introduzidas perguntas de forma a conhecer o perfil demográfico dos inquiridos bem como questões de forma a traçar as suas motivações e tipo de utilizador de ginásio. As questões colocadas foram relativamente a:

- Idade
- Género
- Estado civil
- Habilitações literárias
- Ginásio de frequenta (de forma a definir o conceito)
- Motivos de escolha do ginásio
- Número de horas que permanece no ginásio
- Frequência com que vai ao ginásio
- Tempo de sócio
- Tipo de mensalidade

Staff	
Possui conhecimento e capacidade necessária para desempenhar as funções (1)	SQAS
Apresentação (farda adequada à função) (2)	SQAS
Mostra disposição para ajudar (3)	SQAS
Mostra paciência e amabilidade (4)	SQAS
Sabe comunicar com os sócios (5)	SQAS
Apresenta capacidade de resposta para as sugestões e queixas (6)	SQAS
É confiável, preciso e mostra cortesia (7)	SQFS
Presta avaliação e atenção personalizada a cada membro do ginásio (mesmo sem o serviço <i>personal training</i> agregado) (8)	Autor
Fornecer consistência nos seus serviços (9)	SQAS
Aulas	
Variedade de aulas (diversos tipos de atividades) (1)	SQAS
Aulas disponíveis para diferentes níveis (iniciados, crianças, intermédios, etc.) (2)	SQAS

Horários das aulas convenientes/ várias horas disponíveis (3)	SQAS
Qualidade/conteúdo das aulas (4)	SQAS
Número adequado de participantes por aulas (5)	SQAS
Música (se alguma) (6)	SQAS
Espaço adequado (7)	SQAS
Informação atualizada sobre as aulas (horários, etc.) (8)	SQFS
Ensino e correção individual do professor durante a aula (9)	SQFS
Balneário	
Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.) (1)	SQAS
Disponibilidade de cacifos (2)	SQAS
Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias (3)	SQAS
Acessibilidade (4)	SQAS
Segurança (5)	SQAS
Instalações	
Localização do ginásio (1)	SQAS
Horário de funcionamento do ginásio (2)	SQAS
Existência de parque de estacionamento (3)	SQAS
Segurança do parque de estacionamento (4)	SQAS
Acessibilidade ao edifício do ginásio (5)	SQAS
Controlo da temperatura e luzes do ginásio (6)	SQAS
Música de fundo no ginásio (7)	SQAS
O aspeto das instalações (disposição dos equipamentos, bebedouros, mobiliário, espaço, decoração, etc.) (8)	SQAS
Sinais e direções adequadas (local dos balneários, das salas para as aulas, etc.) (9)	SQAS
Equipamentos modernos (10)	SQAS
Variedade de equipamentos para treinar (11)	SQAS
Disponibilidade de equipamentos/máquinas para treinar (várias máquinas iguais para treinar, halteres, <i>ketbell</i> , cordas, etc.) (12)	SQAS
Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.) (13)	SQAS
Serviços	
Serviços especializados (nutricionista, médicos) (1)	SQS-FC
Cuidados para crianças (2)	SQS-FC

Serviços de alimentação (bar, <i>vending machines</i>) (3)	SQS-FC
Primeiros socorros (4)	SQS-FC
Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco) (5)	Autor
Aspetos Gerais	
O ambiente do ginásio ser familiar (1)	SQAS
Oportunidade social (iniciativas do ginásio em promover a interação entre sócios) (2)	SQAS
As iniciativas do ginásio em promover o exercício e a saúde (3)	Autor
Existência de amigos já membros do ginásio (4)	Autor
Comunicação do ginásio com os sócios (newsletters, inquéritos de satisfação, etc.) (5)	Autor
Qualidade esperada dos serviços do ginásio (a qualidade que se espera receber do serviço a adquirir) (6)	SQAS
Reputação do ginásio (7)	SQFS
Preço de adesão e mensalidade (8)	SQS-FC
Fidelização ao ginásio (9)	Autor
Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago) (10)	SQAS
Descontos e vantagens de sócio (11)	Autor
A disposição/abertura do ginásio em mostrar o espaço e a permitir não sócios a experimentar as instalações (12)	Autor

Tabela 2- Questionário da influência dos drivers

Fonte: Elaboração própria

3.2.3 Escala utilizada

A escala de Likert é o formato mais popular utilizado em questionários por diversas razões. Primeiramente, o desenvolvimento de questionários utilizando a escala de Likert são menos complicados na sua construção do que a abordagem Thurstone ou Guttman.

O segundo motivo trata-se de confiança. As escalas que usam a técnica de Likert podem produzir maior confiança com menos itens do que o método Thurstone (Edwards e Kenney, 1946).

Contrariamente ao formato *checklist* (em que se é forçado a escolher entre duas alternativas), a vantagem de usar o formato Likert é a variabilidade de pontuações que resulta da escala (Hayes, 1998). Estatisticamente, escalas com duas opções de resposta são menos confiáveis que escalas com respostas mais amplas como a escala de Likert (Lissitz e Green, 1975).

Dessa forma, uma escala de Likert de 7 pontos é ideal para um questionário porque oferece variabilidade de pontuação sem pôr em causa a confiabilidade, que pode reduzir se forem usados muitos incrementos (Lissitz e Green, 1975).

3.3 Estudo Qualitativo (*Mind Maps*)

A informação relativamente aos dados qualitativos foi transcrita para a forma de *mind map* usando o software *free mind*.

Um *mind map* pode ser entendido como uma forma de esboço com ideias e imagens provenientes de um conceito central (Buzan e Buzan 1993; Wycoff 1991). Dessa forma, a elaboração de um *mind map* baseia-se em organizar informação por hierarquias ou categorias a partir da imagem central de forma fluente, no entanto, coerente e organizada (Budd, 2004). De forma a existir uma melhor perceção e interpretação das opiniões dos diversos coordenadores e responsáveis entrevistados procedeu-se ao uso desta ferramenta para ilustrar as diferentes visões.

3.4 Etapas

Sendo assim, e analisando cronologicamente as etapas que conduziram a investigação, apresentam-se as seguintes fases:

- i. Identificação dos diferentes *drivers* existentes nos ginásios e que podem influenciar o consumidor na sua escolha através de modelos existentes vistos na revisão de literatura;
- ii. Elaboração do questionário e validação junto de responsáveis/coordenadores de ginásio de ambos os conceitos;
- iii. Distribuição dos inquéritos via online destinado a membros de ginásio (utilizando a plataforma Qualtrics);
- iv. Recolha de entrevistas presenciais a coordenadores e responsáveis de ginásios de ambos os conceitos;

- v. Elaboração de *mind maps*;
- vi. Análise no *software* SPSS.

4 Análise dos Resultados

4.1 Os *drivers* e os consumidores

Nesta etapa vamos analisar e responder à questão de quais os *drivers* decisivos e com maior influência para os consumidores na escolha do ginásio. Para além disso, vamos perceber quais são os fatores chave e qual a importância e influência atribuída a cada um dos *drivers*.

4.1.1 Teste confiabilidade

Uma escala com múltiplos itens deve ser avaliada em termos de aplicabilidade e eficiência, de forma a que os resultados reflitam o objetivo do estudo de maneira mais precisa possível. Para isso, é necessário analisar a escala em termos de fiabilidade e validade (Malhotra, 1996).

A fiabilidade diz respeito à extensão a que uma escala produz resultados consistentes à medida que são feitas mensurações repetidas (Malhotra, 1996).

Dessa forma, o α de Cronbach mostra ser a ferramenta mais adequada para medir a fiabilidade de uma medida testando a precisão do instrumento. O valor estimado pelo α representa uma estimativa da fiabilidade dos resultados obtidos pelo instrumento em estudo. Dessa forma o α , que varia numa escala de 0 a 1, mede a uniformidade dos itens e a sua contribuição para a soma não ponderada do instrumento sendo essa característica conhecida por consistência interna da escala (Cronbach, 1951).

A tabela 3 mostra os resultados do Alfa de Cronbach para os 53 itens. O resultado mostra que o instrumento tem uma boa fiabilidade e consistência interna com 0,969 o que permite medir o construto em apreço.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,965	0,969	53

Tabela 3- Alfa de Cronbach (resultados)

4.1.2 Perfil demográfico

Dos 155 questionários recolhidos 72,6% pertenciam ao sexo feminino e 27,3% ao sexo masculino (anexo 2) sendo a idade média 27 anos onde os participantes pertencentes à faixa etária até 24 anos são os mais influentes para o estudo, com a idade mínima dos inquiridos a ser 18 anos e idade máxima 70 anos (gráfico 5 e anexo 4).

Em relação ao estado civil apurou-se que, para este estudo, apenas era relevante saber se os participantes eram solteiros ou tinham parceiro pelo que maioritariamente 62% dos inquiridos eram solteiros e 38% tinham parceiro (anexo 3).

O grau de habilitações literárias dos inquiridos é maioritariamente licenciatura (48%) (anexo 5).

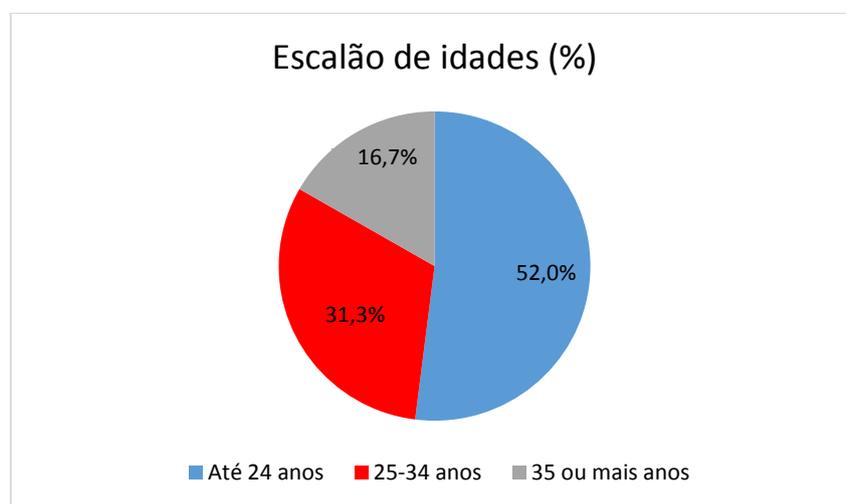


Gráfico 5- escalão de idades dos inquiridos

4.1.3 Preferências dos clientes dos ginásios

Relativamente ao pacote mensal, a maior parte dos inquiridos têm livre trânsito (79,3%) e apenas uma parcela utiliza o ginásio em tempo parcial (20%) (gráfico 6) sendo que 73,3% dos inquiridos são membros do ginásio até um máximo de 2 anos (com uma média de idas ao ginásio de 3,37 vezes por semana (anexo 6) onde a maioria permanece em média 60 a 90 minutos (gráficos 7 e 8).

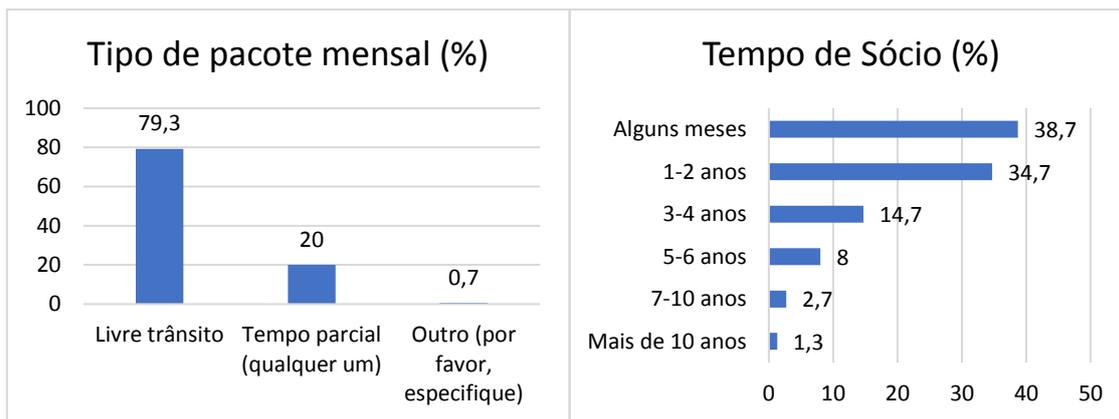


Gráfico 6- Pacote mensal dos inquiridos

Gráfico 7- Tempo de cliente no ginásio

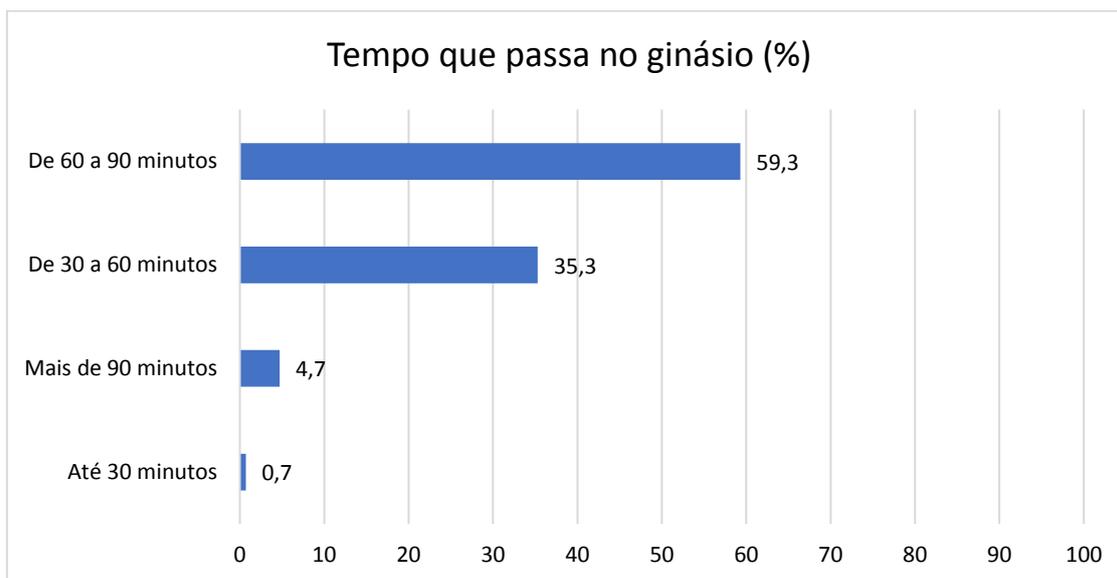


Gráfico 8- Tempo que o inquirido passa no ginásio

Como motivos principais para frequentar o ginásio (onde era possível selecionar até 3 opções) os inquiridos destacaram maioritariamente o facto de melhorar a condição/performance física (78%). Como top 3 junta-se à perda/controlo de peso (43,3%) e a relaxar/combater o stress (41,3%) (gráfico 9).

Relativamente ao **tipo de ginásio frequentado** foi segmentado em **Low-cost** (todos os operadores que se caracterizem dessa forma ou que apresentem características que os identifiquem com esse modelo de negócio) e **tradicionais** (pelos operadores com preços e portfólio de oferta de serviços superiores, incluindo os ginásios *premium* e *mid-choice*) sendo o segmento “Outro” definido como associações e clubes desportivos. Dessa forma a amostra recolhida mostra homogeneidade entre operadores *low-cost* e tradicionais (gráfico 10) mesmo quando excluindo os “Outros” (por não ser relevante para

este estudo) conta com 51,31% dos inquiridos a pertencer a um operador tradicional e 47,69% a um ginásio *low-cost* (anexo 7).

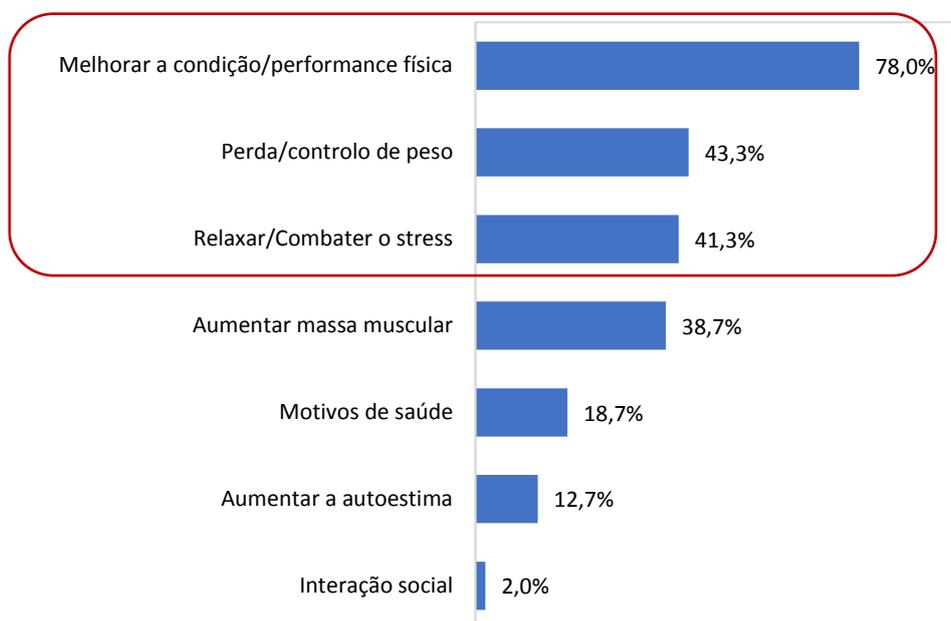


Gráfico 9- Motivos para frequentar o ginásio

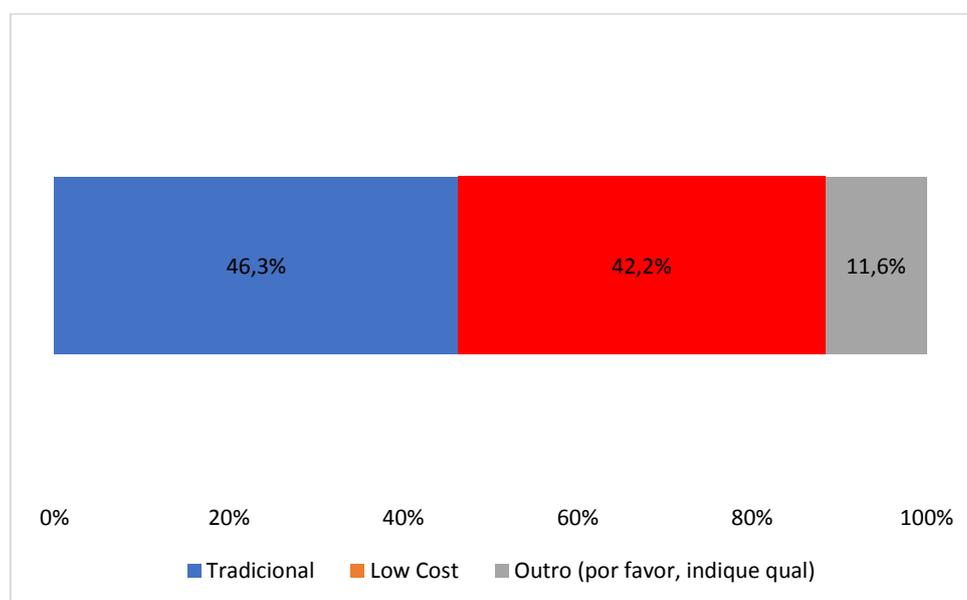


Gráfico 10- Conceito do ginásio que frequenta

4.1.4 Importância dos *drivers*

Para analisar os *drivers* que influenciam a escolha do consumidor procedeu-se à estatística descritiva de forma a avaliar a média, o mínimo e o máximo.

Podemos primeiramente analisar de forma segmentada por setores do ginásio (*Staff*, Aulas, Balneário, Instalações, Serviços e Aspetos Gerais) a média de influencia

dos diferentes *drivers* atribuídos pelos inquiridos bem como o máximo e o mínimo numa escala de *Likert 7* de pontos.

Relativamente aos diferentes *drivers* **por setor** foram considerados mais influentes pelos inquiridos os seguintes: no *staff* foi considerada a disposição para ajudar com 6,23, sendo que nas **aulas** o espaço adequado tem a atribuição da maior pontuação (6,07) por pouco distanciamento em relação a outros itens, no **balneário** a limpeza dos chuveiros e das instalações sanitárias é atribuída a relevância mais elevada com 6,45 pontos, em relação às **instalações** a manutenção geral do espaço com 6,36 pontos, nos **serviços** a existência de primeiros socorros (5,93) é o fator mais influente e, por fim, relativamente aos **aspectos gerais** os inquiridos consideraram que o valor recebido para o dinheiro investido é o fator mais influente com 6,24 pontos (Tabela 4). O driver que obteve menor pontuação com 4,73 foi o de serviços de alimentação (*bar, vending machines*).

		Média	Mínimo	Máximo
1.	STAFF - Mostra disposição para ajudar	6,23	1	7
2.	AULAS - Espaço adequado	6,07	1	7
3.	BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	6,45	3	7
4.	INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	6,36	2	7
5.	SERVIÇOS - Primeiros socorros	5,93	1	7
6.	ASPETOS GERAIS - Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago)	6,24	1	7

Tabela 4- Drivers de influência (médias, mínimos e máximos)

Fazendo uma análise decrescente por média atribuída constatou-se que os resultados são semelhantes a um estudo realizado por Afthinos *et al.* (2005) com o objetivo de identificar os serviços de maior importância pelos clientes de centros de *fitness* na Grécia e, se os seus desejos diferiam de acordo com o tipo de centro bem como de acordo com certos padrões de motivação e demográficos. Como resultado desse estudo a “limpeza” era o aspeto mais importante do serviço enquanto que o menos importante era “ofertas de *snack food*”.

Na tabela 5 pode ver-se os cinco *drivers*, por ordem decrescente, que obtiveram as médias de maior importância na influência dos 53 *drivers* avaliados. Pode-se aferir que os aspetos relativos ao balneário são os que têm maior influência para os consumidores.

		Média	Mínimo	Máximo
21.	BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	6,45	3	7
36.	INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	6,36	2	7
19.	BALNEÁRIO - Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.)	6,35	2	7
23.	BALNEÁRIO - Segurança	6,34	2	7
20.	BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos	6,32	3	7

Tabela 5- Top 10 drivers influentes

Com o mesmo objetivo, a tabela 6 enuncia os cinco *drivers* com menor importância na influência por ordem decrescente.

		Média	Mínimo	Máximo
39.	SERVIÇOS - Serviços de alimentação (bar, vending machines)	4,73	1	7
30.	INSTALAÇÕES - Música de fundo no ginásio	4,76	1	7
41.	SERVIÇOS - Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco)	4,81	1	7
38.	SERVIÇOS - Cuidados para crianças	4,82	1	7
50.	ASPETOS GERAIS - Fidelização ao ginásio	4,95	1	7

Tabela 6- Top 3 drivers de menor influência

Com o objetivo de reduzir a multidimensionalidade do *input* de forma a definir um conjunto de variáveis e a identificar as dimensões inerentes às 53 variáveis iniciais uma realizou-se uma análise fatorial, a Análise em Componentes Principais (ACP).

Dessa forma, das 53 variáveis iniciais, correlacionadas entre si, em relação ao grau de influência de diversos itens originou-se um conjunto de novas dimensões, não correlacionadas entre si (ortogonais) sendo as principais dimensões de influência na adesão ao ginásio.

Para isso, e como para realizar a ACP as variáveis originais terem de estar correlacionadas, utilizou-se o teste estatístico KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para testar o grau de adequabilidade da amostra.

Sendo considerados aceitáveis valores de KMO acima de 0,6 obtivemos um valor claramente aceitável com 0,869 o que demonstra a adequabilidade da amostra (tabela 7).

Adicionalmente o teste de Bartlett mostra-nos que existe variáveis significativamente correlacionadas apresentando um Sig=0.000 rejeitando a hipótese nula de que a matriz de correlações é uma matriz identidade e as variáveis originais não estão correlacionadas.

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,869
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	5174,192
	gl	1378
	Sig.	,000

Tabela 7- Teste de KMO e Bartlett

De forma a explicar 100% da variância das 53 variáveis originais seria necessária uma solução com 53 componentes principais, o que não nos interessa.

Dessa forma dos vários critérios de seleção utilizámos, por defeito e adequabilidade, o critério de Kaiser, que consiste em reter ou extrair as componentes com variância explicada superior a 1. Nos resultados apresentados corresponde a 11 componentes principais que explica 75,757% da variância total das 53 variáveis iniciais (anexo 10).

Utilizámos a rotação Varimax de forma a obter uma melhor interpretação dos resultados e ainda fizemos um teste de correlação de Pearson de forma a garantir que não existia correlação entre as dimensões (anexos 11 a 13).

Os onze fatores identificados na tabela 11 podem ser identificados da seguinte forma:

- A CP1, que agrega as variáveis relativamente ao relacionamento do *staff* com os sócios e a manutenção e qualidade do espaço relativamente ao preço;

- A CP2, que junta os conteúdos relacionadas com as aulas e aspetos de bom funcionamento;
- A CP3, que agrega a perceção das instalações a nível físico e sensorial;
- A CP4, que junta as iniciativas e as ofertas de serviço que mostram preocupação com o cliente;
- A CP5, que agrega as condições e serviços complementares do ginásio;
- A CP6, que agrega os aspetos mais físicos, relativamente ao parque e às máquinas do ginásio;
- A CP7, relativamente às condições do balneário;
- A CP8, que junta os aspetos de facilidade para o cliente;
- A CP9, relativamente à alimentação;
- A CP10, agregando aspetos de uma primeira perceção do cliente em relação modus operandi do ginásio;
- A CP11, relativamente aos descontos e vantagens;

Dessa forma, foram atribuídas as seguintes designações às componentes (tabela 8);

- CP1 – Qualidade e relacionamento
- CP2 – Aulas
- CP3 – Perceção das instalações
- CP4 – Preocupação com o cliente
- CP5 – Condições
- CP6 – Instalações físicas
- CP7 – Balneários
- CP8 – Funcionamento
- CP9 – Alimentação
- CP10 – Primeiro impacto
- CP11 – Descontos e vantagens

Variáveis	Qualidade e Relacionamento	Aulas	Percepção das instalações	Preocupação com o cliente	Condições	Instalações Físicas	Balneários	Funcionamento	Alimentação	Primeiro Impacto	Descontos e Vantagens
STAFF - Sabe comunicar com os sócios	0,860										
STAFF - Mostra paciência e amabilidade	0,817										
STAFF - Mostra disposição para ajudar	0,784										
STAFF - É Confiável, preciso e mostra cortesia	0,776										
STAFF - Fornece consistência nos seus serviços	0,766										
STAFF - Presta avaliação e atenção personalizada a cada membro do ginásio (mesmo sem o serviço personal training agregado)	0,762										
STAFF - Apresenta capacidade de resposta para as sugestões e queixas	0,708										
STAFF - Possui conhecimento e capacidade necessária para desempenhar as funções	0,688										
BALNEÁRIO - Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.)	0,626										
INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	0,605										
ASPETOS GERAIS - Preço de adesão e mensalidade	0,559										
ASPETOS GERAIS - Qualidade esperada dos serviços do ginásio (a qualidade que se espera receber do serviço a adquirir)	0,558										
ASPETOS GERAIS - Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago)	0,555										
AULAS - Qualidade/conteúdo das aulas		0,826									
AULAS - Horários das aulas convenientes/ várias horas disponíveis		0,822									
AULAS - Variedade de aulas (diversos tipos de atividades)		0,755									
AULAS - Espaço adequado		0,681									
AULAS - Aulas disponíveis para diferentes níveis (iniciados, crianças, intermédios, etc.)		0,646									
AULAS - Número adequado de participantes por aulas		0,624									
AULAS - Ensino e correção individual do professor durante a aula		0,59									
AULAS - Informação atualizada sobre as aulas (horários, etc.)		0,562									
BALNEÁRIO - Segurança		0,481									
BALNEÁRIO - Acessibilidade		0,414									
INSTALAÇÕES - Música de fundo no ginásio			0,728								
INSTALAÇÕES - O aspeto das instalações (disposição dos equipamentos, bebedouros, mobiliário, espaço, decoração, etc.)			0,716								
INSTALAÇÕES - Equipamentos modernos			0,677								
INSTALAÇÕES - Controlo da temperatura e luzes do ginásio			0,598								
ASPETOS GERAIS - Reputação do ginásio			0,580								
INSTALAÇÕES - Sinais e direções adequadas (local dos balneários, das salas para as aulas, etc.)			0,427								
ASPETOS GERAIS - Oportunidade social (iniciativas do ginásio em promover a interação entre sócios)				0,785							
ASPETOS GERAIS - As iniciativas do ginásio em promover o exercício e a saúde				0,744							
SERVIÇOS - Cuidados para crianças				0,550							
SERVIÇOS - Serviços especializados (nutricionista, médicos)				0,453							
ASPETOS GERAIS - A disposição/abertura do ginásio em mostrar o espaço e a permitir não sócios a experimentar as instalações				0,395							
ASPETOS GERAIS - Fidelização ao ginásio					0,722						
ASPETOS GERAIS - O ambiente do ginásio ser familiar					0,664						
ASPETOS GERAIS - Comunicação do ginásio com os sócios (newsletters, inquéritos de satisfação...)					0,579						
AULAS - Música (se alguma)					0,543						
SERVIÇOS - Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco)					0,461						
ASPETOS GERAIS - Existência de amigos já membros do ginásio					0,460						
INSTALAÇÕES - Existência de parque de estacionamento						0,667					
INSTALAÇÕES - Segurança do parque de estacionamento						0,614					
INSTALAÇÕES - Variedade de equipamentos para treinar						0,598					
INSTALAÇÕES - Disponibilidade de equipamentos/máquinas para treinar (várias máquinas iguais para treinar, halteres, ketbell, cordas, etc.)						0,596					
BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos							0,624				
BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias							0,589				
SERVIÇOS - Primeiros socorros							0,556				
INSTALAÇÕES - Localização do ginásio								0,782			
INSTALAÇÕES - Horário de funcionamento do ginásio								0,679			
SERVIÇOS - Serviços de alimentação (bar, vending machines)									0,653		
STAFF - Apresentação (farda adequada à função)										0,703	
INSTALAÇÕES - Acessibilidade ao edifício do ginásio										0,497	
ASPETOS GERAIS - Descontos e vantagens de sócio											0,644
% de variância explicada pela componente	18,006	12,67	6,858	6,581	6,025	5,451	5,419	4,364	3,681	3,634	3,067

Tabela 8- Análise em Componentes Principais (Resultados)

4.2 Variáveis chave para o sucesso low-cost

4.2.1 Drivers principais da perspectiva dos clientes (análise quantitativa)

De forma a perceber quais as variáveis de sucesso para os ginásios *low cost* utilizámos três abordagens:

- a) Segmentação dos *drivers* de maior influência para clientes de ginásios *low cost* e tradicionais;
- b) Teste T para comparação de médias entre os *drivers* de ambos os conceitos;
- c) Entrevistas com coordenadores de ginásios de ambos os modelos de negócio;

Ambos os clientes de ginásios *low-cost* e tradicionais consideram que os *drivers* associados aos balneários são os que têm maior influência, seja a sua segurança ou a limpeza. Dessa forma, realçando os cinco *drivers* de maior influência para cada conceito de ginásio, os clientes de ginásios tradicionais consideram que os *drivers* que têm maior importância são o horário de funcionamento e a segurança do balneário, atribuindo a ambos 6,38 pontos, seguido da qualidade/conteúdo das aulas com 6,27, a disponibilidade de cacifos e manutenção geral do espaço partilhando o 4º lugar com 6,26 pontos e, por fim em 5º lugar tanto a limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias como a manutenção geral do balneário tiveram atribuídos 6,25 pontos (tabela 9).

Drivers Principais Tradicionais	Média
BALNEÁRIO - Segurança	6,38
INSTALAÇÕES - Horário de funcionamento do ginásio	6,38
AULAS - Qualidade/conteúdo das aulas	6,27
BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos	6,26
INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	6,26
BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	6,25
BALNEÁRIO - Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.)	6,25

Tabela 9- Drivers principais para clientes de ginásios tradicionais

Já os clientes de operadores low-cost consideram de maior importância a limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias (6,47), e, igualmente aos clientes dos tradicionais, a segurança do balneário (6,4) seguindo-se da manutenção geral do espaço (6,38) e só depois o preço de adesão e mensalidade (6,36) por fim, partilhando o 5º lugar, a disposição do staff para ajudar e a disponibilidade de cacifos com 6,31 pontos. (tabela 10).

Drivers Principais Low Cost	Média
BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	6,47
BALNEÁRIO - Segurança	6,4
INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	6,38
ASPETOS GERAIS - Preço de adesão e mensalidade	6,36
STAFF - Mostra disposição para ajudar	6,31
BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos	6,31

Tabela 10- Drivers principais para clientes de ginásios low cost

4.2.2 Relação entre drivers de ginásios *low-cost* e tradicionais

Como referido anteriormente, neste estudo utilizámos o teste T para comparar a influência dos diferentes *drivers*, medidos numa escala de Likert de 7 pontos, numa amostra não probabilística de 41 homens e 109 mulheres. Sendo o número de observações superior a 30 assumimos aproximação a uma distribuição normal.

Relativamente à influência dos *drivers* face aos clientes de ginásios *low-cost* e tradicionais, através de um teste T para a comparação de médias, apurou-se que, geralmente, as médias entre os consumidores de ambos tipos de ginásio são semelhantes em relação aos diferentes *drivers* (anexo 8). No entanto, são significativamente diferentes no que diz respeito aos serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco) com atribuição de uma maior importância por parte dos inquiridos de ginásios tradicionais e, também, acerca da fidelização ao ginásio (“obrigatoriedade” de ser cliente do operador durante um período de tempo) com uma média de influência maior atribuída pelos membros de ginásios *low-cost* (gráfico 11 e anexo 9).

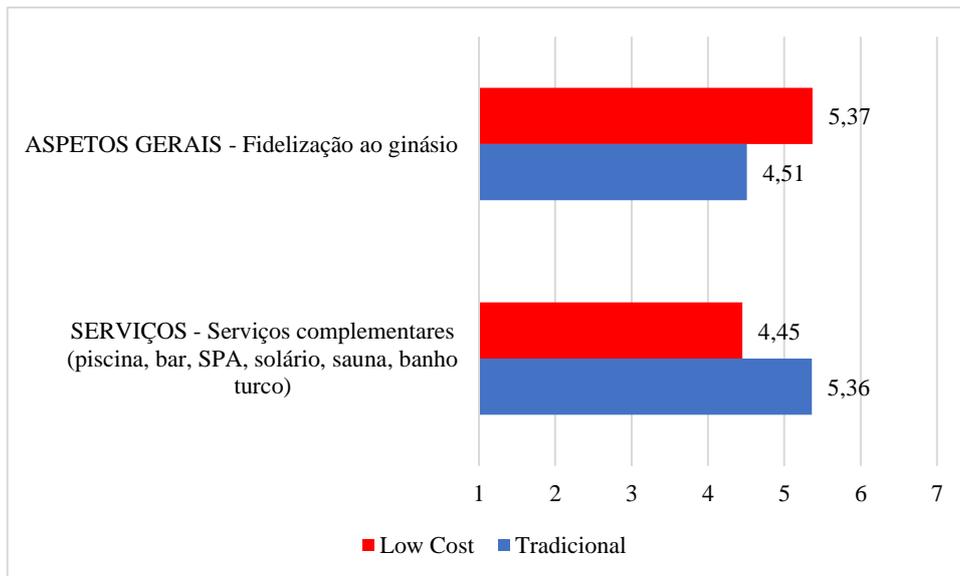


Gráfico 11- Drivers com significâncias diferentes entre operadores tradicionais e low-cost

4.2.3 Variáveis chave da perspetiva de coordenadores (análise qualitativa)

De forma a conseguir completar quais as variáveis chave para o sucesso e a emergência dos ginásios *low-cost* e se essas variáveis eram aplicadas, igualmente, aos tradicionais falou-se com informantes chave dos diferentes ginásios de referência de ambos os conceitos.

As diversas opiniões dos responsáveis/coordenadores, transcritas para a forma de *mind map* (figura 6 e anexo 15), afirmaram que o preço, a facilidade de inscrição/cancelamento (não fidelização) e tanto a localização bem como a acessibilidade a qualquer clube são as variáveis chave principais para a emergência do modelo de negócio *low-cost* no mercado fitness em Portugal.

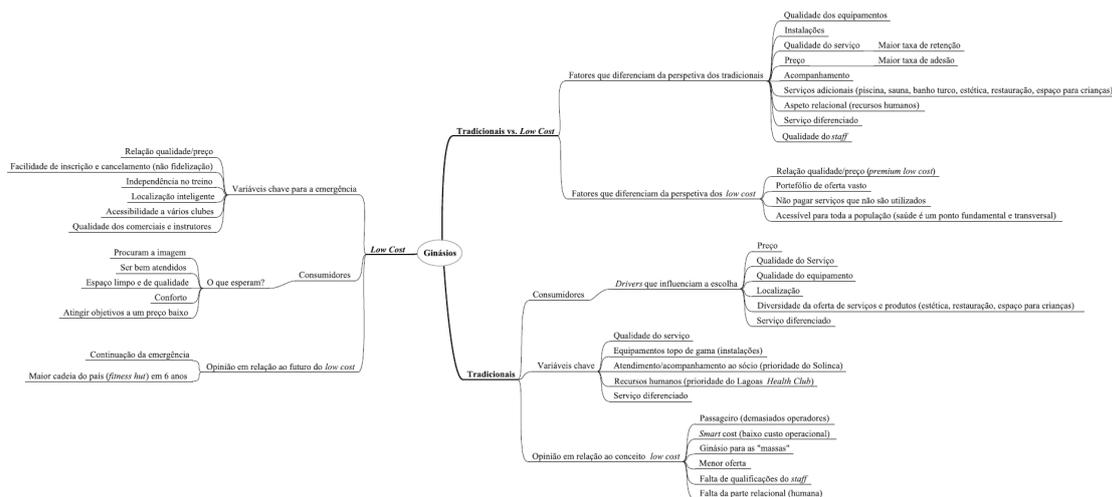


Figura 6- Mind Map

“definitivamente o preço é o que as pessoas mais procuram”

Sónia Freitas, coordenadora do Solinca.

Realçando a estratégia e a oportunidade em que entraram no mercado Sónia Freitas, coordenadora do Solinca, afirma que os operadores *low-cost* colocaram pressão e definiram bem o seu posicionamento e estratégia na abordagem do mercado,

“nascem como cogumelos, vieram pressionar todas as grandes cadeias de ginásios”.

Sónia Freitas, coordenadora do Solinca.

“a localização é muito inteligente por serem colocados à porta das grandes cadeias, para além que entraram na altura certa devido à crise”

Sónia Freitas, coordenadora do Solinca.

Já Fábio Silva, coordenador do *fitness hut*, acredita que a relação qualidade/preço é um dos motivos pelo qual os consumidores procuram estes ginásios,

“a relação preço qualidade é fundamental”.

Fábio Silva, coordenador do Fitness Hut.

Destacando o conceito inovador em congruidade com o que observámos na revisão de literatura afirma que a entrada do modelo de negócio *low-cost* no mercado português trouxe um novo conceito acessível a um maior segmento de consumidores,

“estávamos habituados ao holmes place em que pagávamos muito e veio um conceito inovador que é algo barato, acessível com qualidade e sem fidelização”.

Fábio Silva, coordenador do Fitness Hut.

Estes resultados vão de acordo com os dados quantitativos recolhidos onde mostra que os clientes *low-cost* importam-se mais com a utilização dos serviços base e sem compromisso,

“aqui não estamos a pagar serviços que não utilizamos, nos outros ginásios pagamos o nome, piscina, jacúzis etc. que só 15% das pessoas é que usam e aqui pagam só pelo que usam”.

Fábio Silva, coordenador do Fitness Hut.

Por outro lado, os clientes dos ginásios tradicionais têm preferência em usufruir de um serviço com maior acompanhamento e diferenciado,

“acho que a partir do momento que as pessoas começarem a valorizar mais a sua saúde e a ter maior poder de compra vão começar a procurar clubes com mais qualidade. Vão valorizar um serviço de toalha, limpeza, mapa de aulas diversificado, mais qualidade e mais diversidade de serviço e acompanhamento do que um low-cost”.

Pedro Barbosa, coordenador do Lagoas Health Club.

Estas afirmações, concordando com o que observámos na revisão de literatura, permitem perceber que o modelo de negócio *low-cost* tem um público alvo sensível ao preço e um serviço *standard*, sem extras, com uma oferta provocadora e apelativa que veio colocar pressão nas grandes cadeias tradicionais.

4.3 O serviço esperado pelos consumidores

De forma a tentar perceber qual a expectativa e o serviço esperado do seu ginásio, a pesquisa permitiu aferir que consumidores de ginásios *low-cost* não têm tantas expectativas em relação ao serviço como os clientes dos ginásios tradicionais, preocupando-se mais com atingir os objetivos desde que existam as condições mínimas de limpeza e conforto (figura 7).

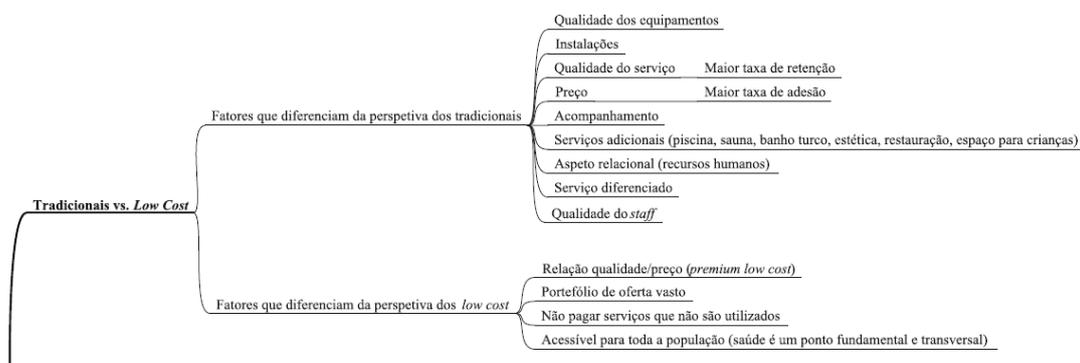


Figura 7- Mind Map (Tradicionais vs. Low Cost)

Apesar de serem considerados uma moda passageira pelos operadores tradicionais,
“acho que é uma tendência, há quem chame low-cost há quem chame smart cost, para mim o que aquilo significa é baixo custo operacional, baixas mensalidades para atrair muitas pessoas e com o baixo custo há sempre coisas que vão ficar para trás”

Pedro Barbosa, coordenador do Lagoas Health Club.

e que os clientes acabam por voltar ao conceito tradicional por sentirem falta da parte relacional,

“pela minha experiencia na realidade de Portugal, o low-cost tende a morrer e volta o conceito tradicional. Nós precisamos muito da parte humana”

Sónia Freitas, coordenadora do Solinca.

alguns operadores *low-cost* considerando-se *premium* acreditam na continuação da emergência do negócio,

“acho que vai continuar porque vamos sempre procurar o melhor pelo preço mais baixo. Se nós em 6 anos conseguimos criar 29 clubes e tornámo-nos na maior cadeia do país de certeza que vai continuar”.

Fábio Silva, coordenador do Fitness Hut.

Se analisarmos a revisão de literatura percebemos que tanto o aumento dos ginásios *low-cost* como o número de utilizadores de ginásios tem sido crescente nos últimos anos, existindo uma maior preocupação com a saúde. No entanto, muitos consumidores ainda preferem um acompanhamento maior e diversidade do portefólio de oferta,

“os ginásios tradicionais têm a piscina que é fundamental para criar o estilo de vida da sociedade portuguesa, a descontração, tratamento de patologias na coluna”

Sónia Freitas, coordenadora do Solinca.

não se importando com o investimento se existir qualidade e diferenciação do serviço pelos recursos humanos,

“aquilo que nós tentamos garantir ao cliente é acima de tudo que ele não saia defraudado das expetativas iniciais e que consigam os objetivos com um serviço diferenciado, porque dedicamo-nos muito à formação dos nossos técnicos fitness”.

Pedro Barbosa, coordenador do Lagoas Health Club.

5 Conclusão, implicações para marketing e gestão

A indústria *fitness* e os ginásios em Portugal têm sido uma tendência em constante crescimento. Abrangendo várias dimensões com diversas variáveis, os diferentes operadores, com modelos de negócios distintos, definem o seu posicionamento enquanto lutam pela expansão e aumento de quota de mercado.

Falando dos ginásios tradicionais e *low-cost*, estes divergem nas estratégias e nas abordagens ao mercado. Com público alvo diferentes, procuram a diferenciação e conseguir proporcionar a melhor experiência possível ao consumidor com o objetivo de reter e fidelizar o cliente com a marca.

Como visto na revisão de literatura, e corroborado no estudo empírico, a emergência do modelo de negócio *low-cost* adaptado aos ginásios veio colocar pressão às grandes cadeias do mercado.

Conseguindo chegar a um público alvo com menor rendimento e utilizando estratégias inteligentes de *pricing* e de liderança pelos custos, obrigou muitos dos operadores tradicionais a reestruturar a sua estratégia e posicionamento no mercado. Ao adaptar os seus serviços de acordo com as necessidades e, ao elaborar novas ofertas, correm o risco de confundir o consumidor e, concordando com Porter (1985), comprometerem o seu posicionamento em “*stuck in the middle*”. Com estas novas abordagens ao mercado os ginásios segmentaram-se, então, em *premium*, *mid-choice* e *low-cost* abrangendo carteiras de clientes com poder económico distintos.

Dada a escassez de instrumentos que permitissem medir a influência, de forma transversal, a ambos os conceitos e que desse a possibilidade de serem discutidas mais variáveis que apenas as enunciadas comumente como o preço, a qualidade ou a fidelização, este estudo pretendeu desenvolver uma ferramenta, com a maior fiabilidade possível, que conseguisse apurar a importância atribuída pelos diferentes consumidores aos diversos fatores pertencentes a um ginásio, independentemente do seu conceito.

Como resultado da análise qualitativa, as opiniões apresentam-se dispares, existindo quem afirma que o modelo de negócio *low-cost*, à semelhança do que defendia Kachaner *et al.* (2011), é inovador e tem potencial no mercado para continuar a sua emergência, enquanto outros declaram que é uma moda passageira e que tende a ser superada pela consciencialização do consumidor e a sua perceção dos diferentes níveis de qualidade e diversidade na oferta do serviço.

Com consumidores cada vez mais exigentes, o sentimento em relação ao conceito *low-cost* e tradicional mostra-se bipolar, existindo quem tenha preferência por uma oferta de baixo preço, menor oferta no serviço e não fidelização (tendencialmente pelos clientes de operadores *low-cost*), e quem valorize uma oferta com um portefólio de serviços maior e vantagens incluídas, maior qualidade de serviço e a relação humana do acompanhamento personalizado (algo muito defendido pelos ginásios tradicionais) e valorizado pelos seus clientes.

Sendo a média de idades dos inquiridos 27 anos nota-se a existência de sensibilidade ao preço, estando esta amostra incluída no público alvo do segmento *low-cost*. Por esse motivo, a média geral dos *drivers*, mostra que os serviços de alimentação (*bar, vending machines*) e os serviços complementares (piscina, banho turco e spa) são os motivos que têm menos influência na escolha do ginásio, existindo uma menor expectativa relativamente à oferta e qualidade de serviço e preferindo o fator preço, o que favorece a estratégia do modelo de negócio *low-cost*.

Apesar disso, os resultados quantitativos do estudo apuraram que existe um consenso entre os consumidores valorizando, acima de tudo, independentemente do conceito, a higiene e a manutenção do espaço que frequentam, sendo estes os *drivers* com maior influência aquando a escolha do ginásio.

Face aos resultados é possível concluir que, existe mercado e consumidores para ambos os conceitos, desde que existam as condições consideradas aceitáveis de higiene e limpeza, sendo a diversidade da oferta e a qualidade de serviço um aspeto volátil e proporcional às expectativas do cliente pela relação preço/qualidade de serviço a que estão dispostos a optar.

Para além disso, é importante que os ginásios tradicionais se posicionem e definam bem a sua estratégia, podendo adaptar as suas ofertas de forma a abranger outros segmentos de mercado e não a tentar copiar e incorporar as estratégias de negócio *low-cost*, com o risco de ficarem com a sua proposta de valor confusa e comprometer o valor da marca.

6 Limitações e Sugestões para Pesquisas futuras

Como resultado deste estudo existem, naturalmente, limitações e propensões para investigações futuras.

As limitações relacionam-se com a recolha dos dados no estudo quantitativo, nomeadamente, ao facto de a média de idades ser bastante jovem (27 anos) e tanto ao tamanho como ao método de recolha da amostra, por conveniência. Apresentando como restrição apenas os utilizadores digitais devido à natureza do questionário ser via online, não podendo, assim, os resultados serem considerados representativos da população, impossibilitando a sua generalização e sendo apenas válidos dentro da amostra obtida.

Existiu alguma dificuldade operacional de agendar entrevistas com um maior número de representantes/coordenadores de ginásios devido a limitações de flexibilidade horária e de tempo, o que restringiu o estudo a uma recolha menos abrangente de dados qualitativos. No entanto, os dados recolhidos possibilitaram apurar o pretendido nesta pesquisa.

Como sugestão deixa-se a adaptação deste estudo a ser feito com uma amostra maior, tanto quantitativa como na recolha de dados qualitativos, revendo os diferentes *drivers* e adaptando o instrumento às constantes mudanças e ofertas dos ginásios, melhorando a sua fiabilidade.

Além disso, como estudos futuros, a possibilidade de perceber e definir novas estratégias e posicionamento do mercado para os operadores tradicionais, de forma a acompanhar a emergência *low-cost*, enriquecerá esta investigação com novos insights e validação dos construtos.

7 Bibliografia

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Bateson, M. K. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*.
- Budd, John, W. (2004) *Journal of Economic Education*; Winter; 35, 1
- Carrillat, F. a., Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2007). The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 472–490.
- Chang, K. & P. Chelladurai (2003), System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Charles, H. (1988). Differentiation versus Low cost or Differentiation and Low cost: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401–412.
- Chase, R. B. (1981). The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extensions. *Operations Research*, 698-706.
- 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
- Chelladurai, P., Scott, F. L., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159–172.
- Cruz, J. F. (2006). Comportamento do Consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. *Teoria e Evidência Econômica*, Passo Fundo, 168-189.
- Decision, A. M., & Collection, I. (1996). The challenge of low-cost competition.
- Dias, I. B., Carvalho, P. G., (2011). A qualidade percebida em programas municipais de actividade física para idosos: validação estatística para Portugal, 145–159.
- Diniz, C. G. (2015). Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations and well-being. *Revista Portuguesa de Marketing*, 65-76.
- Ferreira, A. (2001). Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em centros de Fitness.

- Ferreira, A., Dias, C., & Fonseca, A. M. (2015). Adaptação para a população portuguesa de instrumentos de avaliação da qualidade, satisfação e fidelização de clientes em centros de fitness
- Grönroos, C. (1984), A service quality model and its marketing implications, *European Journal of Marketing*
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hollasch, K. (2016). *European Health & Fitness Market Study 2016*.
- Jerónimo García Fernández, J. F. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low-cost. Espanha: Universidad de Sevilla.
- Jerónimo García-Fernández, P. G. R. G. C. (2016). A loyalty model according to membership longevity of low-cost fitness center: quality, value, satisfaction, and behavioral intention. *Revista de Psicología del Deporte*, 107-110.
- Johansson, J. A. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, 91-112.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 53-71.
- Kachaner, N., Lindgardt, Z., & Michael, D. (2011). Innovating low- cost business models. *Strategy & Leadership*, 39(2), 43–48.
- Kim, D. e S.Y. Kim (1995), QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management (7th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality*, 17(1), 41–53.
- Laura, D. (2012). The Evolution of the low-cost airline between 2000 and 2011. Comparative Analysis across american and european low-cost operators. Romania: University of Iasi.
- Liu, C.-M. (2005). The Multidimensional and Hierarchical Structure of Perceived Quality and Customer Satisfaction. *International Journal of Management*, 426-435.
- Malhotra, N. K. (2014). *Essentials of Marketing Research A Hands-On Orientation*.
- Marktest, TGI, 2016. <http://www.marktest.pt/> [consultado em 10/10/2016]
- Marques, D. I. (2010). Avaliação da qualidade do serviço nos ginásios.

- Mileide Morais Pena, E. M. (2013). O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. São Paulo, Brasil: Escola de Enfermagem da USP.
- Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy*, 311-329.
- Parasuraman, a, Berry, L. L., & Zeithaml, V. a. (1990). Guidelines for Conducting Service Quality Research. *Marketing Research*, 2(4), 34–45.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml e L.L. Berry (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pereira Filho, C. e. (2013). Mensuração da Qualidade de Serviço em Academias de Ginástica: Das escalas padronizadas ao desenvolvimento de uma escala específica. *HOLOS*, 175-190.
- Polyakova, O., & Mirza, M. T. (2016). Service quality models in the context of the fitness industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(3), 360–382.
- Rutgers, H., Hollasch, K., Menzel, F., Lehmkuhler, B. (2017). EuropeActive European Health & Fitness Market Report 2017
- Sasser, W. E., Jr., R.P. Olsen e D.D. Wyckoff (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sohal, A. W. (2003). Service quality and customer loyalty perspectives on two levels of retail relationships. *The Journal of Services Marketing*, 495-513.
- Spanish, T. (2016). El mercado del fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost, 197–206.
- Spee, R., & Douw, W. (2010). Cost- reduction location strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(1), 30–38.
- Svensson, G. (2004). Interactive service quality in service encounters: empirical illustration and models. *Managing Service Quality*, 278-287.
- Tak Ching Lam, E. (2001). Service Quality Assesment scale: An instrument for evaluating service quality of health fitness clubs, 1–139.
- Wakefield & Blodgett. (1994). Consumer Behaviour in Fitness Centres: a Typology of Customers. Theodorakis & Kambitsis.

Yap, T. L., & Davis, L. S. (2007). Process of behavioral change as it relates to intentional physical activity. *AAOHN Journal: Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 55(9), 372-378-380.

Yee, W. M. S., Yeung, R. M. W., & Ma, L. (2013). Drivers of customer satisfaction in the fitness club industry. *Proceedings of the Academy of Marketing Conference 2013 – Marketing Relevance, July 8-11, Academy of Marketing, Cardiff, UK.*, 5(3), 75–82.

Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness centre service quality: Empirical results from fitness centres in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031–7041.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2-22.

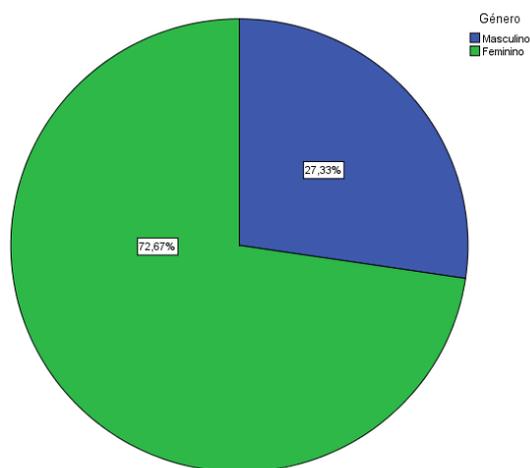
8 Anexos

Dimensões	Alexandris et al.	Chang e Chelladurai	Kim e Kim	Ko e Pastore	Lagrosen e Lagrosen	Lam et al.	Yildiz
Staff							
Atitude	+	+	+	+		+	+
Fiabilidade e capacidade de resposta	+	+	+	+		+	+
Privacidade da informação dos membros			+				+
Aparência limpa						+	+
Feedback aos membros sobre o desenvolvimento		+					+
Motivar os clientes							+
Serviço imediato	+	+				+	
Abordagem pessoal	+	+		+		+	+
Conhecimento e capacidade	+		+	+			
Entusiasmo no trabalho	+						
Ambiente Físico							
Espaço adequado	+		+	+	+	+	
Balneário			+			+	+
Luminosidade			+				
Limpeza	+		+	+		+	+
Equipamento/instalações modernas	+		+	+	+	+	+
Aspetto profissional							+
Acessibilidade/localização conveniente			+			+	+
Segurança			+	+		+	+
Temperatura e iluminação						+	+
Atratividade das instalações/bom ambiente	+					+	
Boas condições/disponibilidade dos equipamentos				+		+	
Ambiente Social							
Número de participantes por aula						+	+
Interação com outros clientes		+		+	+		
Oportunidade social			+	+			
Como os outros clientes influenciam o serviço	+			+			
Ambiente social agradável					+		

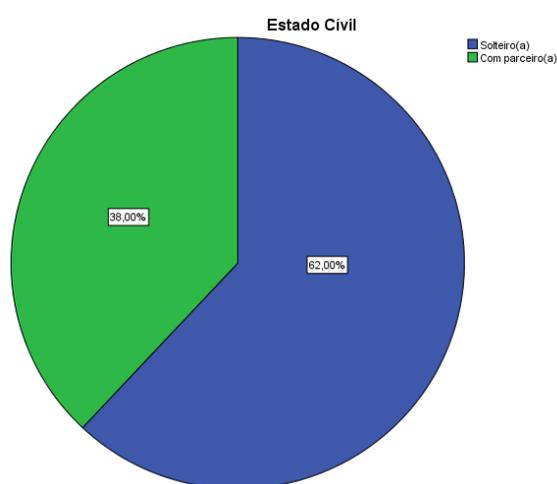
Serviços de suporte					
Consulta com especialistas					+
Música de fundo apropriada		+		+	+
Cuidados para crianças				+	+
Serviços de alimentação		+			+
Primeiros socorros					+
Fornecimento de produtos de higiene pessoal		+			
Informações atualizadas		+	+		
Portefólio de serviços abrangente	+				
Disponibilidade de vários meios de comunicação				+	
Programa/Aulas					
Anúncios oportunos					
Horários adequados	+		+		+
Qualidade do conteúdo					+
Diversidade	+	+	+		+
Tempo do programa				+	+
Atratividade				+	
Disponibilidade para vários níveis					+
Resultados					
Energia	+			+	
Saúde	+			+	
Bem-estar psicológico	+			+	
Humor/disposição	+			+	
Capacidade física	+		+	+	
Nível emocional			+		
Prazer (social e físico)					+
Mudança na aparência					+
Qualidade do serviço		+			

Anexo 1- Dimensões de qualidade por autor

Fonte: Polyakova e Mirza (2016)



Anexo 2- Gênero dos inquiridos



Anexo 3- Estado civil dos inquiridos

N	Válido	150
	Média	27,36
	Mínimo	18
	Máximo	70

Anexo 4- Média de idades dos inquiridos

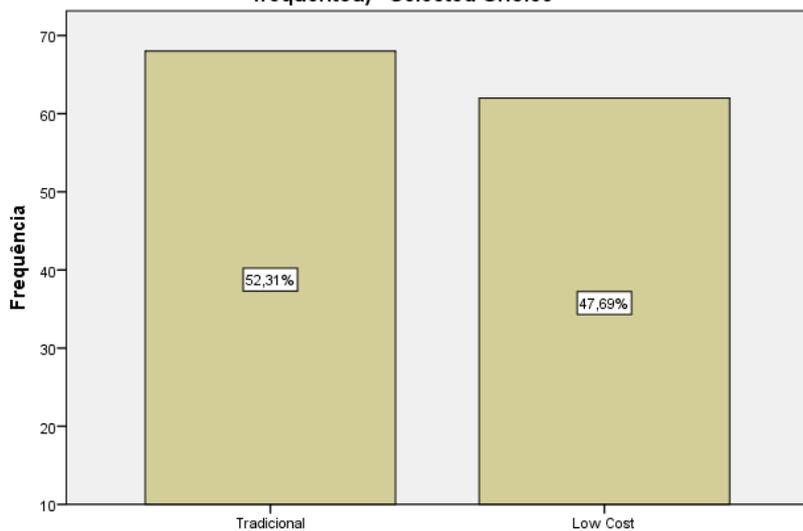
		Frequência	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Ensino Básico	1	,7	,7
	Ensino Secundário	43	28,7	29,3
	Licenciatura	72	48,0	77,3
	Mestrado	30	20,0	97,3
	Outro (por favor, especifique)	4	2,7	100,0
	Total	150	100,0	

Anexo 5- Habilitações literárias dos inquiridos

		Quantas vezes vai ao ginásio por semana
N	Válido	139
Média		3,37
Mínimo		0
Máximo		7

Anexo 6- Média de idas ao ginásio pelos inquiridos

Indique o seu ginásio (caso não frequente nenhum de momento, indique o que já frequentou) - Selected Choice



Indique o seu ginásio (caso não frequente nenhum de momento, indique o que já frequentou) - Selected Choice

Anexo 7- Conceito de ginásio dos inquiridos ("outros" excluído)

Indique o seu ginásio (caso não frequente nenhum de momento, indique o que já frequentou)		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
STAFF - Possui conhecimento e capacidade necessária para desempenhar as funções	Tradicional	52	6,04	1,252	0,174
	Low Cost	54	6,06	1,156	0,157
STAFF - Apresentação (farda adequada à função)	Tradicional	52	5,12	1,567	0,217
	Low Cost	54	5,20	1,641	0,223
STAFF - Mostra disposição para ajudar	Tradicional	53	6,13	1,428	0,196
	Low Cost	54	6,31	1,096	0,149
STAFF - Mostra paciência e amabilidade	Tradicional	53	6,04	1,330	0,183
	Low Cost	54	6,17	1,060	0,144
STAFF - Sabe comunicar com os sócios	Tradicional	53	6,08	1,174	0,161
	Low Cost	54	6,19	0,892	0,121
STAFF - Apresenta capacidade de resposta para as sugestões e queixas	Tradicional	51	5,90	1,389	0,195
	Low Cost	51	6,02	1,122	0,157

STAFF - É Confiável, preciso e mostra cortesia	Tradicional	52	5,94	1,305	0,181
	Low Cost	54	5,98	0,961	0,131
STAFF - Presta avaliação e atenção personalizada a cada membro do ginásio (mesmo sem o serviço personal training agregado)	Tradicional	50	5,70	1,568	0,222
	Low Cost	53	5,57	1,323	0,182
STAFF - Fornece consistência nos seus serviços	Tradicional	50	5,98	1,237	0,175
	Low Cost	54	5,98	0,961	0,131
AULAS - Variedade de aulas (diversos tipos de atividades)	Tradicional	51	6,02	1,208	0,169
	Low Cost	55	6,13	1,203	0,162
AULAS - Aulas disponíveis para diferentes níveis (iniciados, crianças, intermédios, etc.)	Tradicional	48	5,50	1,598	0,231
	Low Cost	53	5,38	1,584	0,218
AULAS - Horários das aulas convenientes/ várias horas disponíveis	Tradicional	51	6,10	1,237	0,173
	Low Cost	55	6,09	1,175	0,158
AULAS - Qualidade/conteúdo das aulas	Tradicional	51	6,27	1,133	0,159
	Low Cost	54	6,07	1,163	0,158
AULAS - Número adequado de participantes por aulas	Tradicional	51	5,80	1,386	0,194
	Low Cost	54	5,65	1,416	0,193
AULAS - Música (se alguma)	Tradicional	50	5,58	1,357	0,192
	Low Cost	54	5,61	1,547	0,211
AULAS - Espaço adequado	Tradicional	51	6,18	1,090	0,153
	Low Cost	55	6,09	0,948	0,128
AULAS - Informação atualizada sobre as aulas (horários, etc.)	Tradicional	51	6,20	1,132	0,158
	Low Cost	55	6,05	1,208	0,163
AULAS - Ensino e correção individual do professor durante a aula	Tradicional	50	6,18	1,024	0,145
	Low Cost	54	6,11	1,127	0,153
BALNEÁRIO - Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.)	Tradicional	53	6,25	1,142	0,157
	Low Cost	55	6,25	0,844	0,114
BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos	Tradicional	53	6,26	1,022	0,140
	Low Cost	55	6,31	0,940	0,127
BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	Tradicional	53	6,25	1,239	0,170
	Low Cost	55	6,47	0,813	0,110
BALNEÁRIO - Acessibilidade	Tradicional	53	6,21	0,927	0,127
	Low Cost	55	6,18	0,945	0,127
BALNEÁRIO - Segurança	Tradicional	53	6,38	0,945	0,130
	Low Cost	55	6,40	0,974	0,131

INSTALAÇÕES - Localização do ginásio	Tradicional	53	6,21	0,840	0,115
	Low Cost	55	6,07	0,920	0,124
INSTALAÇÕES - Horário de funcionamento do ginásio	Tradicional	53	6,38	0,837	0,115
	Low Cost	55	6,22	0,809	0,109
INSTALAÇÕES - Existência de parque de estacionamento	Tradicional	53	5,74	1,546	0,212
	Low Cost	50	5,54	1,501	0,212
INSTALAÇÕES - Segurança do parque de estacionamento	Tradicional	50	5,68	1,220	0,172
	Low Cost	46	5,15	1,414	0,208
INSTALAÇÕES - Acessibilidade ao edifício do ginásio	Tradicional	53	5,92	1,035	0,142
	Low Cost	55	5,87	1,187	0,160
INSTALAÇÕES - Controlo da temperatura e luzes do ginásio	Tradicional	53	5,57	1,394	0,191
	Low Cost	55	5,84	1,229	0,166
INSTALAÇÕES - Música de fundo no ginásio	Tradicional	52	4,46	1,590	0,220
	Low Cost	54	5,00	1,614	0,220
INSTALAÇÕES - O aspeto das instalações (disposição dos equipamentos, bebedouros, mobiliário, espaço, decoração, etc.)	Tradicional	53	5,51	1,368	0,188
	Low Cost	55	5,76	1,232	0,166
INSTALAÇÕES - Sinais e direções adequadas (local dos balneários, das salas para as aulas, etc.)	Tradicional	52	5,23	1,463	0,203
	Low Cost	54	5,54	1,224	0,167
INSTALAÇÕES - Equipamentos modernos	Tradicional	53	5,87	1,110	0,152
	Low Cost	54	5,83	1,161	0,158
INSTALAÇÕES - Variedade de equipamentos para treinar	Tradicional	53	6,15	1,063	0,146
	Low Cost	55	6,05	1,008	0,136
INSTALAÇÕES - Disponibilidade de equipamentos/máquinas para treinar (várias máquinas iguais para treinar, halteres, ketbell, cordas, etc.)	Tradicional	53	6,02	1,009	0,139
	Low Cost	55	6,13	1,139	0,154
INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	Tradicional	53	6,26	1,112	0,153
	Low Cost	55	6,38	0,850	0,115
SERVIÇOS - Serviços especializados (nutricionista, médicos)	Tradicional	53	4,77	1,671	0,230
	Low Cost	54	5,30	1,268	0,173
SERVIÇOS - Cuidados para crianças	Tradicional	47	4,94	1,870	0,273
	Low Cost	45	4,98	1,500	0,224
SERVIÇOS - Serviços de alimentação (bar, vending machines)	Tradicional	50	4,56	1,680	0,238
	Low Cost	53	5,09	1,445	0,198
SERVIÇOS - Primeiros socorros	Tradicional	51	5,84	1,447	0,203

	Low Cost	51	5,84	1,206	0,169
SERVIÇOS - Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco)	Tradicional	53	5,36	1,508	0,207
	Low Cost	53	4,45	1,814	0,249
ASPETOS GERAIS - O ambiente do ginásio ser familiar	Tradicional	53	5,25	1,270	0,174
	Low Cost	54	5,43	1,368	0,186
ASPETOS GERAIS - Oportunidade social (iniciativas do ginásio em promover a interação entre sócios)	Tradicional	53	4,92	1,452	0,200
	Low Cost	54	4,81	1,649	0,224
ASPETOS GERAIS - As iniciativas do ginásio em promover o exercício e a saúde	Tradicional	52	5,21	1,673	0,232
	Low Cost	55	5,40	1,594	0,215
ASPETOS GERAIS - Existência de amigos já membros do ginásio	Tradicional	52	5,25	1,454	0,202
	Low Cost	55	5,33	1,634	0,220
ASPETOS GERAIS - Comunicação do ginásio com os sócios (newsletters, inquéritos de satisfação...)	Tradicional	53	4,72	1,622	0,223
	Low Cost	53	5,23	1,515	0,208
ASPETOS GERAIS - Qualidade esperada dos serviços do ginásio (a qualidade que se espera receber do serviço a adquirir)	Tradicional	52	5,90	1,142	0,158
	Low Cost	54	5,78	1,022	0,139
ASPETOS GERAIS - Reputação do ginásio	Tradicional	53	5,40	1,149	0,158
	Low Cost	54	5,28	1,393	0,190
ASPETOS GERAIS - Preço de adesão e mensalidade	Tradicional	53	6,06	1,365	0,187
	Low Cost	55	6,36	1,060	0,143
ASPETOS GERAIS - Fidelização ao ginásio	Tradicional	51	4,51	1,901	0,266
	Low Cost	52	5,37	1,847	0,256
ASPETOS GERAIS - Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago)	Tradicional	52	6,15	1,161	0,161
	Low Cost	55	6,25	1,058	0,143
ASPETOS GERAIS - Descontos e vantagens de sócio	Tradicional	52	5,58	1,797	0,249
	Low Cost	54	6,00	1,197	0,163
ASPETOS GERAIS - A disposição/abertura do ginásio em mostrar o espaço e a permitir não sócios a experimentar as instalações	Tradicional	50	5,86	1,429	0,202
	Low Cost	52	6,10	1,257	0,174

Anexo 8- Influência dos drivers entre clientes de ginásios low cost e tradicionais

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
SERVIÇOS - Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco)	Variâncias iguais assumidas	3,488	,065	2,795	104	,006	,906	,324	,263	1,548
	Variâncias iguais não assumidas			2,795	100,630	,006	,906	,324	,263	1,548
ASPETOS GERAIS - Fidelização ao ginásio	Variâncias iguais assumidas	,034	,853	-2,316	101	,023	-,856	,369	-1,588	-,123
	Variâncias iguais não assumidas			-2,316	100,764	,023	-,856	,369	-1,589	-,123

Anexo 9- Teste de Levene para influência dos drivers entre clientes de ginásios low cost e tradicionais (drivers com médias significativamente diferentes)

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			carregamentos ao quadrado			carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	20,965	39,557	39,557	20,965	39,557	39,557	9,543	18,006	18,006
2	4,575	8,631	48,188	4,575	8,631	48,188	6,715	12,670	30,676
3	2,678	5,052	53,240	2,678	5,052	53,240	3,635	6,858	37,534
4	2,288	4,317	57,557	2,288	4,317	57,557	3,488	6,581	44,115
5	1,832	3,457	61,014	1,832	3,457	61,014	3,193	6,025	50,140
6	1,592	3,004	64,019	1,592	3,004	64,019	2,889	5,451	55,591
7	1,510	2,849	66,867	1,510	2,849	66,867	2,872	5,419	61,011
8	1,352	2,550	69,417	1,352	2,550	69,417	2,313	4,364	65,375
9	1,170	2,207	71,624	1,170	2,207	71,624	1,951	3,681	69,056
10	1,151	2,171	73,795	1,151	2,171	73,795	1,926	3,634	72,690
11	1,040	1,962	75,757	1,040	1,962	75,757	1,626	3,067	75,757
12	0,899	1,696	77,453						
13	0,877	1,654	79,107						
14	0,842	1,588	80,695						
15	0,712	1,344	82,039						
16	0,692	1,306	83,345						
17	0,647	1,220	84,566						
18	0,609	1,149	85,714						
19	0,594	1,121	86,835						
20	0,524	0,988	87,824						
21	0,498	0,939	88,762						
22	0,453	0,856	89,618						
23	0,429	0,809	90,427						
24	0,396	0,748	91,175						
25	0,388	0,732	91,907						
26	0,358	0,676	92,582						
27	0,332	0,627	93,209						
28	0,296	0,558	93,767						
29	0,277	0,523	94,290						
30	0,263	0,497	94,787						
31	0,244	0,461	95,248						
32	0,240	0,454	95,702						
33	0,225	0,425	96,126						
34	0,207	0,390	96,516						
35	0,180	0,339	96,855						
36	0,172	0,324	97,179						
37	0,168	0,317	97,495						
38	0,142	0,267	97,762						
39	0,136	0,256	98,018						
40	0,127	0,240	98,259						
41	0,122	0,231	98,489						
42	0,115	0,217	98,707						
43	0,100	0,189	98,896						
44	0,093	0,176	99,072						
45	0,086	0,162	99,234						
46	0,076	0,144	99,378						
47	0,069	0,130	99,508						
48	0,061	0,115	99,623						
49	0,057	0,107	99,731						
50	0,047	0,089	99,820						
51	0,037	0,070	99,890						
52	0,033	0,063	99,953						
53	0,025	0,047	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Anexo 10- Análise Fatorial (variância explicada)

Drivers	Componentes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
STAFF - Sabe comunicar com os sócios	0,860	0,152	0,017	0,212	0,105	-0,044	0,063	0,126	0,175	0,094	0,08
STAFF - Mostra paciência e amabilidade	0,817	0,192	0,187	0,06	-0,003	0,006	0,155	-0,016	0,004	0,122	0,028
STAFF - Mostra disposição para ajudar	0,784	0,295	0,244	-0,003	0,049	0,214	0,089	0,021	0,075	0,017	-0,011
STAFF - É Confiável, preciso e mostra cortesia	0,776	0,235	0,13	0,131	0,139	0,036	0,125	0,107	0,057	0,135	0,226
STAFF - Fornece consistência nos seus serviços	0,766	0,33	0,054	0,177	0,151	0,11	0,051	0,09	-0,093	0,061	0,065
STAFF - Presta avaliação e atenção personalizada a cada membro do ginásio (mesmo sem o serviço personal training agregado)	0,762	0,13	0,172	0,009	0,174	0,319	-0,005	-0,154	-0,04	0,123	0,028
STAFF - Apresenta capacidade de resposta para as sugestões e queixas	0,708	0,369	0,148	0,006	0,126	0,076	0,051	-0,007	0,051	0,266	0,259
STAFF - Possui conhecimento e capacidade necessária para desempenhar as funções	0,688	0,114	0,132	0,033	0,042	0,344	0,234	0,038	-0,059	0,028	-0,075
BALNEÁRIO - Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.)	0,626	0,377	0,109	0,042	-0,033	-0,011	0,483	0,268	0,07	0,051	0,029
INSTALAÇÕES - Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.)	0,605	0,192	0,131	0,174	-0,001	0,146	0,555	0,215	0,117	0,01	0,113
ASPETOS GERAIS - Preço de adesão e mensalidade	0,559	0,388	0,051	-0,023	0,204	0,247	0,14	0,157	0,341	-0,23	0,064
ASPETOS GERAIS - Qualidade esperada dos serviços do ginásio (a qualidade que se espera receber do serviço a adquirir)	0,558	0,175	0,129	0,247	0,223	0,175	0,259	0,21	0,252	-0,005	0,085
ASPETOS GERAIS - Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago)	0,555	0,438	-0,004	0,119	0,149	0,124	0,223	0,145	0,168	-0,232	0,174
AULAS - Qualidade/conteúdo das aulas	0,299	0,826	0,072	-0,026	-0,007	0,125	0,204	0,111	0,073	0,01	-0,007
AULAS - Horários das aulas convenientes/ várias horas disponíveis	0,296	0,822	0,13	0,085	-0,023	0,138	0,112	0,015	0,018	0,009	0,137
AULAS - Variedade de aulas (diversos tipos de atividades)	0,152	0,755	0,051	0,055	0,297	0,144	0,114	0,072	0,128	0,036	0,052
AULAS - Espaço adequado	0,417	0,681	0,108	-0,008	0,11	0,144	0,228	0,192	0,067	0,108	0,018
AULAS - Aulas disponíveis para diferentes níveis (iniciados, crianças, intermédios, etc.)	0,233	0,646	0,192	0,166	0,151	0,396	0,073	-0,027	-0,118	-0,05	0,169
AULAS - Número adequado de participantes por aulas	0,252	0,624	-0,039	0,08	-0,02	-0,005	-0,043	0,067	0,39	0,133	-0,045
AULAS - Ensino e correção individual do professor durante a aula	0,492	0,59	0,029	0,12	-0,04	-0,093	0,188	0,055	0,05	0,095	-0,158
AULAS - Informação atualizada sobre as aulas (horários, etc.)	0,364	0,562	0,071	0,103	0,108	-0,053	0,035	0,2	0,27	0,367	0,177
BALNEÁRIO - Segurança	0,38	0,481	0,15	0,149	0,072	0,05	0,427	0,088	-0,032	0,247	0,294
BALNEÁRIO - Acessibilidade	0,314	0,414	0,264	0,091	0,075	0,181	0,336	-0,013	-0,106	0,213	0,366
INSTALAÇÕES - Música de fundo no ginásio	0,102	0,218	0,728	0,03	0,447	-0,002	0,091	-0,154	-0,043	0,157	-0,031

Anexo II- Análise em Componentes Principais (parte I)

INSTALAÇÕES - O aspeto das instalações (disposição dos equipamentos, bebedouros, mobiliário, espaço, decoração, etc.)	0,286	0,111	0,716	0,275	-0,011	0,09	0,119	0,08	0,018	0,161	0,155
INSTALAÇÕES - Equipamentos modernos	0,22	0,085	0,677	0,32	-0,016	0,242	-0,053	0,187	0,084	-0,195	-0,226
INSTALAÇÕES - Controlo da temperatura e luzes do ginásio	0,404	0,196	0,598	0,013	-0,127	0,184	0,12	0,207	0,231	0,103	0,093
ASPETOS GERAIS - Reputação do ginásio	0,143	-0,067	0,58	0,33	0,251	-0,001	0,029	0,096	0,216	-0,002	0,205
INSTALAÇÕES - Sinais e direções adequadas (local dos balneários, das salas para as aulas, etc.)	0,144	0,051	0,427	0,218	0,26	0,23	0,311	-0,014	0,348	0,256	0,293
ASPETOS GERAIS - Oportunidade social (iniciativas do ginásio em promover a interação entre sócios)	0,054	0,046	0,253	0,785	0,261	0,103	-0,061	0,013	0,03	0,097	0,11
ASPETOS GERAIS - As iniciativas do ginásio em promover o exercício e a saúde	0,298	0,025	0,295	0,744	0,163	0,057	0,175	-0,037	0,058	0,08	-0,066
SERVIÇOS - Cuidados para crianças	0,007	0,307	0,059	0,55	0,131	0,124	0,12	-0,339	0,262	0,357	0,179
SERVIÇOS - Serviços especializados (nutricionista, médicos)	0,139	0,232	0,195	0,453	0,233	0,159	0,208	-0,409	0,387	0,065	0,017
ASPETOS GERAIS - A disposição/abertura do ginásio em mostrar o espaço e a permitir não sócios a experimentar as instalações	0,357	0,096	0,195	0,395	0,007	0,184	0,019	0,14	0,367	0,006	0,27
ASPETOS GERAIS - Fidelização ao ginásio	0,154	0,001	-0,004	0,054	0,722	0,066	-0,176	0,111	0,071	-0,112	0,001
ASPETOS GERAIS - O ambiente do ginásio ser familiar	0,21	0,107	-0,002	0,428	0,664	0,184	0,123	0,11	-0,121	0,043	0,098
ASPETOS GERAIS - Comunicação do ginásio com os sócios (newsletters, inquéritos de satisfação...)	0,163	0,011	0,194	0,373	0,579	0,148	0,271	-0,055	0,14	0,232	0,211
AULAS - Música (se alguma)	0,137	0,441	0,27	-0,016	0,543	-0,125	0,086	-0,082	0,018	0,271	0,002
SERVIÇOS - Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco)	-0,109	0,296	0,357	0,274	0,461	0,188	0,076	0,037	0,227	0,098	-0,28
ASPETOS GERAIS - Existência de amigos já membros do ginásio	-0,007	0,093	0,238	0,308	0,46	0,213	-0,061	0,347	0,247	0,062	0,065
INSTALAÇÕES - Existência de parque de estacionamento	0,215	0,231	0,15	-0,059	0,296	0,667	-0,057	0,083	0,193	0,119	0,168
INSTALAÇÕES - Segurança do parque de estacionamento	0,072	0,063	0,01	0,173	0,331	0,614	0,19	0,114	0,121	0,307	0,167
INSTALAÇÕES - Variedade de equipamentos para treinar	0,396	0,151	0,322	0,268	-0,042	0,598	0,153	0,148	0,036	-0,102	-0,117
INSTALAÇÕES - Disponibilidade de equipamentos/máquinas para treinar (várias máquinas iguais para treinar, halteres, kettel, cordas, etc.)	0,385	0,222	0,072	0,385	-0,041	0,596	0,238	0,032	-0,013	-0,01	-0,083
BALNEÁRIO - Disponibilidade de cacifos	0,358	0,334	0,102	-0,041	-0,015	0,254	0,624	0,063	0,062	0,047	0,007
BALNEÁRIO - Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias	0,514	0,407	0,13	0,08	-0,023	-0,029	0,589	0,177	0,029	0,052	0,141
SERVIÇOS - Primeiros socorros	0,399	0,316	0,001	0,248	-0,002	0,092	0,556	-0,108	0,31	0,151	-0,027
INSTALAÇÕES - Localização do ginásio	0,118	0,113	0,025	-0,202	0,194	0,094	0,104	0,782	0,042	-0,038	-0,059
INSTALAÇÕES - Horário de funcionamento do ginásio	0,205	0,341	0,203	0,199	0,04	0,103	0,127	0,679	-0,122	0,046	0,037
SERVIÇOS - Serviços de alimentação (bar, vending machines)	0,042	0,288	0,29	0,142	0,155	0,095	0,16	-0,131	0,653	0,181	0,028
STAFF - Apresentação (farda adequada à função)	0,247	0,146	0,109	0,172	0,089	0,105	0,136	-0,054	0,157	0,703	-0,102
INSTALAÇÕES - Acessibilidade ao edifício do ginásio	0,248	0,143	0,16	0,164	-0,049	0,359	-0,043	0,412	-0,038	0,497	0,326
ASPETOS GERAIS - Descontos e vantagens de sócio	0,425	0,292	0,083	0,192	0,152	0,133	0,142	-0,072	0,156	-0,093	0,644

Anexo 12- Análise em Componentes Principais (parte 2)

Introdução do Questionário

Caro Sócio, Agradeço a disponibilidade com que responde a este inquérito de forma a informar-me das suas expectativas e desejos. Este estudo é uma parte essencial da minha dissertação do mestrado (perceber o comportamento do consumidor e os drivers que influenciam a sua escolha do ginásio). Este questionário destina-se a pessoas que frequentam ou já frequentaram um ginásio. Estimo que para completar este questionário vai precisar aproximadamente de 5 a 10 minutos. As suas respostas vão ajudar a perceber os aspetos decisivos na escolha do ginásio. Ao completar este questionário está a dar o seu consentimento para a participação neste estudo sendo este inteiramente anónimo. Se tiver alguma questão relativamente a este estudo pode contactar-me por e-mail (diogofilipealmeida@gmail.com) ou pelo número 919105070. Obrigado pela sua participação.

Cumprimentos,

Diogo Almeida

Mestrado em Gestão

ISCTE Business School

Questionário

Este questionário destina-se a pessoas que frequentam ou já frequentaram um ginásio. Toda a informação é estritamente confidencial e será utilizada para apenas o estudo em questão. A sua resposta deverá ser sincera e honesta utilizando a escala 1=nada importante a 7=muito importante e/ou N.A.=Não aplicável/Não sei. Indique, na sua escolha do ginásio, o grau de importância dos seguintes itens relativamente às diversas áreas

Q1 STAFF								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
Possui conhecimento e capacidade necessária para desempenhar as funções (1)	o	o	o	o	o	o	o	o
Apresentação (farda adequada à função) (2)	o	o	o	o	o	o	o	o
Mostra disposição para ajudar (3)	o	o	o	o	o	o	o	o
Mostra paciência e amabilidade (4)	o	o	o	o	o	o	o	o
Sabe comunicar com os sócios (5)	o	o	o	o	o	o	o	o
Apresenta capacidade de resposta para as sugestões e queixas (6)	o	o	o	o	o	o	o	o
É confiável, preciso e mostra cortesia (7)	o	o	o	o	o	o	o	o

Presta avaliação e atenção personalizada a cada membro do ginásio (mesmo sem o serviço <i>personal training</i> agregado) (8)	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornecer consistência nos seus serviços (9)	0	0	0	0	0	0	0	0
Q2 AULAS								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
Variedade de aulas (diversos tipos de atividades) (1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Aulas disponíveis para diferentes níveis (iniciados, crianças, intermédios, etc.) (2)	0	0	0	0	0	0	0	0
Horários das aulas convenientes/ várias horas disponíveis (3)	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade/conteúdo das aulas (4)	0	0	0	0	0	0	0	0
Número adequado de participantes por aulas (5)	0	0	0	0	0	0	0	0
Música (se alguma) (6)	0	0	0	0	0	0	0	0
Espaço adequado (7)	0	0	0	0	0	0	0	0
Informação atualizada sobre as aulas (horários, etc.) (8)	0	0	0	0	0	0	0	0
Ensino e correção individual do professor durante a aula (9)	0	0	0	0	0	0	0	0
Q3 BALNEÁRIO								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
Manutenção geral (arrumação, limpeza, organização, etc.) (1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilidade de cacifos (2)	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza dos chuveiros e instalações sanitárias (3)	0	0	0	0	0	0	0	0
Acessibilidade (4)	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança (5)	0	0	0	0	0	0	0	0
Q4 INSTALAÇÕES								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
Localização do ginásio (1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Horário de funcionamento do ginásio (2)	0	0	0	0	0	0	0	0
Existência de parque de estacionamento (3)	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança do parque de estacionamento (4)	0	0	0	0	0	0	0	0
Acessibilidade ao edifício do ginásio (5)	0	0	0	0	0	0	0	0
Controlo da temperatura e luzes do ginásio (6)	0	0	0	0	0	0	0	0
Música de fundo no ginásio (7)	0	0	0	0	0	0	0	0
O aspeto das instalações (disposição dos equipamentos, bebedouros, mobiliário, espaço, decoração, etc.) (8)	0	0	0	0	0	0	0	0
Sinais e direções adequadas (local dos balneários, das salas para as aulas, etc.) (9)	0	0	0	0	0	0	0	0

Equipamentos modernos (10)	<input type="radio"/>							
Variedade de equipamentos para treinar (11)	<input type="radio"/>							
Disponibilidade de equipamentos/máquinas para treinar (várias máquinas iguais para treinar, halteres, ketbell, cordas, etc.) (12)	<input type="radio"/>							
Manutenção geral do espaço (limpeza, ventilação, etc.) (13)	<input type="radio"/>							
Q5 SERVIÇOS								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
Serviços especializados (nutricionista, médicos) (1)	<input type="radio"/>							
Cuidados para crianças (2)	<input type="radio"/>							
Serviços de alimentação (bar, vending machines) (3)	<input type="radio"/>							
Primeiros socorros (4)	<input type="radio"/>							
Serviços complementares (piscina, bar, SPA, solário, sauna, banho turco) (5)	<input type="radio"/>							
Q6 ASPETOS GERAIS								
Drivers	1	2	3	4	5	6	7	N.A
O ambiente do ginásio ser familiar (1)	<input type="radio"/>							
Oportunidade social (iniciativas do ginásio em promover a interação entre sócios) (2)	<input type="radio"/>							
As iniciativas do ginásio em promover o exercício e a saúde (3)	<input type="radio"/>							
Existência de amigos já membros do ginásio (4)	<input type="radio"/>							
Comunicação do ginásio com os sócios (newsletters, inquéritos de satisfação...) (5)	<input type="radio"/>							
Qualidade esperada dos serviços do ginásio (a qualidade que se espera receber do serviço a adquirir) (6)	<input type="radio"/>							
Reputação do ginásio (7)	<input type="radio"/>							
Preço de adesão e mensalidade (8)	<input type="radio"/>							
Fidelização ao ginásio (9)	<input type="radio"/>							
Valor para o seu dinheiro (o serviço que recebo justifica o preço que pago) (10)	<input type="radio"/>							
Descontos e vantagens de sócio (11)	<input type="radio"/>							
A disposição/abertura do ginásio em mostrar o espaço e a permitir não sócios a experimentar as instalações (12)	<input type="radio"/>							

Q10 Indique o seu ginásio (caso não frequente nenhum de momento, indique o que já frequentou)

o Solinca (1)

o Fitness Hut (2)

- Holmes Place (3)
- Lagoas Health Club (4)
- Pump Fitness Spirit (5)
- Virgin Active (6)
- Time to fitness 24 (7)
- GO Fit (8)
- Jazzy (9)
- Outro (por favor, indique qual) (10) _____

Q11 Indique o seu pacote mensal

- Livre trânsito (1)
- Tempo parcial (qualquer um) (2)
- Outro (por favor, especifique) (3) _____

Q12 Há quanto tempo é sócio do ginásio

- Alguns meses (1)
- 1-2 anos (2)
- 3-4 anos (3)
- 5-6 anos (4)
- 7-10 anos (5)
- Mais de 10 anos (6)

Q13 Em média, quantas vezes vai ao ginásio por semana

- Vezes por semana (1) _____
- Outro (por favor, especifique) (2) _____

Q14 Em média quanto tempo passa no ginásio

- Até 30 minutos (1)
- De 30 a 60 minutos (2)
- De 60 a 90 minutos (3)
- Mais de 90 minutos (4)

Q15 Que motivo(s) principal(ais) o levaram a frequentar o ginásio (pode escolher até 3)

- Melhorar a condição/performance física (1)
- Perda/controlo de peso (2)
- Aumentar a autoestima (3)
- Relaxar/Combater o stress (4)
- Aumentar massa muscular (5)
- Motivos de saúde (6)
- Interação social (7)
- Outro (por favor, especifique) (8) _____

Q16 Qual o grau de habilitações literárias mais elevado que completou

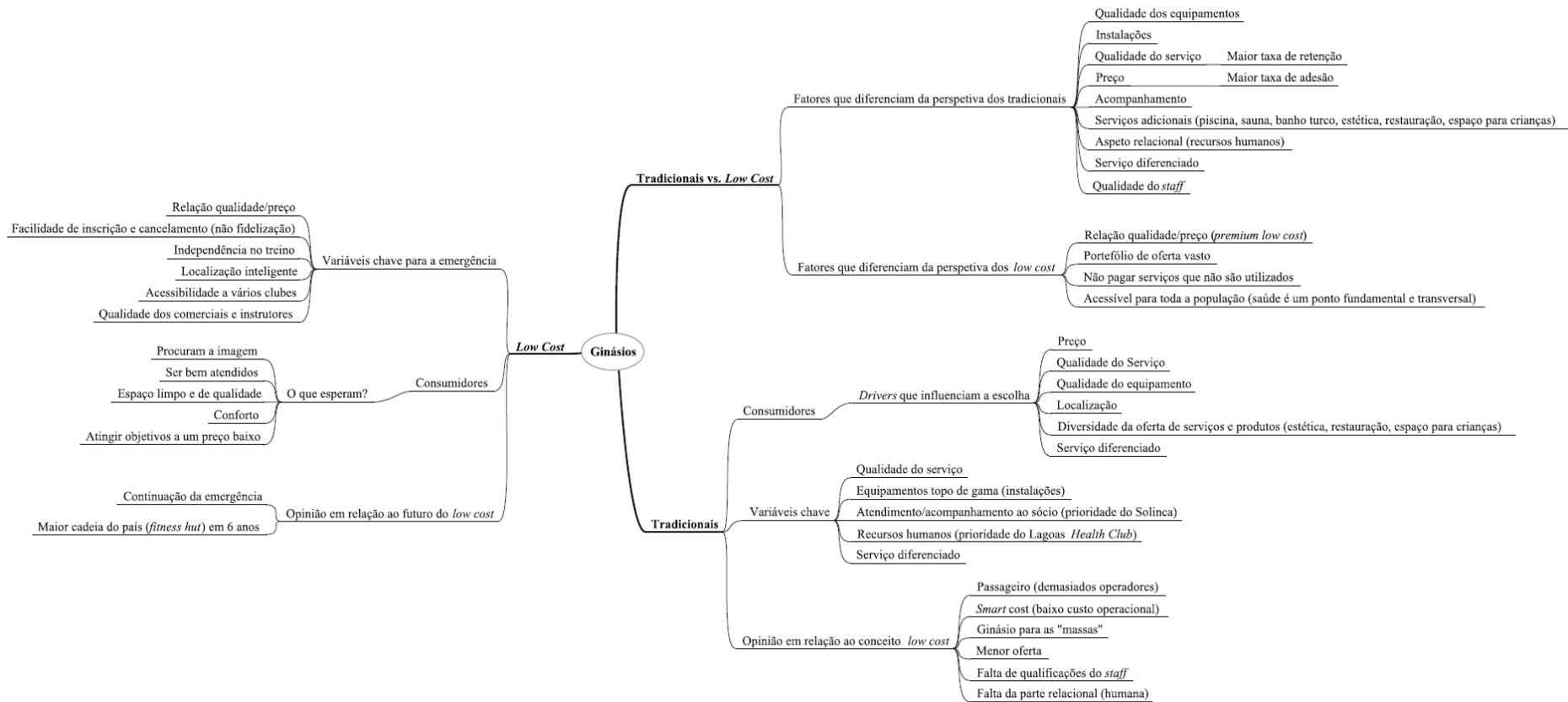
- Ensino Básico (1)
- Ensino Secundário (2)
- Licenciatura (3)
- Mestrado (4)
- Outro (por favor, especifique) (5) _____

Q17 Género
o Masculino (1)
o Feminino (2)

Q18 Idade
_____ anos

Q19 Estado Cível
o Solteiro(a) (1)
o Com parceiro(a) (2)

Anexo 14- Questionário Qualtrics



Anexo 15- Mind Map