

Universidade de Évora – Escola de ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

**Análise das estratégias de gestão dos Health Clubs em
Portugal**

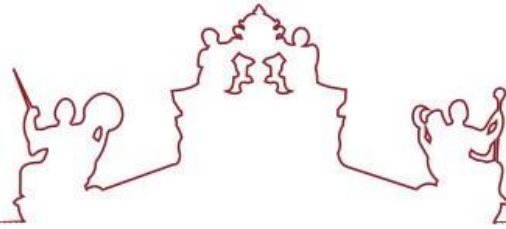
João Miguel Santos Pereira

Orientadores | Professor Doutor Mário Rui Coelho Teixeira

Professor Doutor Nuno Miguel Castanheira Almeida

Évora, 2020





Universidade de Évora – Escola de ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

**Análise das estratégias de gestão dos Health Clubs em
Portugal**

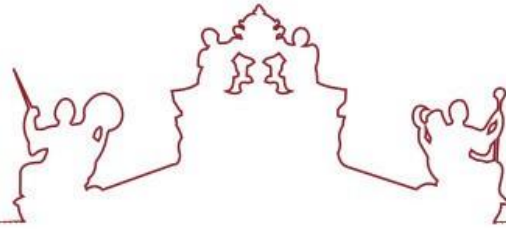
João Miguel Santos Pereira

Orientadores | Mário Rui Coelho Teixeira

Nuno Miguel Castanheira Almeida

Évora 2020





A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências e Tecnologia:

Presidente | Armando Manuel Mendonça Raimundo (Universidade de Évora)

Vogais | Mário Rui Coelho Teixeira (Universidade de Évora) (Orientador)
Paulo Henrique Azevêdo (Universidade de Brasília) (Arguente)

Évora 2020



AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação contou com vários apoios, sem os quais a sua realização teria sido possível.

Quero, em primeiro lugar, agradecer aos meus orientadores, Prof. Doutor Mário Teixeira e Prof. Doutor Nuno Almeida por todo o apoio, exemplo e profissionalismo.

Quero também agradecer aos meus pais, ao meu irmão e à Mafalda Sousa por todo o apoio ao longo da realização da dissertação, por todo o incentivo, encorajamento, paciência, compreensão, carinho, animação e conselhos.

Por último, quero agradecer a todos os que participaram no preenchimento dos questionários e que, dessa forma, tornaram possível a realização deste estudo.

A todos, o meu enorme obrigado.

Análise das estratégias de gestão dos Health Clubs em Portugal

RESUMO

Com o aumento da consciencialização social para o benefício da prática de atividades físicas, os ginásios começaram a investir em novas técnicas para incrementar o número de interessados nos seus serviços.

O propósito deste estudo é a recolha de informações com o intuito de compreender (1) os atributos disponibilizados pelo ginásio; (2) o ambiente e competência dos funcionários; (3) outros atributos acessórios destinados a agradar ao cliente.

A recolha de informação foi feita através de inquéritos aos organismos gestores e aos utilizadores dos Health Clubs em Portugal.

Concluiu-se que os clientes dão preferência às condições de limpeza, à simpatia e competência dos funcionários, ao horário de funcionamento e ao ambiente no ginásio. Os gestores necessitam de melhorar estas condições para os seus clientes para que estes frequentem o Health Club com mais frequência e dessa forma se fidelizem durante mais anos no seu ginásio. Verificou-se que as preferências e os graus de satisfação podem mudar de acordo com a antiguidade do cliente no Health Club.

Palavras-chave:

Gestão do desporto; marketing desportivo; estratégia; Health Clubs.

Analysis of management strategies for Health Clubs in Portugal

ABSTRACT

With the increase in social awareness for the benefits of the practice of physical activities, which play an important role in the promotion of a healthy living condition, Health Clubs began to invest in new techniques to increase the number of people interested in their gym.

The purpose of this study is to collect information in order to understand (1) the attributes provided by the gym; (2) the environment and competence of employees; (3) other accessory attributes designed to please the customer.

Thus, the collection of information was carried out through questionnaires to the managers and users of Health Clubs in Portugal.

Concluding, clients give more preference to the cleaning conditions, the friendliness and competence of the employees, the opening hours and the environment in the gym. Managers will need to provide their customers with better conditions so that they can attend the Health Club more often and thus retain their loyalty for more years in their gym. It was found that preferences and degrees of satisfaction may change according to the client's seniority at the Health Club.

Keywords:

Sports management; sports marketing; strategy; Health Clubs.

Análisis de las estrategias de gestión de los Health Clubs en Portugal

RESUMEN

Con el aumento de la conciencia social en el beneficio de la práctica de actividades físicas, que asumen un papel importante en la promoción de una condición de vida saludable, los gimnasios empezaron a invertir en nuevas técnicas para aumentar el número de personas interesadas en su gimnasio.

El propósito de este estudio es recopilar información para comprender (1) los atributos que proporciona el gimnasio; (2) el entorno y la competencia de los empleados; (3) otros atributos accesorios diseñados para complacer al cliente.

Por lo tanto, la recopilación de información se realizó mediante cuestionarios a los gerentes y usuarios de los clubes de salud en Portugal.

Se concluye que los clientes valoran las condiciones de limpieza, la amabilidad y competencia de los empleados, el horario de atendimento y el medio ambiente en el gimnasio. Los gerentes deberán proporcionar a sus clientes mejores condiciones para que ellos puedan visitar el Health Club con más frecuencia y, por lo tanto, fidelizarlos durante más años en su gimnasio. Sin embargo, las preferencias y los grados de satisfacción pueden cambiar de acuerdo con la antigüedad del cliente en el Health Club.

Palabras clave:

Gestión deportiva; marketing deportivo; estrategia; Health Clubs.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
RESUMEN	iv
ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	10
1.1 Enquadramento do tema	10
1.2 Objetivos	11
1.3 Motivações e pertinência do estudo	12
1.4 Estrutura e organização da investigação	12
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 Marketing	14
2.1.1 Marketing do Desporto	18
2.1.2 Marketing Relacional	21
2.2 Os serviços na indústria do fitness	23
2.2.1 Qualidade percebida dos serviços	23
2.3 Estratégia e gestão nos Health Clubs	24
2.3.1 Estratégia	24
2.3.2 Elementos constituintes da estratégia	26
2.3.3 Gestão nos Health clubs	28
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	31
3.1 Universo e Amostra	31
3.2 Instrumentos e procedimentos de recolha de dados	32
3.3 Técnicas estatísticas	33

CAPÍTULO IV – FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	34
CAPÍTULO V – RESULTADOS	37
5.1 Resultados Obtidos	37
CAPÍTULO VI – VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	51
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES	55
CAPÍTULO VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
APÊNDICES	63
E-mail explicativo do objetivo do estudo	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição geográfica da população alvo do presente estudo, por distrito	31
Tabela 2 - Distribuição da população alvo do presente estudo, por sexo	37
Tabela 3 - Distribuição etária da população alvo do estudo	37
Tabela 4 - Distribuição etária dos PTs dos Health Clubs do presente estudo	45
Tabela 5 - Número de responsáveis nos Health Clubs divididos por sexo	48
Tabela 6 - Idade dos responsáveis dos Health Clubs	49
Tabela 7 - Anos de função dos responsáveis pelo Health Club	50
Tabela 8 - Número de PTs nos Health Clubs do presente estudo	53
Tabela 9 - Número de PTs do sexo feminino nos Health Clubs do presente estudo	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Antiguidade no Health Club da população presente no estudo distribuída por faixas etárias	38
Figura 2 - Frequência semanal ao Health Club da população presente no estudo distribuída por faixas etárias	40
Figura 3 - Preferências da população presente no estudo distribuída pela antiguidade do cliente no Health Club	41
Figura 4 - Grau de satisfação da população presente no estudo distribuída pela antiguidade do cliente no Health Club	42
Figura 5 - Grau de satisfação em relação ao número de máquinas de musculação no Health Club	44
Figura 6 - Número de PTs nos Health Clubs	45
Figura 7 - Grau de satisfação em relação às instruções dos PTs	46
Figura 8 - Grau de formação dos Responsáveis pelo Health Club	49
Figura 9 - Função dos responsáveis pelo Health Club	50

LISTA DE ABREVIATURAS

PTs - Personal trainers

Etc - Etcétera

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do tema

Devido ao aumento da consciencialização social para o benefício da atividade física, que assume um papel de extrema relevância na promoção de um estilo de vida saudável (Fernandes & Pereira, 2006), verificou-se um aumento do número de interessados em frequentar espaços de prática desportiva. Segundo o barómetro do Fitness em Portugal de 2018, houve um aumento de 23% do número de inscritos em 2016 e em 2018 aumentou em 17% (Pedragosa & Cardadeiro, 2018). Em paralelo, isto levou a um aumento do número de ginásios disponíveis, pois, segundo a equipa de investigação do barómetro do fitness em Portugal de 2016, o número de aberturas de ginásios aumentou 14% em 2016 (Moreira, Cardadeiro, & Pedragosa, 2016), aumentando a competitividade no setor e levando os ginásios existentes a apostar em novas técnicas para incrementar o número de interessados no seu ginásio. Este fator obriga as entidades gestoras a uma administração mais precisa e cuidadosa. Portanto, torna-se importante conhecer e estudar quais os fatores, estratégias e características dos ginásios que melhor funcionam, para potenciar novos espaços e para uma melhor gestão e rentabilização de ginásios já existentes.

Existe um conjunto de características específicas para o desporto que obrigam os gestores a adaptar e considerar novas práticas de gestão sob pena de elas não terem bons resultados (Sá & Sá, 2009). Para uma boa gestão de um ginásio é preciso também conhecer as características dos consumidores e o que os mesmos procuram, pois o consumidor de desporto desperta também algumas particularidades que é preciso ter em conta.

Com este estudo pretende-se obter informação acerca do Health Club, dos seus clientes e das suas prioridades enquanto consumidor num espaço destinado à prática do desporto e atividade física. Deste modo, haverá um estudo de marketing desportivo que atualmente é uma ferramenta de gestão importante em qualquer organização desportiva, pois contém um conjunto de técnicas, desde os estudos de mercado até à publicidade e relações públicas, fundamentando-se numa gestão que se baseia no grupo de clientes de desporto interessados nos serviços da empresa (Valinhas, 2010).

1.2 Objetivos

O objetivo deste estudo é entender os principais motivos que levam as pessoas a preferirem um certo ginásio. Após a compreensão e análise destes motivos relacionados com a satisfação do cliente, os gestores podem adotar estratégias favoráveis ao seu ginásio.

O propósito deste estudo é então a obtenção de informação pertinente através de inquéritos aos utilizadores e organismos gestores de ginásios e/ou outros espaços destinados exclusivamente à prática desportiva, de modo a ser possível compreender quais as estratégias que aumentam a retenção e satisfação do cliente, bem como uma maior rentabilidade do espaço. Este objetivo passa, portanto, por analisar (1) as estratégias de marketing e rentabilização dos ginásios; (2) as metodologias de treino postas em prática; (3) outros atributos acessórios destinados a agradar ao cliente.

1.3 Motivações e pertinência do estudo

No âmbito do curso de mestrado em direção e gestão desportiva esta dissertação foca-se em analisar as estratégias de gestão dos Health Clubs em Portugal concretamente, no norte de Portugal Continental.

A pertinência atual e o incremento do interesse da população nos Health Clubs geraram motivação para avançar com este projeto de mestrado.

1.4 Estrutura e organização da investigação

A presente dissertação encontra-se estruturada em oito capítulos.

O primeiro capítulo alberga o enquadramento do tema, os objetivos do estudo, as motivações e pertinência do estudo, assim como a estrutura e organização de investigação.

O capítulo II contém a revisão bibliográfica. Este capítulo serve para contextualizar a importância do marketing neste estudo. Tendo foco no marketing do desporto, no marketing relacional e nos serviços na indústria do fitness. São abordadas, também, as estratégias de gestão nos Health Clubs.

A leitura do terceiro capítulo explica a metodologia utilizada na presente investigação, onde são referidos os métodos de recolha e análise de dados.

No capítulo IV surge a formulação de hipóteses, que são enquadradas bibliograficamente de acordo com os assuntos analisados.

A apresentação de resultados surge no capítulo V, e aqui são analisados os resultados mais pertinentes. No capítulo VI, com a ajuda da informação analisada no capítulo anterior, as hipóteses são analisadas e validadas.

No capítulo VII, estão descritas as principais conclusões relativas a este estudo, as limitações deste estudo e sugestões para investigações futuras.

Por fim, no capítulo VIII serão mostradas as referências bibliográficas que foram utilizadas nesta dissertação.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Marketing

Até aos finais do século XX, as atividades de venda eram vistas como secundárias em relação à produção. O conteúdo do marketing era limitado pois era apenas reduzido às vendas, à distribuição física e à publicidade. Mas graças ao aparecimento da produção em massa o marketing tornou-se mais proeminente, tornando o seu conteúdo mais amplo, desde a conceção à venda, alargando o seu campo de aplicação a bens industriais, bancos, igrejas, jornais, partidos políticos, entre outros (Valinhas, 2010).

O conceito de marketing tem vindo a evoluir devido a um aumento da concorrência (Marinho, 2011) e também devido às revoluções tecnológicas e digitais que aconteceram nas mais recentes décadas. Estas alterações transformaram completamente a prática do marketing, o comportamento do consumidor e as dinâmicas competitivas (Moorman, Heerde, Moreau, & Palmatier, 2019). O marketing tem o objetivo de promover, através de vários métodos, comportamentos que auxiliem a realização dos objetivos de uma organização (Londrevie, Dionísio, Denis, & Rodrigues, 1996).

Para Kotler (2000), o marketing é um processo social e de gestão onde as pessoas obtêm o que desejam através da elaboração e troca de produtos e serviços. Ou seja, é o desenvolvimento de trocas em que empresas e clientes se envolvem de forma voluntária em transações que beneficiam ambos (Churchill Jr & Peter, 2017). Daí dizer-se que o marketing é uma relação de troca, pois só existe quando uma empresa tem algo para oferecer ao mercado (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2015). Para

efetuar trocas bem-sucedidas, os profissionais de marketing analisam o que cada parte espera da transação (Kotler, 2000). Duas partes estão envolvidas numa troca quando estão a negociar, ou seja, quando estão a tentar encontrar termos mutuamente aceitáveis, e, depois de estes serem encontrados, dá-se lugar à transação (Kotler, 2000).

O marketing, segundo a Associação Americana de Marketing (2017), é *“a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.”* Estas definições mostram a abrangência do conceito. Ou seja, o foco do marketing não é apenas vender produtos para clientes, é também gerar valor, estudar o mercado, compreender e fidelizar os clientes e aumentar a imagem da empresa, tornando-se assim mais forte no mercado.

Independentemente de todas as definições existentes de marketing, existe sempre um ponto em comum: o comportamento face ao mercado e as atividades elaboradas para alcançar o cliente. Essas atividades são, por exemplo, a pesquisa de mercado, a adaptação dos produtos e/ou serviços ao cliente, a fixação de preços e a promoção do produto e/ou serviço (Ferreira, Marques, Caetano, Rasquilha, & Rodrigues, 2015).

Pesquisa de mercado é a identificação, recolha e análise de informações de forma sistemática com o objetivo de melhorar as decisões que dizem respeito à identificação e solução de problemas (Zamberlan, 2008).

O ajustamento do produto e/ou serviço é muito importante pois esta adaptação faz parte do planeamento estratégico que deverá direcionar a empresa a um bom nível de qualidade. Para melhorar o produto e/ou serviço é necessário, primeiro, identificar os clientes, as suas necessidades e os seus desejos (Cardoso, 1995). Um produto é algo que

pode satisfazer uma carência ou um desejo e este terá sucesso no mercado se entregar ao cliente valor e satisfação (Kotler, 2000).

O preço de venda de um produto consiste em calcular os custos mais a margem de contribuição (Sepp, Manfroi, Theisen, Diel, & Diel, 2015). A margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda e o custo variável (Dias, 1992) ou seja, é aquilo que sobra para a organização pagar despesas fixas, e gerar lucro (Junior, Bruni, Paixão, & Filho, 2009). Considera-se preço ideal aquele que, cobrindo os custos de produção e de venda do produto, e contendo ainda a percentagem de lucro esperado, permite que a empresa mantenha uma posição competitiva no mercado. A fixação de preços de venda dos produtos e/ou serviços afeta diariamente a empresa, independentemente de seu tamanho, dos seus produtos ou do seu setor económico, pois influencia a cadeia produtiva (Sepp, Manfroi, Theisen, Diel, & Diel, 2015). Além disso o gestor também deve analisar os fatores internos e o comportamento do mercado onde está inserido (Lopes, Matos, & Moraes, 1999).

A promoção existe quando a empresa comunica e divulga os seus produtos e/ou serviços aos clientes. A promoção também existe quando a organização promove a empresa como um todo (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010). As ferramentas que podem ser usadas na promoção são, por exemplo: publicidade, comunicações de marketing direto, saldos, relações públicas, venda pessoal e patrocínios (Rowley, 1998).

A publicidade é uma das mais antigas, mais visíveis e mais importantes ferramentas do marketing pois é crucial para informar e persuadir os clientes e potenciais clientes (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010). Este instrumento é uma forma paga de promover uma ideia, bens ou serviços, levada a cabo pela empresa, sendo esta auxiliada pelo uso de

meios de comunicações em massa como por exemplo a televisão, rádio ou jornais (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010).

As comunicações de marketing direto são uma ferramenta de marketing onde o objetivo é alcançar de forma pessoal e direta os clientes e potenciais clientes. Os folhetos, ações de telemarketing, e-mails, entre outros são formas de usar esta ferramenta do marketing (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010).

Os saldos são campanhas que estimulam as vendas para convencer os clientes de que precisam do produto. No período de saldos os vendedores concentram-se em obter resultados de curto prazo para as suas empresas (Weitz & Bradford, 1999). Essas campanhas podem ser, por exemplo: reduções de preço, cupões ou amostras grátis (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010).

As relações públicas envolvem uma variedade de programas que são delineados para promover a imagem e os produtos da empresa (Kotler, 2000). Além disso as relações públicas também ajudam a identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre uma empresa e os vários públicos dos quais depende o seu sucesso ou fracasso (Kitchen & Moss, 1995).

As vendas pessoais são uma forma de apresentar e de demonstrar o produto e/ou serviço oralmente a potenciais clientes (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010).

O patrocínio existe quando o patrocinador fornece fundos, bens, serviços ou “*know-how*”. A empresa patrocinada irá, desta forma, obter um reforço da sua marca e deste modo irá fortalecer o seu posicionamento no mercado (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2010).

2.1.1 Marketing do Desporto

O marketing, atualmente, faz parte do léxico desportivo, no entanto ainda há vinte anos, em Portugal, era um tema desconhecido para a maioria dos agentes desportivos. Todo o desenvolvimento do desporto centrava-se no apoio do Estado, que se encarregava de o promover para a população. Apenas há relativamente pouco tempo é que o marketing chegou ao mundo do desporto (Paulico, 2008).

Na última metade do século XX, a realidade foi fortemente modificada pois o desporto atingiu grande popularidade e relevância, tanto no que diz respeito à prática, quanto no que concerne ao acompanhamento dos eventos de carácter desportivo pelo público. Desta forma, é normal classificar o desporto como um negócio devido ao impacto económico, financeiro e social do fenómeno desportivo (Paulico, 2008).

O marketing desportivo tem como principal meta satisfazer as necessidades e expectativas de um consumidor ligado ao desporto. Este conceito pode-se dividir em dois setores, ou seja, existe o marketing de produtos e serviços desportivos, que se relacionam com o cliente. E o marketing que utiliza o desporto para promover os seus produtos e/ou serviços, podendo ou não ter ligação com o desporto (Afif, 2000).

O marketing desportivo está em prática quando se identifica, planifica, programa e se desenvolve um produto e/ou serviço desportivo que é necessitado ou desejado pelos clientes. Estes, que ao se tornarem mais exigentes e mais complexos, levaram a que as empresas que atuam no mercado desportivo começassem a necessitar de adotar uma postura voltada para a satisfação das suas necessidades. Outra característica importante é o facto de os consumidores deste mercado serem muito sensíveis a fatores emocionais e de relação com o desporto, por exemplo através do seu atleta favorito ou da sua equipa.

(Paulico, 2008). A divulgação, promoção e venda deste produto e/ou serviço desportivo visa também trazer benefícios para a empresa. Assim, as empresas veem os seus objetivos serem atingidos se as necessidades e desejos dos clientes forem satisfeitas. Portanto, é possível afirmar que o marketing desportivo é fundamental para sustentar o desenvolvimento da indústria do desporto, pois engloba um conjunto de ações produzidas para satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor (Valinhas, 2010).

Um dos principais objetivos do marketing desportivo é o de promover e divulgar os produtos e serviços desportivos, por isso é que este tipo de marketing é, principalmente, aplicado num segmento de mercado de comunicações. Uma estratégia de comunicação deverá espelhar os objetivos que a organização já tem previamente definidos. O público-alvo é o recetor da mensagem transmitida pela empresa e esta deve divulgar tanto os seus objetivos como os seus produtos. O desporto pode funcionar como meio de comunicação também por outros agentes que, embora não intervenham diretamente no setor como sua atividade principal, usam-no de modo a chegar aos consumidores ou potenciais consumidores (Sá & Sá, 2009).

O uso do desporto como meio de comunicação é uma estratégia de mercado que beneficia a empresa pois ajuda a construir, preservar e melhorar a imagem da empresa e a divulgar e promover os seus produtos e serviços, aproveitando a ampla visibilidade que o desporto tem. Além disso o uso do desporto como veículo de comunicação, é uma modalidade de marketing promocional, ou seja, é uma alternativa de comunicação de um produto e/ou serviço onde a empresa está expectante de beneficiar através de uma atividade desportiva de interesse público (Valinhas, 2010).

O produto desporto oferece ao consumidor a satisfação de vários desejos ou necessidades básicas como saúde, diversão e sociabilidade (Paulico, 2008). O Conselho da

Europa, em 1992, definiu desporto como *"todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis"*.

A prática de atividades desportivas, proporciona benefícios para o nosso bem-estar e qualidade de vida. É também uma oportunidade de testar os nossos limites e potencialidades e promover a integração social. Além de todos estes benefícios, o desporto é privilegiado em termos de intervenção psicológica, pois à medida que aumenta o interesse no desporto, aumenta também a preocupação com a performance e aptidão, tornando o desporto num bom exemplo de competência pessoal (Dias, Cruz, & Danish, 2001). O desporto é também importante no processo de aprendizagem porque contribui para um desenvolvimento mais coerente da formação da personalidade. A tomada de riscos, decisões e espírito de equipa são uma constante na prática de qualquer desporto e podem ou não excluir comportamentos demasiadamente antissociais na criança ou adolescente em desenvolvimento (Sá & Sá, 2009).

No mercado desportivo existe uma enorme quantidade produtos e serviços desportivos, o que o torna um mercado bastante diversificado que cada vez mais necessita da intervenção do marketing desportivo. É importante tratar cada consumidor de uma forma única, proporcionando-lhe uma boa experiência, fazendo com que o cliente se sinta parte integrante da própria empresa (Paulico, 2008).

2.1.2 Marketing Relacional

O marketing relacional é uma forma de marketing que prioriza a satisfação e retenção do cliente e não as transações de vendas. Difere de outras formas de marketing pois reconhece o valor a longo prazo dos relacionamentos com os clientes e estende a comunicação além de mensagens intrusivas de publicidade. Este tipo de marketing deve ser entendido como uma estratégia de mercado, onde o foco principal é manter um relacionamento de confiança com o cliente (Silva, Marques, Silva, & Viana, 2018).

Segundo Kotler (2000), o marketing relacional tem o objetivo de construir relações duradouras mutuamente benéficas com os consumidores, fornecedores e distribuidores garantindo produtos de boa qualidade, bons serviços e preços justos. A satisfação global dos consumidores também se encontra relacionada pela qualidade do serviço prestado, portanto, é importante perceber a expectativa do cliente em termos de qualidade, satisfazê-lo e superar essa mesma expectativa (Ferreira, 2012).

Com o incremento da competitividade, de campanhas publicitárias e estratégias de venda as empresas procuram a diferenciação no produto e/ou serviço apresentado. Assim, com o apoio do marketing relacional, a atitude das organizações face aos clientes tende a ser cada vez mais pormenorizada com o objetivo de os satisfazer e conseqüentemente obter a sua fidelização (Ferreira, 2012). Pois, *“a fidelização de clientes é uma forma de alcançar maior competitividade das empresas (Pereira, 2014).”*

Como informa Leonice Martini et al (2006), os consumidores estão bem informados sobre os produtos e serviços oferecidos no mercado e, ao formarem uma expectativa de valor, baseada nas informações obtidas, a probabilidade de satisfação e de novas compras depende se a oferta corresponde ou não à sua expectativa. Caso o cliente fique satisfeito

com o produto e/ou serviço, este é mais provável de permanecer fiel a esta empresa durante mais tempo. Desta forma, o marketing relacional é baseado na produção e entrega de valor para o consumidor, com o objetivo de desenvolver relacionamentos estáveis, duradouros e mutuamente benéficos para empresas e clientes. Quanto maior for este relacionamento do cliente com a empresa, maior é a probabilidade que este se mantenha fiel. Portanto, é fulcral identificar os potenciais clientes, diferenciá-los, baseado nas suas necessidades e valor para a empresa e interagir individualmente com o cliente para construir relacionamentos sólidos (Martini, Agostini, Rabello, Marciel, & Zanella, 2012).

As empresas de serviços de elevado contacto com os clientes (tal como os ginásios) devem promover uma relação de amizade com os clientes. Ou seja, os funcionários devem agir de uma forma simpática para com o cliente, fazendo com que este se sinta bem e aprecie a sociabilidade. Neste tipo de serviços, quanto mais atenção for dada ao cliente, mais provável é que este seja fiel à empresa (Ferreira, 2012).

A estimulação à socialização nos Health Clubs é um fator em que se deve investir, pois a envolvente social nestes locais tem-se revelado importantíssima para a retenção de clientes, visto que os Health Clubs com sócios que desenvolvem um bom relacionamento com os outros utilizadores e/ou funcionários obtiveram taxas mais altas de retenção (Ferreira, 2012).

2.2 Os serviços na indústria do fitness

O serviço é um conjunto de variadas atividades, mais ou menos tangíveis, entre o cliente e o fornecedor desse mesmo serviço. As instituições desportivas possuem características que as diferem de outras organizações que também prestam serviços, pois os serviços desportivos podem ser tidos em conta como um luxo supérfluo, porque o consumo deste serviço poderá ser realizado nas horas de lazer e nos tempos livres e existe uma relação emocional criada através das atividades desportivas, criando, desta forma, um sentimento de pertença (Ferreira, 2012).

Nóbrega (1997) afirma que as principais características dos serviços são a *“intangibilidade, heterogeneidade, presença do cliente, simultaneidade entre produção e consumo, etc”*.

2.2.1 Qualidade percebida dos serviços

Servir os clientes com qualidade é o principal objetivo dos Health Clubs, para tal, deverá haver uma administração dedicada e organizada para que os clientes sejam devidamente satisfeitos.

Do ponto de vista do cliente, a definição de qualidade está ligada com a excelência e com a superação das expectativas. É importante realçar que os consumidores não avaliam apenas os aspetos tangíveis do serviço, estes avaliam também os aspetos intangíveis como, por exemplo, a sociabilidade, amizade, simpatia, etc. (Freitas, 2005).

A qualidade percebida do serviço influencia as futuras intenções de compra e a consequente retenção do cliente. A qualidade percebida é resultante da comparação entre

as expectativas com a percepção criada pelo cliente em relação ao serviço solicitado (Ferreira, 2012). Existe uma maior satisfação dos clientes nas organizações que conseguem proporcionar continuamente aperfeiçoamentos nos serviços prestados. Os clientes extremamente satisfeitos manifestam um comportamento mais fiel, no entanto, ao garantir a satisfação do consumidor não se assegura, automaticamente, a sua lealdade pois o cliente pode ser atraído por um concorrente. Ao manter uma relação duradoura com um cliente permitirá à organização um maior conhecimento das preferências do cliente e carências e desta forma será mais fácil satisfazer esse mesmo cliente em ocasiões futuras (Ribeiro, Machado, & Tinoco, 2010).

2.3 Estratégia e gestão nos Health Clubs

2.3.1 Estratégia

A análise estratégica é de capital importância no marketing pois permite às organizações desportivas um aperfeiçoamento das decisões e dos recursos às circunstâncias competitivas, às oportunidades e às dinâmicas externas e internas do setor (Marinho, 2011).

A estratégia é a forma como uma empresa se comporta para atingir objetivos a curto, médio e longo prazo. A determinação de visão, missão e objetivos e o desenvolvimento de políticas e programas para alcançar esses objetivos são elementos necessários no desenvolvimento de uma estratégia. Ou seja, esta diz respeito ao complexo

processo social e económico de condução das empresas envolvendo a decisão organizacional.

Chandler, em 1962, definiu estratégia como a especificação dos objetivos de uma organização e a adoção das decisões apropriadas e afetação de recursos para alcançar os objetivos posteriormente definidos. Ou seja, quando se formula uma estratégia é necessário analisar também os fatores internos da empresa, como por exemplo, a estrutura, os processos produtivos e a tecnologia. (Correia, 1999).

Também Ansoff (1965) definiu o seu conceito de estratégia onde refere que esta é uma agregação de normas de tomada de decisão em condições de desenvolvimento parcial. As decisões estratégicas estão relacionadas com a empresa e o seu ecossistema. Ou seja, a estratégia, no ponto de vista deste autor, proporciona um fio comum para a escolha das relações da organização com o exterior através dos seus produtos e assim consegue reforçar o potencial de sucesso da organização (Correia, 1999).

Em 1988 Mintzberg definiu estratégia como uma força mediadora entre a empresa e o meio onde está envolvida, onde há um conjunto de regras posteriormente definidas no procedimento de tomada de decisões para fazer face ao meio onde está inserida. Ou seja, Mintzberg concentra-se nas decisões e ações que são desenvolvidas para responder ao meio onde a organização está inserida (Nicolau, 2001).

A estratégia fundamenta-se no estudo pormenorizado das variáveis que conduzem o ambiente de uma organização e esta diversidade de definições referem que a estratégia diz respeito ao futuro da empresa, portanto na gestão das organizações, os procedimentos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os alcançar têm de ser estudados como um aglomerado de procedimentos integrados e coerentes.

Sintetizando, pode-se dizer que existe um fenómeno organizacional que é traduzido por decisões com consequências diretas nos recursos e nos resultados obtidos, cujo entendimento só pode ser obtido através da análise das variadas dimensões.

Nesta aceção, é possível aferir em cada empresa uma determinada estratégia que se obtém através dos valores e da missão da organização, de uma atitude face à concorrência, um certo posicionamento e um sistema de normas e valores que concedem coerência às ações da organização (Correia, 1999).

2.3.2 Elementos constituintes da estratégia

Os aspetos socioeconómicos e políticos da organização têm tido cada vez mais importância, por isso é necessário responder a esta envolvente sem que seja comprometida a identidade da empresa. Existem cinco elementos integrantes da estratégia que se encontram diretamente ligados à organização e que influenciam a criação da estratégia. Estes elementos são a vocação, a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as oportunidades e ameaças da envolvente estratégica (Vieira, 2006).

A vocação define o propósito da organização, ou seja, define o seu objetivo (Vieira, 2006). Por outras palavras, segundo Correia (1999), *“a vocação refere-se ao tipo de trabalho que as federações devem fazer em conformidade com a competência que possuem para intervir num determinado domínio.”*

A visão constitui o plano estratégico da empresa e descreve as ambições para o futuro sem indicar como serão alcançados. Nesta perspetiva, a missão da empresa

representa a razão de ser, portanto a visão torna-se alcançável com a definição da missão. A missão conduz a empresa pelas direções que esta deve seguir, facilitando e concentrando-se nas atitudes e ações que têm a finalidade de alcançar os objetivos primordiais. A missão determina os limites que servem de orientação na implementação das estratégias, determina medidas para o comportamento da empresa e transmite as normas para a conduta ética dos membros da organização (Costa, 2012).

Em relação aos objetivos de uma organização, estes são os propósitos nos quais os esforços deverão ser orientados. Os objetivos estratégicos possibilitam o reforço das aptidões principais da instituição nos fatores críticos do sucesso no meio em que esta está envolvida (Vieira, 2006). Segundo Costa (2012) os objetivos servem para *“organizar, motivar e controlar as ações. A missão define direções e ações pouco específicas, sendo os objetivos tentativas de tornar a missão tangível”*. A definição de objetivos tem vantagens importantes visto que facilita averiguar o que a empresa pretende alcançar, estrutura as decisões, direciona o empenho de todos nas metas definidas, reduz a divergência de opiniões na tomada de decisões e possibilita uma análise contínua do desempenho da empresa (Vieira, 2006).

A análise das oportunidades e ameaças da envolvente estratégica implica que se averigüe as características estruturais do setor onde as organizações estão a competir e os fatores do ambiente geral envolvente pois, devido ao aumento dos processos concorrenciais entre organizações a visão tradicional da análise estratégica, onde a prioridade era conferida aos aspetos internos foi posta em causa (Correia, 1999). Neste sentido, é possível afirmar que o sucesso da empresa depende da forma que esta se adapta a um ambiente concreto, estruturado e competitivo (Correia, 1999). Segundo o modelo das “Cinco Forças de Porter” é importante analisar-se a vasta rivalidade entre as instituições, o poder dos compradores e dos fornecedores, a ameaça dos possíveis candidatos a

concorrentes e dos produtos e/ou serviços substitutos. Consoante este modelo, a organização deve focar-se nos métodos adaptativos através do melhoramento das vantagens competitivas, cuja elaboração e preservação a longo prazo se torna, estrategicamente, numa grande questão (Correia, 1999).

2.3.3 Gestão nos Health clubs

O desporto emprega milhões de pessoas em todo o mundo, é praticado ou assistido por grande parte população e passou de um passatempo amador para um setor significativo. Neste sentido, é importante realçar que o desporto atual está, também, associado com a educação, saúde e lazer. Tendo em conta as novas formas de desporto, este mostra-nos novas razões para a sua prática, onde, inevitavelmente, as características dos praticantes e da organização irão ser diferentes.

De um modo geral, o desporto atua como uma forma de expressividade coletiva, favorecendo o contínuo desenvolvimento do corpo humano. Portanto, as administrações têm grande responsabilidade na promoção do desporto. Desta forma, surge a necessidade de fundamentação administrativa, onde possa existir planeamento, realização e avaliação com o objetivo de melhorar resultados na questão financeira, social e desportiva (Neves, 2015).

Com o incremento do número de ginásios de atividade física e devido ao grande ênfase dos média em ter um estilo de vida saudável, registou-se um incremento do público e houve, também, uma maior evolução dos Health Clubs, Devido a este aumento da importância das atividades físicas e tornando o fitness num negócio lucrativo, a gestão

tornou-se numa ferramenta indispensável na administração dos Health Clubs (Furtado, 2009).

A “North American Society for Sport Management” define gestão desportiva como:

“[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização desportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional.” (Vieira & Stucchi, 2007).

O sucesso de qualquer organização desportiva depende da qualidade das decisões estratégicas por isso é necessário analisar a posição da organização no ambiente competitivo, determinar os objetivos e implementar uma estratégia que corresponda aos valores e missão da empresa (Hoye, Smith, Westerbeek, Stewart, & Nicholson, 2006). Para tal, estas organizações desenvolvem diariamente múltiplos comportamentos que permitem analisar contextos e avaliar os resultados (Lopes, 2017).

A análise, o planeamento, a elaboração e controlo de programas que têm o objetivo de criar e manter relações com os clientes são processos fundamentais na gestão de Health Clubs, assim como, a adaptabilidade da organização ao mercado envolvente e a realização de um estudo prévio com o objetivo de descobrir quais as principais carências dos consumidores. As organizações, ao criar e expandir os seus produtos, não estão apenas a servir os seus clientes, mas estão também a liderar uma campanha lucrativa. Para que tal campanha obtenha sucesso a empresa nunca se deverá esquecer dos objetivos gerais e específicos determinados pela estratégia definida (Marinho, 2011).

Ao longo dos anos tem surgido a necessidade de elaborar novas estratégias, objetivos, soluções e mudar paradigmas, ou seja, tem surgido a necessidade de procurar

novos métodos de gestão numa organização desportiva pois o mercado de trabalho atual requer novas aptidões e novos procedimentos que facilitem o desenvolvimento do negócio (Ribeiro, 2008).

O gestor desportivo profissional tem sido considerado fulcral para as organizações desportivas que aspiram incrementar a sua produtividade. Estes gestores, além de todas as responsabilidades associadas ao seu cargo, deverão, também, assumir a responsabilidade de liderança. A liderança está associada a traços de personalidade tais como a inteligência, a influência, a atitude, a autoconfiança, a segurança, a capacidade de motivação e a afinidade, que possibilitam o alcance de metas e propósitos comuns, assim, os líderes têm de criar e manter um ambiente interno que proporcione o excelente desenvolvimento das pessoas para que seja possível atingir os objetivos da organização (Neves, 2015).

O gestor deve empenhar-se por entender quais as carências e desejos dos clientes para averiguar, qualificar e projetar todas as vantagens que pode elaborar e oferecer. Além disso, o gestor de um Health Club deve conhecer os membros da sua equipa e deve destacar os seus atributos para que seja possível oferecer ao cliente várias atividades que o satisfaçam e para que, desta forma, seja mais provável que este se fidelize ao Health club. Desta forma, é possível afirmar que o gestor desportivo é um elemento de ligação que se encontra em constante relação com pessoas e clientes na sua organização (Joaquim, Batista, & Carvalho, 2011).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Universo e Amostra

O universo deste estudo são todos os ginásios da região do norte de Portugal continental, ou seja, segundo o Barómetro de 2018 do fitness em Portugal, o número de Health Clubs no norte de Portugal continental é de 114.

A amostra final é composta por 346 questionários válidos a utilizadores de ginásios e 14 questionários válidos aos responsáveis dos mesmos.

Em baixo (tabela 1), apresentamos o número de Health Clubs por distrito que participaram no estudo, bem como o número de utilizadores que responderam corretamente ao questionário.

Tabela 1 - Distribuição geográfica da população alvo do presente estudo, por distrito

	Número de Health Clubs	Nº de inquiridos
Aveiro	2	44
Braga	2	47
Bragança	1	29
Guarda	1	25
Porto	2	46
Viana do Castelo	2	53
Vila Real	2	46
Viseu	2	56
TOTAIS	14	346

3.2 Instrumentos e procedimentos de recolha de dados

Foram aplicados dois inquéritos por questionário a 14 ginásios da região do Norte de Portugal continental, composta por oito distritos, nomeadamente, Aveiro, Braga, Bragança, Guarda, Porto, Vila real, Viana do Castelo e Viseu. A aplicação dos questionários procedeu-se durante o mês de dezembro de 2019 e janeiro de 2020.

Um questionário recolheu informações junto dos clientes, outro junto do responsável do ginásio. Foi explicado o objetivo do estudo a todos os participantes, pedindo assim a sua colaboração.

O questionário é uma das técnicas mais utilizadas para recolher dados, pois permite ao investigador colocar questões ao inquirido com a finalidade de recolher informações relevantes para a investigação.

Numa primeira fase, procedeu-se a um pré-teste, onde o primeiro questionário foi aplicado a uma amostra de 30 pessoas e o segundo questionário a dois responsáveis para perceber se existia alguma dificuldade no preenchimento do mesmo por parte dos inquiridos. Constatando que isto não se verificou, o restante número de ginásios do norte de Portugal foi então alvo para a aplicação dos mesmos questionários, sem alterações significativas.

Antes de me dirigir pessoalmente ao Health Club para aplicar os dois questionários enviei um e-mail (apêndice 1) com o propósito de pedir permissão para aplicar os questionários e também para explicar o objetivo do estudo.

O primeiro questionário foi aplicado aos clientes do ginásio e além das questões de caráter sociodemográfico e de caracterização do consumidor, o questionário também é

constituído com questões que tinham o objetivo de averiguar a antiguidade do cliente no ginásio, a sua frequência, as suas preferências, de que forma e quanto tempo demora a deslocar-se até ao ginásio, o grau de satisfação em relação ao Health Club e como é que obteve conhecimento do mesmo.

O segundo questionário foi aplicado a um responsável de cada ginásio e este tinha o objetivo de recolher informações gerais sobre o ginásio, informações sobre técnicas de marketing postas em prática e informações sobre o responsável do ginásio.

Após recolha de dados de toda a amostra, procedeu-se ao estudo dos dados, que foi feito através do software IBM SPSS Statistics V26.

3.3 Técnicas estatísticas

A análise estatística e o respetivo tratamento dos dados permitiram conceder relevância aos dados obtidos.

Foi utilizada estatística descritiva para sumarizar o vasto conjunto de dados, assim como medidas de tendência central e medidas de dispersão. Foram também feitas análises univariadas e análises bivariadas.

CAPÍTULO IV – FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES

H1: O grau de satisfação em relação à limpeza e higiene do ginásio afetam positivamente na antiguidade do cliente no Health Club.

A satisfação em relação à limpeza do Health Club é um fator importante visto que os sócios valorizam a limpeza das instalações (Nunes, 2016) e, geralmente, a sujidade nestes espaços tem uma influência negativa na satisfação do cliente (Pedragosa, 2012).

H2: O grau de satisfação em relação à simpatia e competência dos funcionários afeta positivamente a frequência semanal do cliente no Health Club.

Tendo em conta que a indústria do Fitness está cada vez mais competitiva é indispensável apostar na qualidade do serviço e estar atento às necessidades e exigências dos clientes pois a fidelização destes é influenciada pela qualidade do serviço prestado (Marques, 2010). É essencial o convívio de excelência entre os clientes e os funcionários. Desta forma, a aposta da administração na qualidade dos funcionários é uma estratégia para que os sócios não procurem outro ginásio (Gonçalves, Buchmann, & Carvalho, 2013).

Para proporcionar uma maior retenção dos clientes os gestores necessitam de melhorar a dinâmica que afeta as relações pessoais dentro do Health Club (Ferreira, 2012).

H3: O grau de satisfação em relação ao horário de funcionamento influencia positivamente uma maior frequência semanal do cliente no Health Club.

A satisfação dos clientes é fundamental para que os Health Clubs garantam vantagem competitiva em relação à sua concorrência. Neste sentido, a satisfação dos sócios

ganhou maior importância do ponto de vista da gestão, já que possibilita a atração e lealdade dos clientes (Rocha, 2017) . Nesta linha de pensamento é importante perceber se o horário de funcionamento influencia o grau de satisfação do cliente.

H4: O número total de Personal Trainers (PTs) num Health Club afeta positivamente na satisfação em relação às instruções e acompanhamento dos PTs.

O PT atua sobre a participação e motivação aos exercícios e ele próprio elabora os treinos para melhorar as capacidades físicas e motoras do cliente e para que este consiga atingir um objetivo específico (Marreiros, 2014).

É importante perceber se o número de PTs influencia o grau de satisfação do cliente pois é possível afirmar que a satisfação destes contribuirá para a sua fidelização, tornando um cliente esporádico num cliente habitual e leal com clara preferência nos serviços do seu Health Club (Rocha, 2017).

H5: O grau de satisfação em relação à diversidade de atividades afeta positivamente uma maior frequência semanal do cliente no Health Club.

O treino em grupo promove várias vantagens físicas e anímicas, além disso, possuem um carácter socializador muito proveitoso pois a formação de grupos torna-se extremamente motivadora e dá lugar a uma coesão entre os clientes.

Nesta linha de pensamento tonar-se importante analisar se as satisfações das aulas de grupo influenciam uma maior frequência visto que a satisfação e fidelização de clientes estão interligadas, sendo que, a satisfação do cliente é fundamental nas organizações (Rocha, 2017).

H6: O grau de satisfação em relação à qualidade/preço afeta positivamente no número de sócios.

O preço do produto e/ou serviço é um dos fundamentais fatores determinantes da escolha do consumidor. É expectável que o cliente tenha tendência adquirir um produto de preço menor, visto que quanto maior for o preço, maior será o sacrifício que a sua compra significará. No entanto, haverá uma maior qualidade percebida do produto se o preço for maior o que aumentará a tendência do cliente em comprá-lo (Abreu, 1994).

Do ponto de vista do cliente, a percepção do preço é a balança entre o custo e o benefício dos serviços e o valor da mensalidade (Ferrand, Robinson, & Valette-Florence, 2010).

As percepções do preço afetam a retenção do cliente, desta forma é importante que os gestores consigam gerir as percepções do preço dos seus clientes e a percepção de qualidade que o cliente tem do serviço (Ferreira, 2012).

CAPÍTULO V – RESULTADOS

5.1 Resultados Obtidos

As tabelas seguintes mostram a informação sociodemográfica e de caracterização dos sócios dos Health Clubs relativamente à amostra em estudo.

A maioria dos inquiridos deste estudo é do sexo masculino (52,02%), pertence ao grupo etário dos 21 a 40 anos (60,98%), a média de idades dos participantes é de 31,2 anos e existe um desvio padrão de 12,43 anos. Maioritariamente estão inscritos nos ginásios há menos de 6 meses (33%), em média frequentam o Health Club 3 vezes por semana (28%), o horário mais frequentado é entre as 17h e as 19h (23%).

Tabela 2 - Distribuição da população alvo do presente estudo, por sexo

	N	%
Masculino	180	52,02
Feminino	166	47,98

Tabela 3 - Distribuição etária da população alvo do estudo

	N	%
<=20	65	18,79
[21;40]	211	60,98
>=41	70	20,23

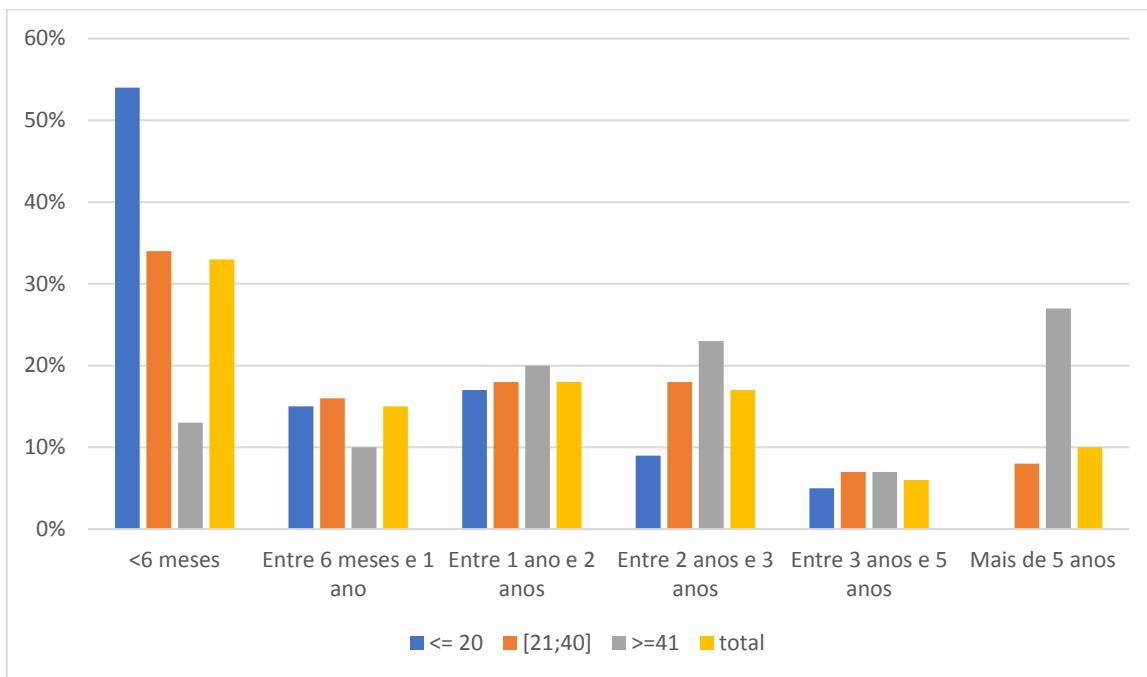


Figura 1 - Antiguidade no Health Club da população presente no estudo distribuída por faixas etárias

Com base na figura 1 podemos concluir que a maioria (54%) dos inquiridos com 20 ou menos anos estão inscritos há menos de 6 meses, o mesmo se aplica para os inquiridos que têm entre 21 e 40 anos (34%). No entanto, a maioria (27%) dos inquiridos com 41 ou mais anos estão inscritos há mais de 5 anos.

A frequência está direta e positivamente relacionada com a fidelização do consumidor, ou seja, os sócios que mais frequentam o Health Club têm mais tendência a permanecer leais em comparação com os que menos utilizam o Health Club (Costa, 2011). Com base no presente estudo é possível comprovar que a frequência semanal afeta positivamente a lealdade do cliente pois $p\text{-value} < 0,05$. Além disso, a satisfação global do

cliente em relação ao Health Club influencia as variáveis da lealdade do cliente (Ferreira, 2012).

Na figura 2 é possível observar que os inquiridos frequentam maioritariamente (28%) o Health Club 3 vezes por semana. Esta figura também informa que a maioria (38%) dos inquiridos com 20 ou menos anos frequentam o Health Club três vezes por semana. O mesmo aplica-se aos inquiridos que têm entre 21 e 40 anos (26%). Por sua vez, a maioria (36%) dos inquiridos com mais de 40 anos frequentam o Health Club apenas duas vezes por semana.

Desta forma, os gestores devem proporcionar mais e melhores atividades e condições para que os clientes se sintam mais satisfeitos para que desta forma haja um aumento da frequência semanal e conseqüentemente o cliente se fidelize durante mais anos com o Health Club.

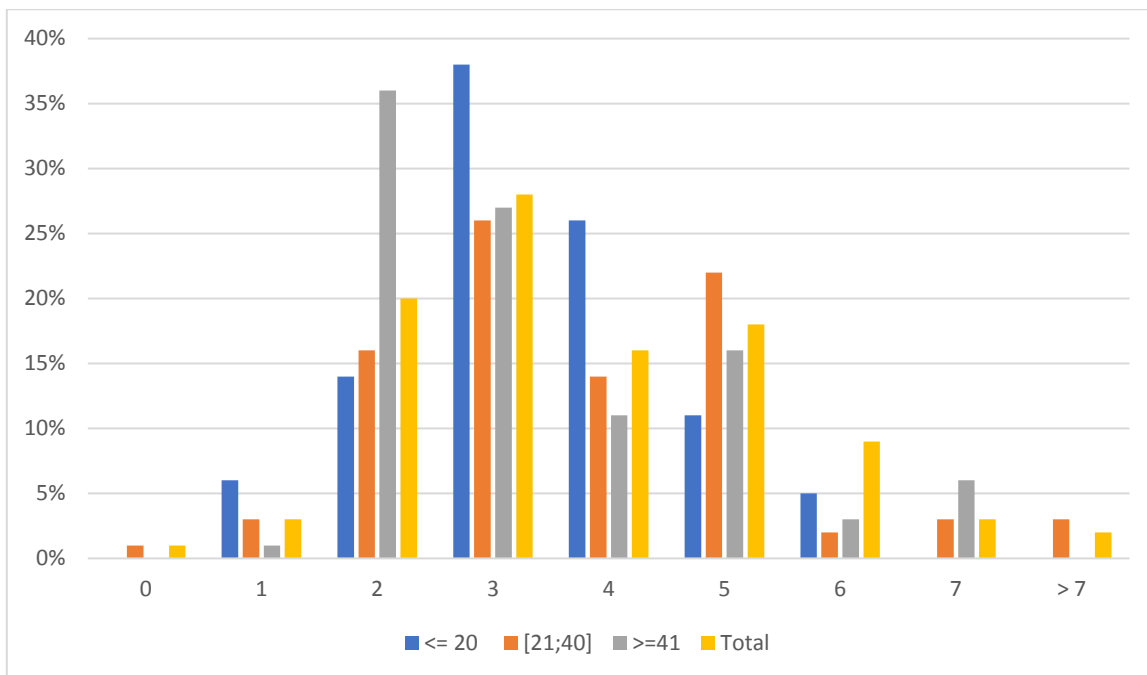


Figura 2 - Frequência semanal ao Health Club da população presente no estudo distribuída por faixas etárias

Visto que, através da figura 1, apenas 28% dos inquiridos com menos de 40 anos estão inscritos no Health Club há mais 2 anos os gestores devem perceber os aspetos que podem melhorar para que estes clientes se mantenham fidelizados com o Health Club durante mais anos.

Na pergunta 6 do primeiro questionário era solicitado aos participantes que ordenassem de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante) as seguintes características: condições de limpeza, qualidade das máquinas, acompanhamento do PTs, ambiente simpático no ginásio e modernidade do ginásio.

É possível verificar na figura 3 que existem algumas semelhanças e algumas divergências em relação às prioridades e aos graus de satisfação. É possível verificar que os clientes que estão inscritos há menos de 6 meses dão mais prioridade às condições de limpeza (3,3) e ao acompanhamento dos PTs (3,3) e os clientes que estão inscritos há mais de cinco anos dão, também, mais importância às condições de limpeza (3,6) e ao ambiente simpático (3,3).

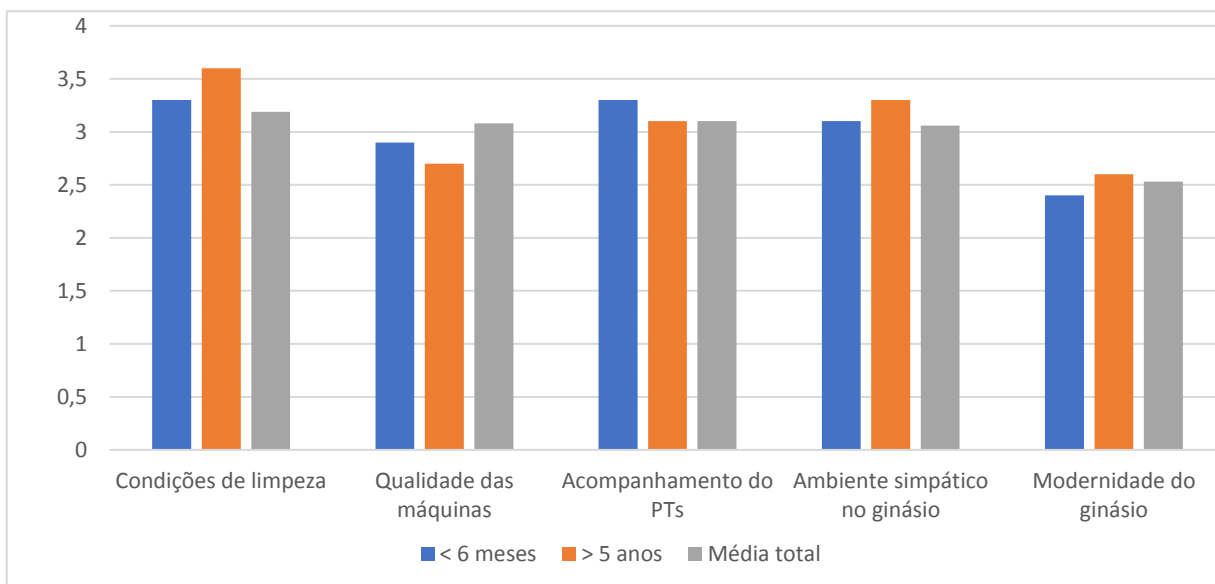


Figura 3 - Preferências da população presente no estudo distribuída pela antiguidade do cliente no Health Club

Portanto os gestores devem continuar a investir no acompanhamento dos PTs para cativar os novos clientes, no entanto também devem investir na limpeza e higiene do Health Club e em manter um ambiente simpático no ginásio para que os clientes não abandonem o Health Club.

Na pergunta 7 do primeiro questionário os participantes tinham de indicar o seu grau de satisfação (nada satisfeito, pouco satisfeito, satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito) em relação a vários parâmetros.

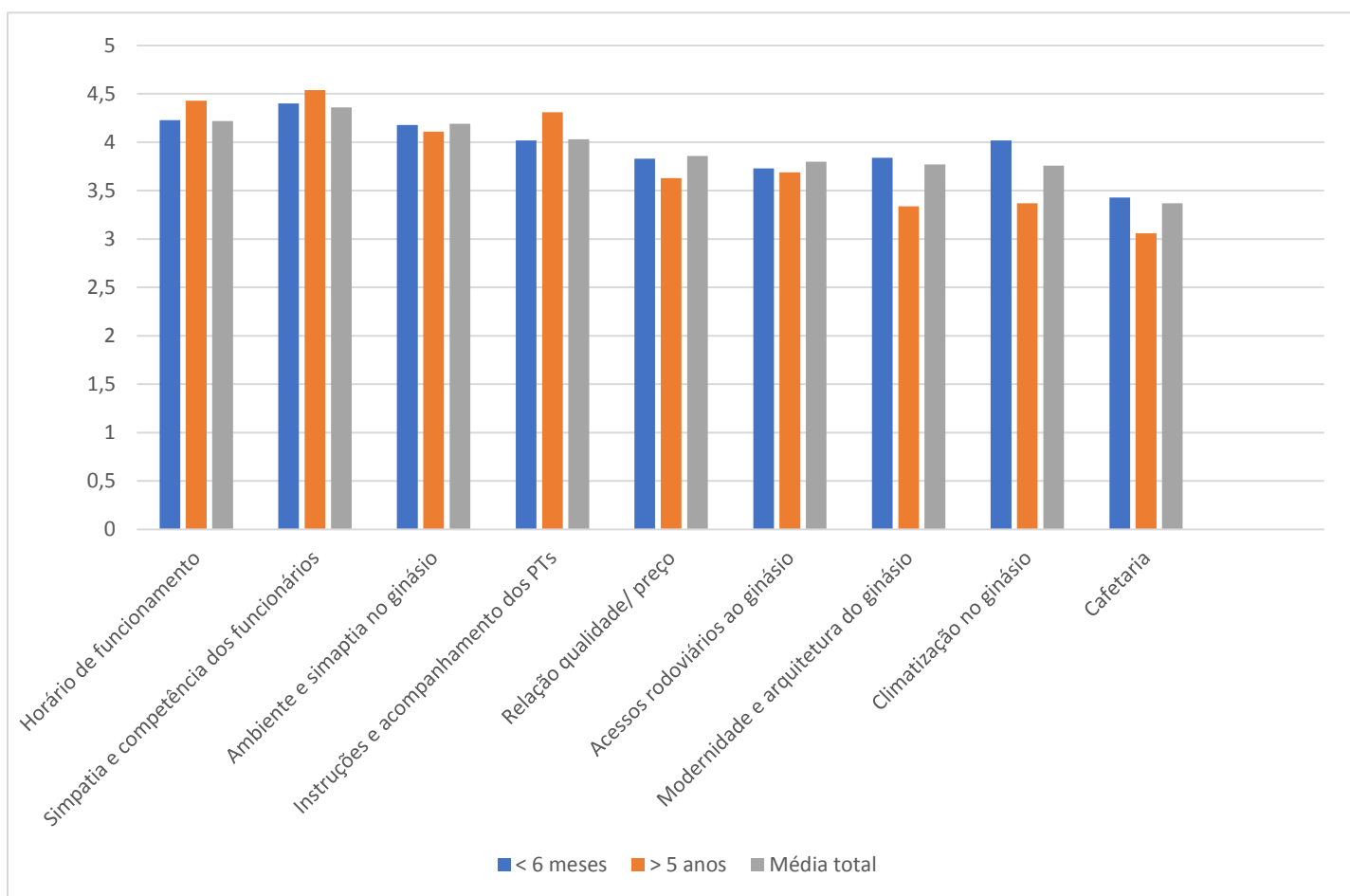


Figura 4 - Grau de satisfação da população presente no estudo distribuída pela antiguidade do cliente no Health Club

É possível analisar, na figura 4, que os inquiridos inscritos há menos de 6 meses estão mais satisfeitos com o horário de funcionamento (4,23), com a simpatia e competência dos funcionários (4,40) e com o ambiente no ginásio e simpatia dos outros utilizadores (4,18).

Os inquiridos inscritos há mais de 5 anos no Health Club também se encontram mais satisfeitos com o horário de funcionamento (4,43) e com a simpatia e competência dos funcionários (4,54) mas, ao contrário dos inquiridos há menos de 6 meses, estes não se encontram tão satisfeitos com o ambiente no ginásio e simpatia dos outros utilizadores mas encontram-se mais satisfeitos com as instruções e acompanhamentos dos PTs (4,31).

Os inquiridos inscritos há menos de 6 meses mostram-se menos satisfeitos com a Relação qualidade/ preço (3,83), com Acessos rodoviários ao ginásio (3,73), e com a cafetaria (3,43). No entanto, os inquiridos inscritos há mais de 5 anos mostram-se menos satisfeitos com a modernidade e arquitetura do ginásio (3,34), com a climatização no ginásio (3,37) e também com a cafetaria (3,06).

Tendo em conta esta informação os gestores devem aumentar e melhorar os serviços disponíveis para os clientes para que desta forma os clientes sintam que a relação qualidade/preço é justa. Devem também investir nos acessos rodoviários, como por exemplo o estacionamento privado para os clientes do Health Club. Devem também aumentar os serviços de cafetaria para que este grau de satisfação aumente. Na maioria dos Health Clubs presentes neste estudo o serviço de cafetaria era apenas uma máquina de café, ou seja, não existe um bar e este é um fator que faz com que a satisfação global em relação ao Health Club diminua.

Os gestores devem também investir na modernização do Health Club e melhorar as condições de climatização para que a satisfação dos clientes seja maior.

O número de máquinas de musculação influencia o grau de satisfação em relação à qualidade e disponibilidade das máquinas. Como se pode ver na seguinte tabela, este grau de satisfação é maior nos Health Clubs que disponibilizam no seu espaço mais de 41 máquinas.

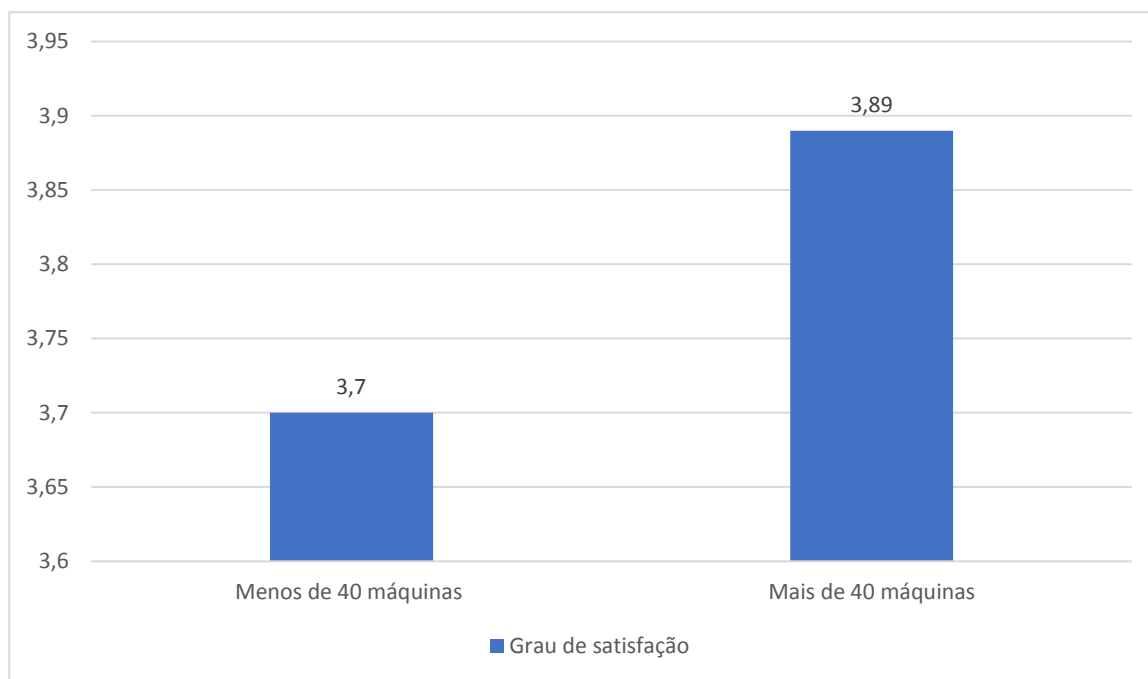


Figura 5 - Grau de satisfação em relação ao número de máquinas de musculação no Health Club

Posto isto, é importante investir no número das máquinas de musculação visto que este é uma característica que influencia o grau de satisfação dos clientes.

Nestes catorze Health Clubs existem, no total, 82 PTs do sexo masculino e 38 PTs do sexo feminino. 48,15% dos PTs têm entre 26 a 30 anos e 44,44% dos PTs têm entre 2 a 4 anos de experiência. É também possível verificar que apenas três Health Clubs apresentam mais de 10 PTs do sexo masculino e apenas um apresenta mais de 10 PTs do sexo feminino. No entanto, nenhum Health Club apresenta mais de 10 PTs do sexo masculino e do sexo feminino em simultâneo.

Tabela 4 - Distribuição etária dos PTs dos Health Clubs do presente estudo

	N	%
<=21	5	18,52
[26;30]	13	48,15
[31;35]	7	25,93
>=36	2	7,41

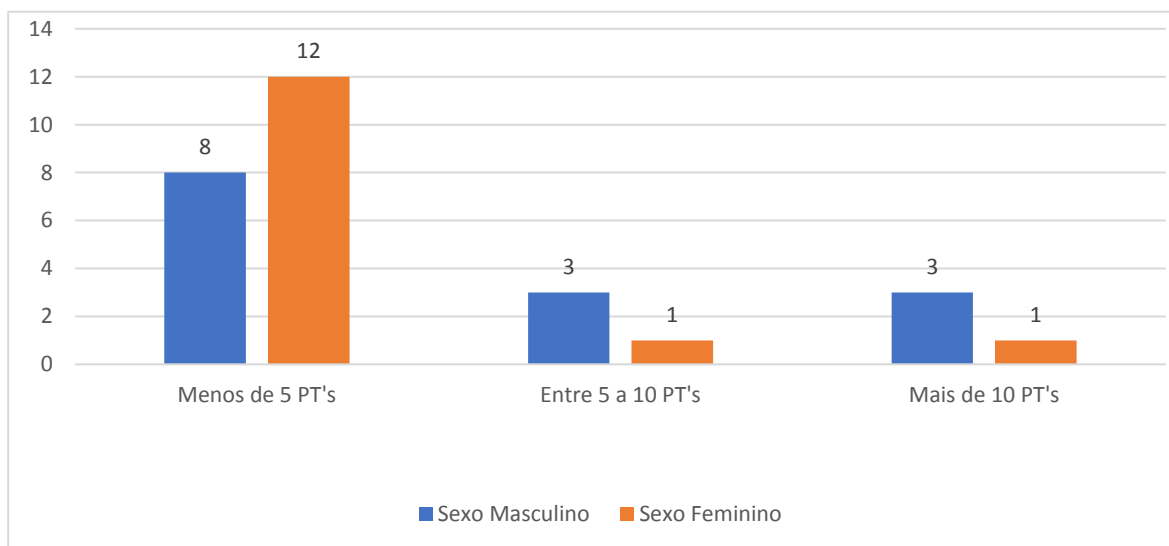


Figura 6 - Número de PTs nos Health Clubs

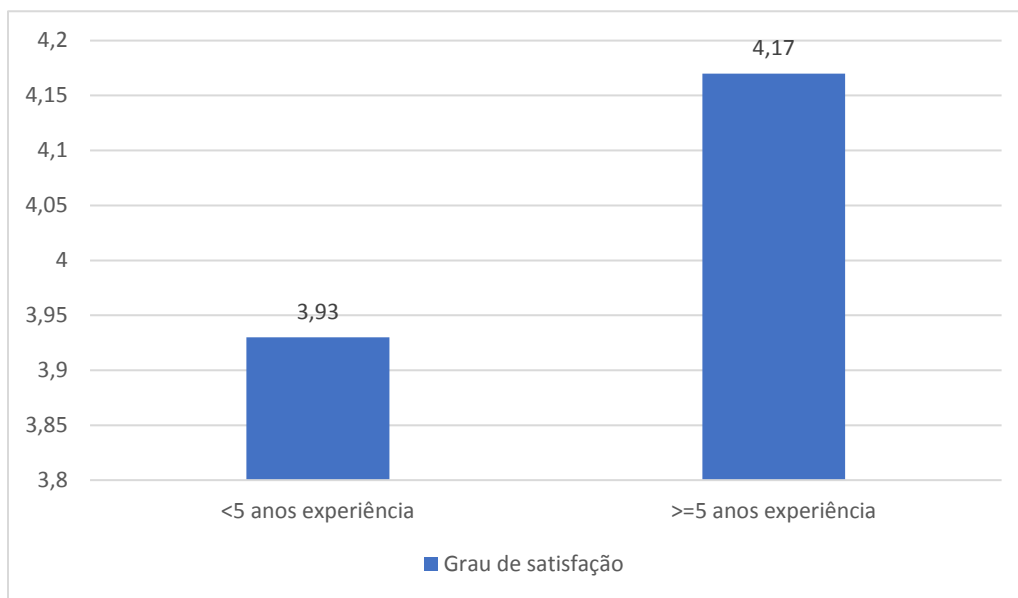


Figura 7 - Grau de satisfação em relação às instruções dos PTs

É possível observar na figura 7 que os inquiridos se sentem mais satisfeitos em relação às instruções e acompanhamento dos PT's quando os PTs têm mais anos de experiência. Desta forma, os gestores devem investir em PTs que tenham mais anos de experiência.

Dos 14 Health Clubs presentes neste estudo apenas três não praticam descontos para novos clientes. Os restantes Health Clubs oferecem certos benefícios aos novos sócios, nomeadamente primeiro treino grátis, oferta de equipamento, desconto na mensalidade nos primeiros seis meses, oferta da joia de inscrição, desconto na primeira mensalidade, oferta da inscrição e do seguro, desconto para estudantes e familiares, desconto de 50% do valor da inscrição e protocolos com instituições.

Em relação aos benefícios para os clientes mais antigos é possível concluir que cinco Health Clubs praticam preços mais baratos para os clientes mais antigos, dois Health Clubs oferecem uma massagem relax ao sócio no dia do seu aniversário e ainda oferece uma mensalidade ao cliente se ele inscrever um amigo. Dois ginásios oferecem suplementos aos clientes mais antigos e os restantes cinco Health Clubs não oferecem qualquer benefício.

A maioria (35,71%) dos Health Clubs presentes neste estudo opta por oferecer treinos personalizados com o objetivo de reter o cliente no seu ginásio. De acordo com as respostas que os responsáveis deram no segundo inquérito as outras formas utilizadas pelos ginásios para reter os sócios são a especial atenção prestada e a interação diária com o cliente, a resolução de problemas no imediato, a qualidade do serviço prestado, o acompanhamento e avaliação contínua do desempenho do sócio, a criação de eventos desportivos, a oferta de desconto se optar por um contrato com fidelização e descontos na mensalidade devido a protocolos com empresas e descontos em suplementos.

A maioria dos Health Clubs (35,71%), para atrair novos clientes, divulga as suas promoções. As outras campanhas feitas pelos Health Clubs passam por divulgar o seu ginásio nas redes sociais, jornais ou rádio, criação de um painel publicitário, oferta da inscrição, divulgação das suas campanhas onde oferecem produtos desportivos e um dos Health Clubs presentes neste estudo faz um sorteio de viagens para os sócios.

Foi também questionado aos responsáveis dos Health Clubs se já tinham sido compradas novas máquinas de musculação e oito destes responderam que sim. Com base nesta resposta era perguntado se a aquisição das novas máquinas tinha como consequência um aumento do número de sócios. A esta pergunta apenas dois disseram que não, ou seja 75% dos responsáveis responderam que a aquisição de novas máquinas de musculação aumentou o número de sócios.

Todos os Health Clubs presentes neste estudo têm no seu espaço máquina de café, no entanto apenas 3 deles têm um bar. Também é possível verificar que 3 ginásios disponibilizam aulas virtuais para os sócios e estacionamento privado.

Em relação aos responsáveis dos Health Clubs, é possível analisar que existem 10 responsáveis do sexo masculino e 4 do sexo feminino. A maioria dos responsáveis (57,14%) têm entre 31 e 40 anos. É possível também verificar que a maioria (64%) dos responsáveis dos Health Clubs, tanto no sexo masculino como no sexo feminino, são licenciados. Por fim, 28,57% dos responsáveis a sua função entre 1 a 5 anos.

Tabela 5 - Número de responsáveis nos Health Clubs divididos por sexo

	N	%
Masculino	10	71,43
Feminino	4	28,57

	N	%
<=30	0	
[31;35]	4	28,57
[36;40]	4	28,57
[41;45]	2	14,29
[46;50]	1	7,14

[51;55]	2	14,29
>=56	1	7,14

Tabela 6 - Idade dos responsáveis dos Health Clubs

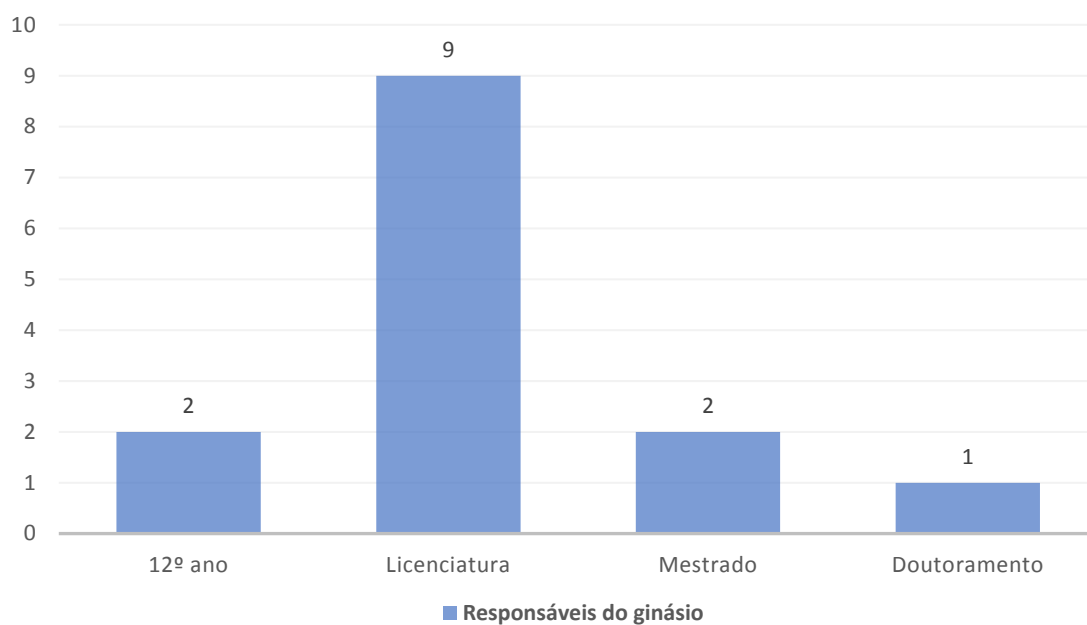


Figura 8 - Grau de formação dos Responsáveis pelo Health Club

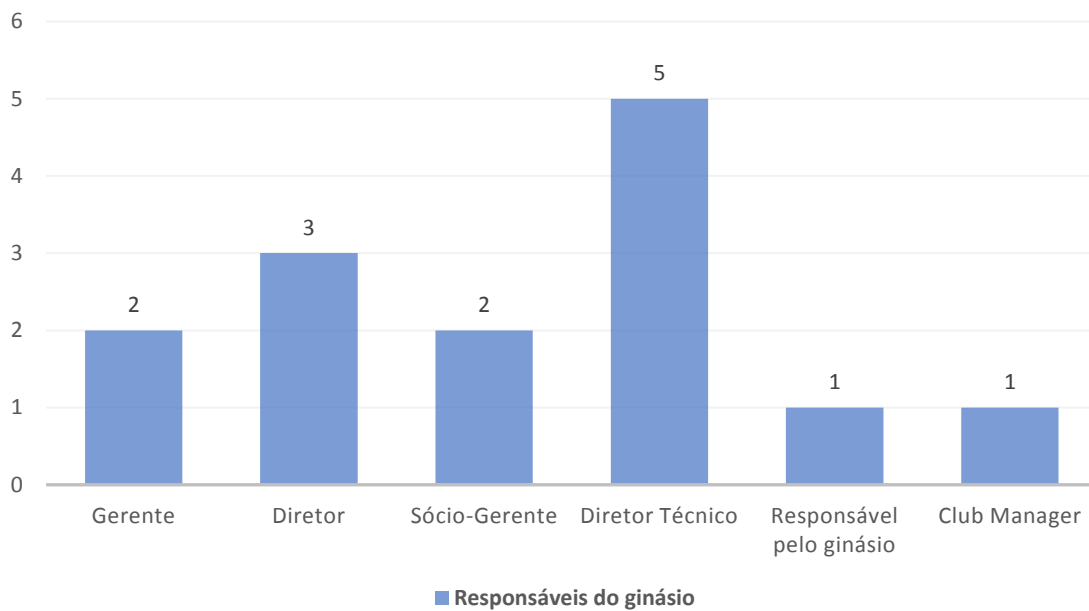


Figura 9 - Função dos responsáveis pelo Health Club

Tabela 7 - Anos de função dos responsáveis pelo Health Club

	N	%
<=1	2	14,29
[1;5[4	28,57
[5;10[3	21,43
[10;15]	3	21,43
[15;20[0	
[20;25[1	7,14
>=25	1	7,14

CAPÍTULO VI – VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

H1: A satisfação em relação à limpeza e higiene do ginásio afetam positivamente na antiguidade do cliente no Health Club.

Neste estudo verifica-se que a satisfação em relação à limpeza e higiene do ginásio afetam a antiguidade do cliente (*p-value* <0,05). É também possível analisar, com base na pergunta 6 do primeiro questionário, que os participantes deste estudo consideram as condições de limpeza o parâmetro mais importante pois este apresenta uma média de 3,19.

H2: O grau de satisfação em relação à simpatia e competência dos funcionários afeta positivamente a frequência semanal do cliente no Health Club.

Ao medir o grau de satisfação em relação à simpatia e competência dos funcionários confirma-se que este tem influência na frequência dos clientes (*p-value* <0,05). Tendo em conta estes resultados é perceptível que as relações entre funcionários e clientes são fatores importantes. Nesta linha de pensamento, é importante, também, analisar que o grau de satisfação do ambiente no ginásio e simpatia dos outros utilizadores tem, também, influência na frequência do sócio no Health Club (*p-value* <0,05).

Concluindo, as relações dos clientes e a competência dos funcionários são fatores que influenciam a frequência do sócio.

H3: O grau de satisfação em relação ao horário de funcionamento influencia positivamente uma maior frequência semanal do cliente no Health Club.

É possível verificar que a satisfação em relação ao horário de funcionamento não influencia uma maior frequência do cliente ao ginásio ($p\text{-value} > 0,05$). Este grau de satisfação também não aparenta ser determinante para a antiguidade do cliente no ginásio ($p\text{-value} > 0,05$).

No entanto, é possível verificar que os sócios dos Health Clubs com um horário de funcionamento menor que 25 horas semanais têm, em média, um grau de satisfação em relação ao horário de funcionamento de 4,02 enquanto que os sócios dos Health Clubs que têm um horário de funcionamento semanal maior que 25 horas têm um grau de satisfação de 4,40. Ou seja, existe um maior grau de satisfação nos Health Clubs que estão em funcionamento mais de 25 horas por semana.

H4: O número total de PTs num Health Club afeta positivamente na satisfação em relação às instruções e acompanhamento dos PTs.

Na análise desta relação é possível analisar que o número total de PTs não tem significância pois $p\text{-value} > 0,05$.

Um maior número de PTs não significa automaticamente que os sócios sintam uma satisfação maior em relação a este parâmetro. Como se pode ver na tabela 21, existe, em média, uma maior satisfação nos ginásios que apresentam setes ou menos PTs (4,07), enquanto que os Health Clubs que apresentam mais de sete PTs têm, em média, um grau de satisfação de 3,99.

No entanto, no caso das clientes do sexo feminino, é possível verificar que existe um maior grau de satisfação (4,07) em relação às instruções e acompanhamento dos PTs nos Health Clubs que disponibilizam mais que uma PT do sexo feminino.

Tabela 8 - Número de PTs nos Health Clubs do presente estudo

	Grau de satisfação
<=7	4,07
>7	3,99

Tabela 9 - Número de PTs do sexo feminino nos Health Clubs do presente estudo

	Grau de satisfação
<=1	4
>1	4,07

H5: O grau de satisfação da diversidade de atividades afeta positivamente uma maior frequência semanal do cliente no Health Club.

O grau de satisfação em relação à diversidade de atividades é um fator que influencia uma maior frequência (*p-value* <0,05). O número total de atividades exerce uma forte influência neste grau de satisfação (*p-value* <0,05). É possível concluir que este grau de satisfação influencia também a antiguidade do sócio no Health Club (*p-value* <0,05). Ou seja, a diversidade de atividades é um fator que influencia tanto a frequência do sócio como a antiguidade do mesmo.

H6: O grau de satisfação em relação à qualidade/preço afeta positivamente no número de sócios.

Ao analisar este estudo, é possível verificar que o grau de satisfação em relação à qualidade/preço tem influência no número de sócios (*p-value* <0,05).

CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES

Como foi indicado no terceiro capítulo, este estudo, que foi aplicado nos oito distritos do norte de Portugal continental, visa responder a algumas questões que conduzem à retenção de clientes nos Health Clubs. São exibidas de seguida as conclusões essenciais e também as limitações deste estudo e sugestões para investigações futuras.

Em relação aos atributos disponibilizados pelo Health Club, é possível verificar que o grau de satisfação em relação à limpeza e higiene do ginásio afetam positivamente a antiguidade do cliente no Health Club. Este é um fator importante, visto que é o parâmetro a que os clientes dão mais importância. Desta forma, é importante que o gerente do Health Club se certifique que o ginásio se encontra limpo e asseado. É também possível verificar que o grau de satisfação em relação ao horário de funcionamento não afeta positivamente na frequência e na antiguidade do cliente no Health Club. No entanto, neste estudo, os clientes dos Health Clubs que têm um horário de funcionamento superior a 25 horas semanais apresentarem um grau de satisfação em relação ao horário de funcionamento superior aos clientes dos Health Clubs que têm um horário de funcionamento inferior a 25 horas semanais. Em relação ao número de PTs, é possível analisar que um maior número de PTs não significa automaticamente que os sócios sintam uma satisfação maior em relação à satisfação em relação às instruções e acompanhamento dos PTs. Mas é importante investir em PTs do sexo feminino pois, o grau de satisfação em relação às instruções e acompanhamento dos PTs aumenta nos Health Clubs que têm mais do que uma PT do sexo feminino. É importante investir também em PTs com mais anos de experiência visto que o grau de satisfação dos inquiridos em relação às instruções e acompanhamento dos PTs é maior nos Health Clubs que disponibilizam PTs com mais

experiência. Outro fator que os gestores podem investir é na diversidade das atividades, pois é possível concluir que o número total de atividades exerce uma forte influência no grau de satisfação da diversidade de atividades. E este grau de satisfação influencia positivamente na frequência e na antiguidade do sócio. Os gestores devem esforçar-se em manter a balança da qualidade/preço equilibrada, pois o grau de satisfação em relação à qualidade/preço afeta positivamente um maior número de sócios.

Em relação ao ambiente e competência dos funcionários é possível verificar que é fulcral manter um ambiente simpático no ginásio e investir em funcionários competentes pois estes são dois fatores que afetam positivamente a frequência dos clientes ao Health Club.

Em relação aos atributos acessórios é possível verificar que os gestores poderão também investir na cafeteria, nos acessos rodoviários, num maior número de máquinas e na modernização do ginásio para que desta forma a satisfação dos clientes aumente e conseqüentemente aumente, também, a frequência ao ginásio que desta forma irá aumentar as probabilidades de um cliente se fidelizar durante mais anos com o respetivo Health Club.

Existem limitações relacionadas com a natureza da pesquisa, nomeadamente o número da amostra, pois, em investigações futuras seria importante aumentar o número de inquiridos por Health Club. É também importante que, em investigações futuras, seja alargado o número da amostra a nível nacional.

Em investigações futuras é importante incluir no questionário aos clientes questões relacionadas com o motivo de abandono do ginásio anterior que frequentou, de forma a poder perceber as características a que os sócios dão mais importância. É importante incluir mais questões relacionadas com o grau de satisfação do cliente com a administração e

funcionários para perceber de que forma é que este parâmetro influencia a frequência e antiguidade do cliente.

Um outro ponto que seria também importante estudar em investigações futuras é a influência dos meios digitais na administração e interação dos gestores com os clientes. Os meios digitais estão, atualmente, presentes no dia-a-dia dos indivíduos e principalmente na população mais jovem e estes meios digitais facilitam a partilha dos progressos relativos à atividade física no Health Club (Depper & Howe, 2017). Além disso, graças aos meios digitais, é também possível um Health Club disponibilizar aulas virtuais onde o cliente não precisa de sair de casa. Deste modo é fulcral analisar, em investigações futuras, de que forma é que o marketing digital pode ser uma vantagem concorrencial.

Por fim, é importante também, além de disponibilizar um serviço de boa qualidade, incorporar a área financeira, comercial e operacional, para alcançar melhores taxas de retenção e margens de lucro.

CAPÍTULO VIII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, C. (1994). O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. *Revista de Administração de Empresas*, V.34, n.4, p. 64-73 Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n4/a08v34n4.pdf?fbclid=IwAR0vuLAcYNqVMD0sPdVOoW4F04GYNwJdeRctkvHXLuRctLLaHZCS5FSfuH0>.
- Afif, A. (2000). A Bola da Vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. *São Paulo: Infinito Carneiro, A. (2008). Mas afinal, o que é Marketing? Portal da Administração.*
- Association, A. M. (2017). *Definitions of Marketing*. Obtido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (12-12-2019)
- Cardoso, O. R. (1995). Foco da qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado. *Tese de doutoramento. Brasil: Universidade Federal De Santa Catarina - Departamento De Engenharia De Produção E Sistemas.*
- Carta Europeia do Desporto. (1992). Disponível em:
<http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf>.
- Churchill Jr, G., & Peter, J. (2017). *Marketing - Criando valor para os clientes. 3ª Edição.* São Paulo: Saraiva.
- Correia, A. (1999). Estratégia das Federações Desportivas: Estudo das principais federações Portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996. *Tese Doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade da Motricidade Humana.*
- Costa, A. (2012). Estratégias das Organizações Desportivas. As Grandes Linhas Ideológicas de Orientação Estratégica do Comité Olímpico Internacional: de Atenas (1896) a Pequim (2008). *Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.*
- Costa, R. (2011). Determinantes da Lealdade do Cliente no Health & Fitness . *Dissertação de mestrado, Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana - Universidade Técnica de Lisboa.*
- Depper, A., & Howe, D. (2017). Are we fit yet? English adolescent girl's experiences of health and fitness apps. *Health Sociology review (pp. 98-112) v.26 nº1.* Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14461242.2016.1196599?journalCode=rh-sr20>.

- Dias, C., Cruz, J., & Danish, S. (2001). O desporto como contexto para a aprendizagem e ensino de competências de vida: Programas de intervenção para crianças e adolescentes. *Análise Psicológica* v.19 nº1 pp. 157-170. Lisboa. V.1 XIX: Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312001000100013.
- Dias, I. (1992). Algumas observações sobre a margem de contribuição. *Revista de administração de empresas*, 36-45. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a05v32n3.pdf>.
- Fernandes, S., & Pereira, B. (2006). A prática desportiva dos jovens e a sua importância na aquisição de hábitos de vida saudáveis. Lisboa, Portugal: Lidel-Edições Técnicas.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, v.24 nº1 p. 83-105 DOI: 10.1123/jsm.24.1.83.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Portugal, Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, C. (2012). Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness. *Dissertação de mestrado. Castelo Branco: Instituto Politécnico de Castelo Branco - Escola Superior de Gestão*.
- Freitas, A. (2005). A qualidade em serviços no contexto da competitividade v5, nº1. *Revista produção online*. Florianópolis, Brasil: Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/321/418>.
- Furtado, R. (2009). Do Fitness ao Wellnes: Os três conceitos de desenvolvimento das academias de ginástica. *Pensar a Prática*. Brasil, V.12 n.1 p.1-11: Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/feff/article/view/4862/5345>.
- Gonçalves, C., Buchmann, C., & Carvalho, M. (2013). Perceção da qualidade do serviço e satisfação dos sócios no fitness: Contribuições para o papel do gestor. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Vol. 3, supl. 2, p. 47-58. Disponível em: https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9111/1/RIGD_2013.pdf.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport Management: Principles and Applications*. 5ª Edição. Holanda: Elsevier.
- Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo (pp. 255-279). *Movimento: Revista da escola de Educação física*. Brasil, V. 17 n.1 p.256-279: Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237022997_Revisao_Sistematica_sobre_o_perfil_de_competencias_do_gestor_desportivo.

- Junior, C., Bruni, A., Paixão, R., & Filho, N. (2009). Uso da margem de contribuição em controladoria: Um estudo de caso em empresa de transporte urbano de passageiro. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 2-17. Retrieved from <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/5525/4014>.
- Kitchen, P., & Moss, D. (1995). Marketing and Public Relations: An Exploratory Study. *The World Association of Research Professionals*. Amsterdão, Holanda.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management, millenium Edition. 10ª Edição*. New Jersey: Prentice hall.
- Londrevie, J., Dionísio, P., Denis, L., & Rodrigues, V. (1996). Mercator – Teoria e Prática. p. 6ª Edição. Lisboa: Gestão e Inovação: Ciências de Gestão.
- Lopes, A., Matos, E., & Moraes, R. (1999). Modelo de decisão de preço de venda - um estudo exploratório. In.: VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, Brasil Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3152/3152>.
- Marinho, I. (2011). O marketing como ferramenta estratégica no estudo do ginásio e Health Club total fitness. *Dissertação de mestrado. Porto: Faculdade de desporto - Universidade do Porto*.
- Marques, D. (2010). Avaliação da qualidade do serviço nos ginásios. *Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, Iscte Business School*.
- Marreiros, F. (2014). Análise da associação entre a experiência profissional, percepção da motivação dos clientes e as estratégias motivacionais utilizados pelos personal trainers. *Lisboa: Faculdade de Educação Física e Desporto, UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS*.
- Martini, L., Agostini, M., Rabello, G., Marciel, A., & Zanella, W. (2012). O Marketing de Relacionamento: um estudo de caso numa Agência de Viagens no Norte. p. doi: 10.18226/35353535.v1.2012.14.
- Moorman, C., Heerde, H., Moreau, P., & Palmatier, R. (2019). Challenging the Boundaries of Marketing. *Journal of Marketing*. V83, nº5, p.1-4: doi: 10.1177/0022242919867086.
- Moreira, A., Cardadeiro, E., & Pedragosa, V. (2016). Barómetro do fitness em Portugal. *Como Estão os Ginásios Portugueses? A informação mais procurada pelos donos dos ginásios*.
- Neves, T. (2015). Perfil funcional do Diretor Técnico de Health. *Dissertação de mestrado. Évora: Escola de Ciências e tecnologia, Universidade de Évora*.

- Nicolau, I. (2001). O Conceito de Estratégia. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial: Disponível em: <https://student.dei.uc.pt/~nfnt/conceito%20estrategia.pdf>.
- Nóbrega, K. (1997). Gestão da qualidade em serviços. *Tese de doutoramento, Brasil: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.*
- Nunes, A. (2016). Perceção dos sócios sobre a qualidade dos programas especiais no ginásio clube português. Dissertação de mestrado. *Lisboa: Faculdade de educação Física e Desporto, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.*
- Paulico, F. (2008). *Marketing Desportivo no Pódio. Gestin, 7: 113-121.*
- Pedragosa, V. (2012). Satisfação e Fidelização em Ginásios e Health Clubs: Estudo das Expetativas, das emoções e da Qualidade. *Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.*
- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2018). Barómetro do fitness em Portugal.
- Pelsmacker, P., Geuens, M., & Bergh, J. (2010). *Marketing Communications: A European Perspective.* 4ª Edição. Inglaterra: Pearson Education Limited.
- Pereira, C. (2014). A importância do marketing relacional nas Instituições de Ensino Superior Politécnico Público: o caso da ESTeSC. *Dissertação de Mestrado. Coimbra: Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.*
- Ribeiro, J., Machado, C., & Tinoco, M. (2010). Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários. *Gestão & Produção pp. 775-790 v.17 nº4.* São Carlos, Brasil: Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2010000400011&script=sci_arttext.
- Ribeiro, S. (2008). Perspectivas de atuação do profissional de educação física: Perfil de habilidades no atual contexto de mercado e formação inicial. *XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba.* Brasil: Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosCEGLU/CEGLU1695_01_A.pdf.
- Rocha, I. (2017). Satisfação e fidelização de clientes na área do fitness. *Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.*
- Rowley, J. (1998). *Library Review: Promotion and marketing communications in the iformation marketplace (pp.383).* V. 47, nº8. Inglaterra: Emerald Group Publishing Limited.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para o desporto: Um jogo empresarial.* Porto, Portugal: Edições IPAM.

- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Sports Marketing: As novas regras do jogo*. Porto, Portugal: Edições IPAM.
- Sepp, C., Manfroi, L., Theisen, C. P., Diel, E. H., & Diel, F. J. (2015). FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA: UM ESTUDO APLICADO EM UM RESTAURANTE DO MUNICÍPIO DE CHAPECÓ- SC. *Revista tecnológica. Brasil*.
- Silva, A., Marques, E., Silva, M., & Viana, S. (2018). O marketing de relacionamento através da Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) como estratégia de fidelização. *Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalid (pp.107-118)*. Espanha, v.4 nº1: Disponível em: <https://doi.org/10.17561/riai.v4.n1.7>.
- Valinhas, B. (2010). Marketing do desporto modalidades pouco mediáticas estudo de caso voleibol Sport Lisboa e Benfica. *Dissertação de mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa*, pp. 10-15.
- Vieira, P. (2006). Estratégia das organizações desportivas - Estudo de caso: Associação de Andebol do Porto. *Monografia. Porto: Faculdade de Desporto - Universidade do Porto*.
- Vieira, T., & Stucchi, S. (2007). Relações Preliminares Entre a Gestão Esportiva e o Profissional de Educação Física. *Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP (pp. 113-128)*. Brasil, V. 5 n. 2: Disponível em: <https://doi.org/10.20396/conex.v5i2.8637882>.
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science (pp.241-254)*. Estados Unidos da América, v. 27(2): Disponível em: https://www.academia.edu/28230977/Personal_Selling_and_Sales_Management_A_Relationship_Marketing_Perspective.
- Zamberlan, L. (2008). *Pesquisa de mercado*. Ijuí, Rio Grande Do Sul, Brasil: Editora Unijuí.

APÊNDICES

APÊNDICE 1

E-mail explicativo do objetivo do estudo

No âmbito da 9ª edição do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação, cujo projeto foi aprovado pelo Conselho Científico, sobre a análise das estratégias de gestão dos Health Clubs na região norte de Portugal.

O propósito deste estudo é a obtenção de informações pertinentes através de inquéritos que irão ser feitos aos organismos gestores e aos utilizadores de ginásios em Portugal com o intuito de recolher informação para compreender quais (1) as estratégias de marketing e rentabilização dos ginásios; (2) as características geográficas e acessos aos ginásios; (3) as metodologias de treino postas em prática; (4) outros atributos acessórios destinados a agradar o cliente.

Para o efeito, solicitamos a importante colaboração de um responsável pelo ginásio neste estudo através de resposta individual ao questionário (enviado em anexo), por isso gostaria de marcar consigo uma hora para aplicar o questionário na próxima semana (irei deslocar-me aí pessoalmente). Queria também perguntar se me permite que faça um outro pequeno questionário (também enviado em anexo) aos utilizadores do seu ginásio para obter informações sobre as suas preferências.

Todas as suas respostas e o nome do ginásio serão estritamente confidenciais e decisivas para o sucesso da investigação.

Terei muito gosto em partilhar os resultados finais do estudo com todos aqueles que participaram no preenchimento do questionário, de modo a que estes resultados estatísticos possam também ser aplicados pelos órgãos de gestão do seu ginásio.

Com os melhores cumprimentos,

João Pereira

Aluno do curso de Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

Telemóvel: 918647830

E-mail: joao.miguel-pereira@hotmail.com