

**PERCEÇÃO DOS ATRIBUTOS DO SERVIÇO ANTES E APÓS O REPOSICIONAMENTO:
ESTUDO DE CASO DE UM CLUBE DE FITNESS**

**PERCEPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DEL SERVICIO ANTES Y DESPUÉS DEL
REPOSICIONAMIENTO:
ESTUDIO DE CASO DE UN CLUB DE FITNESS**

**PERCEPTION OF THE ATTRIBUTES OF SERVICE BEFORE AND AFTER THE
REPOSITIONING:
CASE STUDY OF A FITNESS CLUB**

Celina Gonçalves*
celinag@ipb.pt

Pedro Meireles**
pedro16.am@hotmail.com

Maria José Carvalho**
mjc@fade.up.pt

* Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

**Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal

Resumo Resumen Abstract

A presente investigação tem como objetivo perceber se existem diferenças na perceção dos sócios de um clube de *fitness*, antes e após o seu processo de reposicionamento estratégico. Foram recolhidos dados no respetivo Clube de *fitness* em 2009, amostra com 154 sócios, e recolhidos novamente, depois do reposicionamento estar estável em 2014, com uma nova amostra de 151 sócios. O instrumento utilizado foi parte de um questionário, já validado para o mercado do *fitness* em Portugal (Gonçalves, 2012), sobre a perceção dos serviços de *fitness*. A análise de dados foi realizada com o *software* SPSS *Statistics* efetuando-se análise descritiva (através de medidas de localização, medidas de dispersão, medidas de forma, tabelas de frequências e diagramas de barras). Utilizou-se ainda o coeficiente alfa de Cronbach para analisar a consistência interna geral do questionário e por dimensão. Os resultados indicam que a identificação do clube não foi alterada com o reposicionamento, pois os sócios continuam a reconhecer o seu clube como familiar e diversificado. A perceção geral sobre o clube, ou seja a diferenciação, melhorou após o seu reposicionamento estratégico, contudo, nem todos os atributos das suas dimensões têm o mesmo valor para o sócio. No presente estudo é a dimensão *Imagem* que contém os itens melhor percecionados pelos sócios, em ambas as recolhas, embora esta perceção tenha sido melhor, em 2014, após a alteração de posicionamento. As dimensões *Recursos* e *Serviços*, seguem-se à *Imagem*, evidenciando-se igualmente uma melhoria na perceção após o reposicionamento. Assim, o presente estudo reforça a importância da contínua investigação da perceção dos atributos do serviço para cada contexto para se perceber quais os atributos que devem ser mantidos, melhorados ou mesmo alterados, bem como, demonstra a importância da constante adaptação das organizações de *fitness* às exigências do mercado.

PALAVRAS CHAVE: Reposicionamento; *fitness*; atributos do serviço; perceção dos sócios

...

La presente investigación tiene como objetivo entender si existen diferencias en la percepción de los socios de un club de *fitness*, antes y después de su proceso de reposicionamiento estratégico. Fueron recogidos los datos en el respectivo Club de *fitness* en 2009, con una muestra de 154 socios, y recogidos nuevamente después de que el reposicionamiento estuviese estable en 2014, con una muestra de 151 socios. El instrumento utilizado fue parte de un cuestionario, ya ratificado para el mercado del *fitness* en Portugal (Gonçalves, 2012), sobre la percepción de los servicios de *fitness*. El análisis fue realizado con *software* SPSS *Statistics* y se efectuó un análisis descriptivo (a través de medidas de localización, medidas de dispersión, medidas de forma, tablas de frecuencias y diagramas de barras). Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la consistencia interna general del cuestionario y por dimensión. Los resultados indican que la identificación del club no fue alterada con el reposicionamiento, ya que los socios continúan reconociendo su club como familiar y diversificado. La percepción general sobre el club, o sea la diferenciación, mejoró después de su reposicionamiento estratégico, con todo, no todos los atributos de sus dimensiones tienen el mismo valor para el socio. En el presente estudio es la dimensión *Imagen* la que contiene los ítems mejor recibidos por los socios, en ambas recopilaciones de datos, aunque esta percepción haya sido mejor, en 2014, después de la alteración de posicionamiento. Las dimensiones *Recursos* y *Servicios*, siguen a la de la *Imagen*, evidenciándose igualmente una mejoría en la percepción después del reposicionamiento. Así, el presente estudio refuerza la importancia de la continua investigación sobre la percepción de los atributos del servicio para cada contexto para darse cuenta de cuáles son los atributos que deben ser mantenidos, mejorados o incluso alterados, bien como demuestra la importancia de la constante adaptación de las organizaciones de *fitness* a las exigencias do mercado.

PALABRAS CLAVE: Reposicionamiento; *fitness*; atributos del servicio; percepción de los socios.

...

This research aims to understand if there are differences in the perception of the members of a fitness club, before and after its strategic repositioning process. The data was collected from the fitness club under analysis in 2009, being the sample composed by 154 members, and later on it was collected once again in 2014, after the repositioning became stabilized, with a new sample of 151 members. The tool used was part of a questionnaire, already validated for the fitness market in Portugal (Gonçalves, 2012), on the perception of fitness services. The data analysis was done using SPSS Statistics Software, performing a descriptive statistics (location, dispersion and shape measures, as well as, frequency tables and bar charts). Furthermore, the Cronbach's alpha coefficient was used to analyse the general internal consistency of the questionnaire and by dimension. The results show that the identification of the club did not change along with the repositioning, the members still perceive the club's environment as familiar and diversified. The general perception of the club, or its differentiation, improved after the strategic repositioning. However, the members do not value in the same way its different attributes. In this study *Image* is the dimension that contains the items which were better perceived by the members, in both data collections, although this outcome improved in 2014, after the change in the positioning. The dimensions *Resources* and *Services* follow the *Image*, showing also that the repositioning improved the perception. Therefore, this study enhances the importance of continuous investigation on the perception of the service attributes for each context, in order to understand which attributes should be kept, improved or even modified. This study also shows the importance of constant adjustment of fitness organizations to the market requirements.

KEYWORDS: Repositioning; fitness; service attributes; members perception.

Introdução

Um posicionamento atual e que acompanhe as mudanças do ambiente continua a preocupar a decisão estratégica de marketing de qualquer organização (Lindon et al., 2004). A indústria do *fitness* não passa ao lado desta tendência. Kotler et al. (2002) referem que o posicionamento de um serviço consiste no processo que conduz à sua identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objetivos e/ou subjetivos, que o tornam distinto dos serviços alternativos concorrentes.

No entanto, os consumidores são sobrecarregados com informações sobre os serviços e não os podem reavaliar todas as vezes que tomam uma decisão de consumo. Para simplificar essa decisão, organizam os serviços em categorias, ou seja, posicionam o serviço na sua mente. Assim, o posicionamento não é só estratégico, como um ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização, é também a forma do serviço ser definido pelo consumidor nos seus atributos importantes de maneira a que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa na mente do público-alvo (Kotler & Armstrong, 1990; Kotler, 1994; Kotler et al., 2002).

Deste modo, a perceção dos atributos dos serviços de *fitness* na perspetiva do sócio – posicionamento – é um tema em constante análise na investigação (Alexandris et al., 2004; Bodet, 2006), mantendo-se como um tema atual e de interesse para uma indústria em contínua transformação. Isto deve-se às constantes inovações do setor e à alta competitividade para alcançar o objetivo da organização, obter lucro e, conseguir mais e melhores sócios. Neste sentido, o presente estudo pretende perceber se existem diferenças na perceção dos sócios de um clube de *fitness*, antes e após o seu processo de reposicionamento (alteração do posicionamento estratégico), num ginásio e *health club* da cidade do Porto, Portugal.

Estado de arte

Os profissionais de marketing devem definir os seus serviços para que o posicionamento não seja alterado pelo consumidor e planear posições que irão dar ao seu serviço ótima vantagem no segmento alvo selecionado. As razões pelas quais é importante a escolha de um posicionamento são claras: em primeiro lugar se o posicionamento de um serviço não é escolhido, os consumidores vão fazê-lo e, por vezes, não da melhor maneira, por isso deve ser a organização a orientar o seu posicionamento de serviços num sentido favorável (Lindon et al., 2004; Kotler & Armstrong, 1990); em segundo lugar, porque o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de compra dos consumidores; e, por último, porque a escolha do posicionamento é uma condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing-mix (Lindon et al., 2004).

Todavia, as principais utilidades do posicionamento não acabam aqui, para Lovelock (1996) ele providencia um útil instrumento de diagnóstico e compreende a relação entre serviços e mercado. A tarefa dos gestores num serviço desportivo é identificar que atributos são

determinantes e estar ciente de quanto é que cada um contribui no desempenho do serviço nesses atributos determinantes.

Vários autores defendem que existem dois aspectos complementares ao conceito de posicionamento: a identificação e a diferenciação. A identificação é o gênero ou tipo de serviço que queremos oferecer. Como cada vez mais existe uma multiplicidade de opções de serviços, a primeira etapa do posicionamento deve ser a identificação do serviço que se pretende comercializar, ou seja, escolher a categoria a que desejamos que esse serviço esteja ligado na mente do consumidor (Lindon et al., 2004). Além disso, um serviço necessita de características que o diferenciem dos outros e é aqui que entra a segunda etapa do posicionamento, a diferenciação. Esta etapa pretende responder à pergunta: Que características distintivas desejamos ver atribuídas ao nosso serviço? Através da diferenciação podemos perceber as características particulares que constituem o serviço, ou seja, as diferenças significativas que o distingue dos outros concorrentes (Kotler et al., 2002; Lindon et al., 2004).

O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de mercado. Existem mercados com muitas oportunidades de diferenciação e outros com poucas oportunidades. Assim, as organizações devem identificar continuamente novas vantagens potenciais e introduzi-las uma a uma para manter os competidores afastados do equilíbrio. As organizações precisam de inovar, é difícil alcançar vantagem competitiva, mas com a introdução de pequenas diferenças ao longo do tempo a superioridade aparece.

No entanto, para Proctor (1996) parece certo que o que diferencia um serviço do outro, mesmo quando estes são quase idênticos, é a forma como esses serviços são posicionados na mente dos consumidores. É importante o posicionamento para que um serviço ocupe um claro, distintivo e desejável lugar, relativamente aos serviços competitivos, na mente dos segmentos alvo (clientes, praticantes, espetadores, pais, entre outros).

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) os serviços podem ser posicionados numa variedade de dimensões segundo as necessidades que satisfazem, os benefícios que trazem, as características específicas do serviço, como e quando são utilizados ou quem os utiliza.

Várias têm sido as investigações que sugerem atributos e distinções aos serviços para estes se diferenciarem. O posicionamento do serviço pode ser alcançado na base das diferenças tangíveis (ex.: características do serviço). A durabilidade, a qualidade, o tipo de pessoas que consomem, o preço e o valor são representativos para os utilizadores (Proctor, 1996). Kotler et al. (2002) referem que atributos como a segurança, a responsabilidade, a confiança, a empatia e a sensibilidade se relacionam com a qualidade do serviço, desenvolvendo uma posição eficaz. Os principais diferenciadores do serviço, segundo os autores, e que, no caso do *fitness*, é o próprio serviço, podem ainda ser a facilidade do pedido, a entrega, as instalações, a formação ao consumidor, os serviços de consultoria, a assistência, entre outros serviços possíveis, devido ao número ilimitado de serviços específicos e benefícios que as organizações podem oferecer para se diferenciarem dos seus competidores (Kotler et al., 2002).

As organizações de *fitness* podem oferecer diferenciação a vários níveis. A diferenciação através dos recursos tangíveis da organização ou através dos recursos humanos pode dar grande vantagem competitiva. Kotler et al. (2002) referem os recursos humanos como fundamentais num serviço e que as pessoas com boa formação exibem seis características essenciais: competência, simpatia, credibilidade, confiança, compreensão e comunicação, dos quais resulta uma fidelização dos consumidores à organização. A filosofia básica das organizações desportivas pode ser colaboradores felizes, com formação e motivados tornando clientes felizes e por sua vez organizações felizes. Nesta sequência também Keirle (2002) refere requisitos como fundamentais e que necessitam de ser centrais na gestão de uma organização. Estes requisitos podem ser simplesmente definidos como conhecimento das necessidades dos consumidores, como facilidade de encontrar a entrada, comunicação dos colaboradores com os visitantes, limpeza das casas de banho, sinalética nas instalações, limpeza e capacidade em responder adequadamente às solicitações dos clientes.

A imagem é também um grande potencial na estratégia de posicionamento (Kotler et al., 2002; Ohl & Tribou, 1999). Mesmo quando os competidores oferecem a mesma imagem, os clientes podem responder de maneiras diferentes à imagem da marca. Uma imagem eficaz transmite uma mensagem singular conferindo ao serviço maior virtude e posicionamento, isto é, uma mensagem distintiva para que não seja confundida com a concorrência e com grande poder emocional para que toque no coração e mente dos consumidores (Kotler et al., 2002).

A imagem, para Ohl e Tribou (1999), pode ser definida como um grupo de representações. O que os autores nos transmitem é que não há só uma imagem universal, mas muitas imagens e muitas categorias de imagens e no seio de cada categoria pode haver várias representações porque a imagem não se apoia forçosamente sobre uma realidade objetiva. Constata-se que a distinção de uma imagem é um problema. É por isso que as organizações desportivas devem procurar promover uma imagem que constitua a identidade da organização, suficientemente próxima das representações dos consumidores, para que eles a possam consumir, e não muito longe da realidade, para que seja credível. Os símbolos ajudam na construção da imagem para que se dê reconhecimento através dos logótipos, cores ou personagens que se associam à organização. Estes devem ser trabalhados em anúncio, cartões de visita, entre outros, que divulguem a personalidade da organização. A atmosfera, ou espaço físico são também poderosos geradores de imagem, assim como os eventos patrocinados ou organizados (Ohl & Tribou, 1999).

Outros investigadores adicionam atributos aos serviços, tais como o *design* e o preço (Shank, 2002; Parks & Quaterman, 2003; Zeithaml & Bitner, 2003), o local onde o serviço tem lugar (Parks & Quaterman, 2003), as instalações, o equipamento, a boa atmosfera (Shank, 2002; Zeithaml & Bitner, 2003), o *status* da marca (Shank, 2002), a segurança, a responsabilidade, a confiança, a empatia, a sensibilidade e o próprio serviço (Zeithaml & Bitner, 2003), a limpeza, o *staff* e os serviços confiáveis (Ferrand et al., 2010).

Contudo, nem todas as diferenças têm sentido ou são importantes, cada diferença tem o seu potencial de gerar custos para a organização e benefícios para os consumidores. Para além disso, a organização deve selecionar cuidadosamente a forma como se distinguirá da

concorrência. Ferrand et al. (2010) acrescenta que, relativamente aos serviços específicos de *fitness*, não há ainda um acordo sobre os atributos mais importantes. As organizações frequentemente encontram a ascensão através de uma boa estratégia de posicionamento que implementam. Estabelecer uma posição ou alterar uma posição leva geralmente muito tempo. Em contraste, o posicionamento que leva anos a construir pode rapidamente ser destruído.

Para que se faça um bom posicionamento, Lindon et al. (2004) referem a simplicidade, a pertinência, a originalidade e a credibilidade. A simplicidade tem muito mais hipóteses de se impor do que a complexidade, quanto mais claro e simples for o posicionamento, mais fácil é de ser percebido. A pertinência do posicionamento existe quando é adequado às expectativas dos consumidores. A credibilidade tem de estar presente no posicionamento pois este só se impõe se for credível, isto é, se não estiver em contradição com as características do serviço e com a sua imagem. E por fim, deve ser original em relação aos serviços concorrentes, o ideal seria um posicionamento num "espaço vago" onde ainda não se conseguiu satisfazer as expectativas dos clientes.

Para Lovelock (1996) avaliar o sucesso que é conseguido no posicionamento de um serviço é óbvio que é uma tarefa essencial. Uma vantagem competitiva sustentável resulta de obter um ótimo valor ou baixo custo em relação à concorrência. A avaliação na análise competitiva é baseada na análise do posicionamento. Esta procura perceber a vantagem do posicionamento pelo custo, valor ou performance. A vantagem de custo chega quando uma organização pode oferecer a baixo custo um conjunto de benefícios percebidos como equivalentes aos da concorrência.

Na indústria do *fitness* assiste-se a mudanças e tendências que alteram rapidamente, por isso, o seu posicionamento é raramente estático. As organizações precisam de tempo para responder às mudanças da estrutura do mercado, à tecnologia, às atividades competitivas e às próprias evoluções da organização. Assim, o posicionamento não é um evento pontual mas requer uma adaptação ao longo do tempo, isto designa-se de reposicionamento.

Para Proctor (1996), o reposicionamento torna-se necessário se um novo serviço concorrente é posicionado perto do nosso, se as preferências dos consumidores mudam, se um conjunto de novas preferências dos consumidores foram identificadas ou se o posicionamento original está incorreto. Para Lovelock (1996), o reposicionamento envolve a mudança da posição existente. Tal estratégia pode significar a revisão das características do serviço ou redefinir o segmento alvo do mercado. Para algumas organizações, pode significar mesmo abandonar certos serviços e afastar-se completamente de determinado segmento. Na organização em estudo o reposicionamento da organização teve maior ênfase relativamente à imagem interna e externa tornando-a mais moderna e apelativa.

Metodologia

Amostra

Foram recolhidos dados, através de questionário, em dois momentos distintos (em 2009 e após reposicionamento estratégico, em 2014), num *health club* da cidade do Porto, pertencente à maior cadeia de ginásios Portuguesa, com uma amostra total de 305 sócios. No ano de 2009, a amostra foi constituída por 154 indivíduos de ambos os sexos: 71 mulheres (46.1%) e 83 homens (53.9%); maioritariamente situados na faixa etária dos "19 aos 34 anos" (57.1%; $n=88$), seguindo-se a faixa etária dos "35 até aos 51 anos" (22.7%; $n=35$) e a faixa etária dos "52 aos 68 anos" (13.6%; $n=21$); principalmente, solteiros (50.6%; $n=78$) e casados (34.4%; $n=53$), com formação superior (50%; $n=77$) empregados (69%; $n=107$) e com percentagens distintas de rendimentos. No ano de 2014, a amostra foi constituída por 151 indivíduos de ambos os sexos: sendo 78 do sexo feminino (51.7%) e 73 do sexo masculino (48.3%); a maior parte situados nas faixas etárias dos "19 aos 34" (38.4%; $n=58$) e dos "35 aos 51" (29.8%; $n=45$), seguindo-se a faixa etária dos "52 aos 68" (21.9%; $n=33$); principalmente, solteiros (47%; $n=71$) e casados (45%; $n=68$), com formação superior (62.9%; $n=95$), empregados (61.6%; $n=93$) ou não ativos (31.8%; $n=48$) e com rendimentos distintos, sendo que 35 indivíduos têm um rendimento do agregado familiar superior a 3000 euros.

Instrumento

O instrumento utilizado foi adaptado de um questionário validado no mercado do *fitness* em Portugal (Gonçalves, 2012). A parte utilizada do questionário original foi construída através de uma lista de atributos referidos em investigações do mercado do *fitness* e de outros mercados em geral (e.g. Ferrand et al., 2010; Shank, 2002; Parks & Quaterman, 2003; Zeithaml & Britner, 2003), seguido de uma análise por peritagem que identificou um conjunto atributos e os agrupou em 4 dimensões para o estudo da perceção dos atributos do serviços no *fitness*, isto é, que refletisse a perceção dos sócios sobre o posicionamento do clube naquele momento. Assim, fizeram-se alterações formais para melhor adaptação ao contexto de *fitness*. Depois elaborou-se o questionário piloto e foi conduzido um pré-teste entre alunos do ensino superior que tiveram experiências em clubes de *fitness* como sócios (30), os quais foram excluídos da amostra da investigação, pois o objetivo foi verificar a consistência das questões elaboradas, como sugerem Chang e Chelladurai (2003). Com base nesses resultados, elaborou-se a versão final do instrumento constituído por várias partes para dar resposta ao objetivo da investigação. Para este estudo utilizaram-se as partes (A), constituída pelas características pessoais, referidas na caracterização da amostra e parte (B), composta pela identificação do clube e pela diferenciação, que inclui os 24 itens para o estudo da perceção dos atributos do serviço de *fitness* – posicionamento – (Tabela 1). Estes itens foram percecionados pelos sócios numa escala tipo-Lickert 5 pontos em ambas as recolhas. Devido às transformações no mundo do *fitness* e às mudanças de posicionamento, considerou-se importante acrescentar a identificação "dinâmico", na recolha de 2014.

Tabela 1: Dimensões e itens do serviço – posicionamento – (adaptado de Gonçalves, 2012)

Dimensão	Atributos/Itens
Recursos	Instalações adequadas, balneários espaçosos, qualidade dos equipamentos, equipamentos inovadores, competência dos funcionários, simpatia dos funcionários.
Acessibilidade	Horário conveniente de abertura/fecho da organização, horário conveniente das atividades, boa localização, disponibilidade de estacionamento, facilidade no acesso à organização de <i>fitness</i> , preços económicos.
Serviço	Higiene, segurança, adaptado às minhas necessidades, capacidade de resposta na resolução de problemas, entretenimento adicional oferecido, serviços inovadores.
Imagem	Credível, comunicativo, prestígio, boa reputação, ambiente agradável, coerência no <i>design</i> dos espaços na organização de <i>fitness</i> .

Para analisar a fiabilidade do questionário aplicou-se uma das técnicas que estima a consistência interna, o coeficiente alfa (α) de Cronbach, tendo-se obtido os valores de 0.926 e 0.920 (2009 e 2014, respetivamente) em relação às 24 variáveis, o que representa um valor (α) de fiabilidade excelente.

Procedimentos

Em ambos os momentos, foram entregues 180 questionários, aquando da ida dos clientes ao clube, tendo sido recolhidos 162 e 158, em 2009 e 2014, respetivamente, aquando do termo do seu preenchimento. No entanto, apenas 154 e 151, respetivamente em 2009 e 2014, foram utilizados na investigação por estarem preenchidos corretamente. A recolha dos dados foi feita através de uma amostra não probabilística em ambas as recolhas.

Tratamento de dados

O tratamento de dados foi realizado através do *software* SPSS *Statistics* 20.0. No que se refere aos procedimentos estatísticos, em primeiro lugar, foi criada uma nova variável (classe etária) para distinguir os indivíduos pertencentes a uma determinada faixa etária, através da transformação de variáveis, e depois foi utilizada a análise de frequências para a caracterização da amostra. Posteriormente, agruparam-se os diferentes atributos da qualidade às suas dimensões através da computação de variáveis.

Após este passo, analisou-se a identificação do clube através da seleção de casos e análise de frequências.

As dimensões foram analisadas através da estatística descritiva, nomeadamente a partir da média, desvio padrão, mediana, moda, assimetria e achatamento e respetivos desvios padrões. Foi ainda calculado o alfa de Cronbach para as 24 variáveis e para as dimensões do posicionamento, para analisar a fiabilidade dos itens testados nos dois momentos.

Resultados

No que concerne à primeira fase do posicionamento do clube – identificação –, no mercado do *fitness*, solicitou-se aos sócios para qualificarem o seu clube segundo as categorias: familiar, especializado, diversificado, feminino, masculino, elitista e jovem. Como já referido anteriormente na recolha de 2014, foi adicionada a categoria de clube dinâmico por se considerar que podia ter impacto após o reposicionamento estratégico do clube, o que realmente aconteceu.

Tabela 2: Identificação do clube no mercado do *fitness*

Identificação do clube por parte dos sócios		
Identificação	<i>n</i> repostas 2009	<i>n</i> respostas 2014
Familiar	87	97
Especializado	30	22
Diversificado	62	66
Feminino	15	1
Masculino	5	5
Elitista	15	6
Jovem	16	10
Dinâmico	-	34

Verifica-se assim que a maior parte dos sócios situa o seu clube no mercado do *fitness* como sendo um clube familiar, tanto no ano de 2009 ($n=87$) como no ano de 2014 ($n=97$). Alguns sócios identificam ainda o clube como diversificado, tanto no ano de 2009 ($n=62$) como no ano de 2014 ($n=66$) e especializado para o ano de 2009 ($n=30$) e, dinâmico para o ano de 2014 ($n=34$) (Tabela 2).

Relativamente à segunda etapa do posicionamento – diferenciação –, os sócios foram questionados acerca da sua perceção em relação aos atributos que caracterizam o seu clube, num conjunto de 24 itens agrupados em quatro dimensões. De uma forma geral, a análise de fiabilidade feita às quatro dimensões, através do alfa (α) Cronbach, demonstrou que as dimensões *Recursos* e *Imagem* têm boa fiabilidade para serem analisadas ($.802 \leq \alpha \leq .844$) exceto a dimensão *Recursos* em 2014 que tem fiabilidade razoável ($\alpha=.728$), a dimensão *Serviço* com fiabilidade razoável ($.766 \leq \alpha \leq .781$) e a dimensão *Acessibilidade* em 2009, tem fraca fiabilidade ($\alpha=.615$), e em 2014, é mesmo inaceitável ($\alpha=.562$), demonstrando deste modo ser a dimensão mais frágil para se analisar (Tabela 3).

Assim, analisaram-se as diferentes dimensões onde serão apresentados os valores de medidas de tendência central e dispersão [média (M), mediana (Me), moda (Mo) e desvio padrão (Dp)], bem como de medidas de forma [i.e., assimetria (As) e achatamento (Ac)] que permitem avaliar a sensibilidade das dimensões do clube. A análise destas medidas, direcionada para variáveis contínuas, será realizada apenas para tentar perceber as tendências globais e as aproximações à distribuição normal, por dimensão, no seu conjunto de atributos, frequentemente utilizada por autores nas ciências sociais em escalas tipo Likert 5 ou mais pontos (Marôco, 2010).

Tabela 3: Resultados por dimensão nos dois momentos de recolha

Dimensões da qualidade	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>Dp</i>	<i>As (Dp)</i>	<i>Ac (Dp)</i>	α
Recursos 2009	3.502	3.583	3.67	0.699	-0.258 (0.195)	-0.119 (0.389)	0.802
Recursos 2014	4.147	4.167	5.00	0.622	-0.512 (0.197)	-0.304 (0.392)	0.728
Acessibilidade 2009	3.375	3.333	3.17	0.596	-0.220 (0.195)	-0.159 (0.389)	0.615
Acessibilidade 2014	3.847	4.000	4.00	0.577	-0.514 (0.197)	-0.157 (0.392)	0.526
Serviço 2009	3.373	3.333	3.33	0.680	0.046 (0.195)	-0.162 (0.389)	0.781
Serviço 2014	4.073	4.000	4.00	0.659	-0.391 (0.197)	-0.682 (0.392)	0.766
Imagem 2009	3.615	3.667	4.00	0.683	-0.112 (0.195)	-0.674 (0.389)	0.826
Imagem 2014	4.326	4.333	5.00	0.602	-0.749 (0.197)	0.186 (0.392)	0.844

Verifica-se que a dimensão cujos itens são mais importantes para os sócios é a *Imagem*, tanto no ano de 2009 ($M=3.615$; $Dp=0.683$; $Mo=4$) como no ano de 2014 ($M=4.326$; $Dp=0.602$; $Mo=5$). Dos dados, verifica-se ainda, no ano de 2014, que os sócios tendencialmente concordam totalmente com o geral dos atributos desta dimensão. Embora em ambos os momentos observados esta dimensão apresente valores elevados, relativamente às outras dimensões, quanto à forma, existem diferenças de distribuição em torno da média. Contata-se, no ano de 2009, uma assimetria negativa com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0.112$; $Dp=0.195$) e, no ano de 2014, uma assimetria negativa com acentuado enviesamento à direita ($As=-0.749$; $Dp=0.197$). Relativamente à sua forma de achatamento, em 2009, verifica-se uma distribuição mesocúrtica aproximadamente platicúrtica ($Ac=-0.674$; $Dp=0.389$) e, em 2014, uma distribuição também mesocúrtica mas com tendência a leptocúrtica ($Ac=0.186$; $Dp=0.392$) (Tabela 3). Mostrando claramente que em 2014 há tendência para uma perceção da dimensão *Imagem* mais elevada a nível da concordância.

A dimensão *Recursos* surge como a dimensão com a segunda melhor perceção de concordância tanto em 2009 ($M=3.502$; $Dp=0.699$; $Mo=3.67$) como em 2014 ($M=4.147$; $Dp=0.622$; $Mo=5$), evidenciando-se igualmente uma melhoria na dimensão *Recursos* em 2014. Também nesta dimensão existem pequenas diferenças, entre os dois momentos, quanto à forma em torno da média. No ano de 2009, verifica-se uma assimetria negativa com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0.258$; $Dp=0.195$) e, no ano de 2014, acentua-se um pouco esse enviesamento à direita ($As=-0.512$; $Dp=0.197$). O achatamento, em 2009, tem uma distribuição platicúrtica ($Ac=-0.304$; $Dp=0.392$) e, em 2014, uma distribuição mesocúrtica com ligeira tendência platicúrtica ($Ac=-0.119$; $Dp=0.389$) (Tabela 3). Reforçando mais uma vez que, similarmente nesta dimensão, a perceção aumentou do momento de 2009 para 2014 relativamente aos *Recursos* que o clube tem para oferecer, evidenciando que as alterações de posicionamento não se deram só a nível de imagem mas também a nível de recursos (i.e. instalações, equipamentos e recursos humanos).

Na dimensão *Serviço* regista-se também uma melhoria da perceção de 2009 ($M=3.373$; $Dp=0.680$; $Mo=3.33$) para 2014 ($M=4.073$; $Dp=0.659$; $Mo=4.00$). Esta dimensão apresenta uma distribuição praticamente simétrica ($As=0.046$; $Dp=0.195$), no ano de 2009 e uma assimetria negativa com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0.391$; $Dp=0.197$), no ano de

2014, evidenciando pequenas diferenças, quanto à forma em torno da média. A dimensão *Serviço*, em 2009, tem uma distribuição mesocúrtica ($Ac=-0.162$; $Dp=0.389$) e em 2014, verifica-se e uma distribuição mesocúrtica a tender para platicúrtica ($Ac=-0.682$; $Dp=0.392$). Mais uma vez os resultados mostram uma percepção de concordância mais elevada em 2014 do que em 2009, no que diz respeito à dimensão *Serviço*.

A dimensão *Acessibilidade* não será aqui analisada visto que a sua consistência interna em 2009 deu fraca e em 2014 indicou ser mesmo inaceitável demonstrando inadequação da sua análise. A estes dados acrescenta-se ser a dimensão com a percepção de menor concordância.

Discussão e conclusões

O presente estudo teve como objetivo perceber se existem diferenças na percepção dos sócios de um clube de *fitness* português, antes e após do seu processo de reposicionamento estratégico. Os resultados indicam que alguns atributos têm maior percepção do que outros, por parte do sócios, estando em conformidade com outras investigações (e.g. Ferrand et al., 2010) que referem que nem todos os atributos têm o mesmo peso para os sócios.

O que o presente estudo estabeleceu em relação às diferentes percepções do posicionamento é que nem todos os atributos têm a mesma relevância antes e depois do reposicionamento estratégico. Assim, a percepção dos sócios mostra que a dimensão que é percebida como mais relevante, quer antes quer depois do reposicionamento, é a dimensão *Imagem*. Além disso, esta dimensão é a que demonstra maior consistência interna e maior diferenças de percepção, antes e depois do reposicionamento do clube. A dimensão *Imagem* é analisada, neste estudo, como sendo o conjunto de conceitos e valores que os sócios associam à organização de *fitness*, tais como: credível, comunicativo, prestígio, boa reputação, ambiente agradável, coerência no *design* dos espaços da organização. Estes resultados vão ao encontro da linha de Kotler (1994), que considera a imagem um grande potencial na estratégia de posicionamento, referindo que uma imagem eficaz transmite uma mensagem distintiva para que não seja confundida com a concorrência e com poder emocional para que toque no coração e mente dos consumidores. No presente estudo o reposicionamento estratégico do clube (alteração do logótipo, modernização dos espaços, ilustrações nos acessos, alteração dos serviços...) alterou a percepção da imagem dos sócios pela positiva. Mostrando que a alteração da imagem de identidade e associação de pessoas de referência ajudam na construção da imagem. Esta imagem deve ser trabalhada pela organização em materiais publicitários, nas instalações e em eventos que organiza ou patrocina (Ohl & Tribou, 1999).

A dimensão *Recursos* é a segunda dimensão com melhor percepção dos sócios, quer antes quer depois do reposicionamento do clube e, demonstra razoável consistência interna para ser analisada. Além disso, após o reposicionamento, também se verifica um incremento dos níveis de percepção relativamente aos meios humanos e materiais da organização de *fitness*,

tais como: instalações adequadas, balneários espaçosos, qualidade dos equipamentos, equipamentos inovadores, competência dos funcionários e simpatia dos funcionários. De facto, no presente estudo, constata-se que a nível dos recursos materiais houve uma aposta, por parte do clube, que teve impacto na opinião dos sócios. Do mesmo modo, Alexandris et al. (2001) e Nadiri et al. (2008) apresentam os fatores tangíveis dos serviços como tendo impacto direto na perceção dos sócios e Pedragosa e Correia (2009) mencionam que as instalações têm mesmo um efeito na satisfação. Outros atributos relacionados com as instalações (limpeza das casas de banho, a sinalética eficiente, a limpeza geral) são mencionados por Keirle (2002). Assim, parece que os clubes devem constantemente manter os seus clubes modernos e adequados às necessidades dos seus sócios. No entanto, os recursos humanos são também importantes nesta dimensão e referidos como um atributo fundamental para o aumento da perceção da dimensão. Estes resultados são suportados no estudo de Chang e Chelladurai (2003) que designam a interação interpessoal fundamental para os serviços de *fitness*. Também a este respeito Kotler et al. (2002) referem os recursos humanos como fundamentais num serviço, salientando mesmo que a filosofia das organizações desportivas pode ser colaboradores felizes, com formação e motivados para tornarem os clientes felizes. Neste sentido, a conservação de recursos humanos apreciados pelos sócios, é uma estratégia poderosa, para estes últimos, não procurarem outro clube.

Os dados mostram que a dimensão *Serviço* tem uma consistência interna razoável para ser analisada e que, também esta, nos mostra uma melhoria de perceção após o reposicionamento estratégico do clube. Esta refere-se diretamente às características próprias do serviço, tais como: higiene, segurança, adaptado às necessidades, capacidade de resposta na resolução de problemas, entretenimento adicional oferecido e serviços inovadores. Também relativamente a estes atributos parece que o clube teve a preocupação de inovar o que proporcionou a melhoria da perceção do serviço por parte dos sócios. Também Cronin e Taylor (1994) referem que os serviços podem criar empatia com a organização de *fitness* promovendo a satisfação e aumentando a perceção positiva sobre o clube. Estes resultados sugerem que o posicionamento se deve preocupar em manter uma linguagem em que também os próprios serviços comuniquem o posicionamento da organização promovendo serviços que vão ao encontro das necessidades e estilos de vida dos seus sócios.

No presente estudo a dimensão *Acessibilidade* refere-se ao conjunto de condições espaciais, económicas e temporais, tais como: horário conveniente de abertura/fecho da organização, horário conveniente das atividades, boa localização, disponibilidade de estacionamento, facilidade no acesso à organização de *fitness* e preços económicos. No entanto, no presente estudo os dados sugerem que esta dimensão não tem fiabilidade necessária para ser analisada. Isto pode dever-se a diferentes variáveis. Por um lado, os sócios podem ter escolhido o clube devido à acessibilidade, não dando, mais tarde, importância a esse facto. Por outro lado, estes podem estar dispostos a ficar no clube independentemente dos acessos. Tal como no estudo de Pawlowski et al. (2009) onde salientam que o dispêndio de tempo e de dinheiro com a distância, para participar num

clube de *fitness*, pode ser mais ou menos importante consoante o envolvimento desse consumidor com o clube. Normalmente os sócios que treinam com mais frequência estão dispostos a fazer uma viagem mais longa para continuarem nesse clube, considerando mesmo que mais nenhum é tão acessível.

Concluindo, este estudo reforça a ideia que os gestores de *fitness* devem avaliar continuamente o posicionamento do seu clube. Esta avaliação procura perceber a vantagem do posicionamento pelo custo, valor ou desempenho. A vantagem acontece quando uma organização oferece a mais baixo custo um conjunto de benefícios percebidos pelos sócios, que satisfaçam as suas necessidades e desejos e que sejam equivalentes aos da concorrência.

Limitações e recomendações

O objetivo do presente estudo foi perceber se existem diferenças na percepção dos sócios de um clube de *fitness*, antes e após o seu processo de reposicionamento estratégico. O instrumento utilizado mostrou ser bastante útil para medir a percepção dos sócios relativamente aos atributos do serviço no *fitness*. No entanto, sugere-se nova recolha de dados com os índices da análise fatorial com o objetivo de aumentar a consistência interna da escala. Além disso, outros atributos relativamente à percepção do serviço poderiam ser recolhidos, (e.g. *fitness*, paixão) que têm sido utilizados e incluídos em estudo desta índole (e.g. Keirle, 2002; MacIntosh & Doherty, 2005). Por outro lado, sendo um estudo meramente descritivo abre oportunidades para a continuação do estudo de caráter inferencial e cruzamento de informação entre as dimensões e as características demográficas e da prática, já a decorrer pelos autores. Embora se considere a percepção geral dos sócios a amostra em dois momentos distintos, com indivíduos diferentes, pode representar um ligeiro erro nos resultados comparativos. No entanto, considera-se que as percepções das pessoas, no geral, não alteram muito nem muito rapidamente, mantendo-se constantes durante algum tempo e só mudam com alterações externas. Ainda relativamente à amostra, esta é constituída unicamente por um clube, assim, parece interessante abranger o estudo a outros clubes para compreender a diversidade em outros clubes que tenham procedido ao reposicionamento estratégico. Em suma, os resultados e as sugestões fornecem informações para continuar a investigar sobre o tema, revelando estratégias, para os gestores de *fitness* poderem promover os seus clubes e adaptarem constantemente a sua estratégia de posicionamento às alterações do mercado. Já que, esta, parece ser a tendência de um mercado em constante crescimento e com consumidores cada vez mais exigentes.

Referências

- Alexandris, K., Dimitriadis, N., & Kasiara, A. (2001). Behavioral consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 251-280.

- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness service: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Cronin, J., & Taylor, S. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.
- Gonçalves, C. (2012). Retenção do sócio no fitness: Estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa.
- Keirle, I. (2002). Customer care. In I. Keirle, *Countryside recreation site management: A marketing approach* (pp. 157-169). New York: Routledge.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An introduction* (2nd Edition). United States of America: Prentice-Hall, inc.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wonga, V. (2002). *Principles of Marketing*. England: Prentice Hall.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C. (1996). *Services Marketing* (third edition). USA: Prentice Hall – International editions. Proctor, T. (1996). *Marketing management: Integrating theory and practice*. London: Copyright: International Thomson business press.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader Intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics (ex-SPSS)*. Lisboa: Report Number: Análise e Gestão de Informação, Lda.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. & Erdogan, S. (2008). An investigation on the facts influencing passengers' loyalty in the North Cyprus national airline. *The TQM Journal*, 20, 265-280.
- Ohl, F., & Tribou, G. (1999). *Marketing du sport*. Paris: Ed. Económica.
- Parks, J., & Quarterman, J. (2003). *Contemporary sport management*. USA: Human Kinetics.
- Pawlowski, T., Breuer, C., Wicker, P., & Poupaux, S. (2009). Travel time spending behaviour in recreational sports: An econometric approach with management implications. *European Sport Management Quarterly*, 9(3), 215-242.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Shank, M. (2002). *Sports marketing: A strategic perspective*. United States: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Endereço para correspondência:

Celina Gonçalves
Campus de Santa Apolónia
5301-856 Bragança, Portugal



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0