

# CAPÍTULO 13

## A qualidade percebida do ponto de vista dos utentes de piscinas

**Alfredo Silva**

Professor de Marketing do Desporto, curso de Licenciatura em Gestão das Organizações Desportivas, Escola Superior de Desporto de Rio Maior – Instituto Politécnico de Santarém

O objetivo deste capítulo é realizar uma reflexão sobre as variáveis que podem contribuir para uma adequada gestão ao nível da função de marketing, tendo em vista a concretização dos objetivos das organizações desportivas, sejam elas, uma empresa ou uma entidade pública.

Depois de uma introdução e enquadramento do tema, o capítulo integra a exploração do conceito de qualidade e as quatro perspetivas de qualidade, o conceito de qualidade de serviço e o que significa a qualidade em Serviços. Num segundo momento é apresentado o conceito de satisfação e as relações existentes entre a qualidade e a satisfação, e entre a satisfação e lealdade. Num terceiro momento aborda-se a necessidade de medição da qualidade em piscinas e apresenta-se uma proposta de questionário para avaliar a qualidade percebida em piscinas. Na parte final apresentam-se as implicações para a gestão que o tema encerra.

### 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, no setor das piscinas e instalações associadas – sauna, spa e hidromassagem – devido ao aumento da oferta de serviços de formação desportiva, lazer e melhoria da condição física e saúde, quer de natureza privada, mas também de natureza pública municipal, a concorrência pelos clientes vem aumentando.

A concorrência pelos clientes é normalmente desenvolvida através de ações que visam dois objetivos: 1) atrair novos clientes, e; 2) fidelizar os atuais clientes (Ansof, 1997).

O objetivo deste artigo é realizar uma reflexão sobre as variáveis que podem contribuir para uma adequada gestão empresarial ao nível da função de marketing, tendo em vista fidelizar os atuais clientes. Serão explorados os contributos dos conceitos de qualidade, de satisfação e de lealdade<sup>1</sup> dos clientes.

Os profissionais pela gestão de serviços desportivos e de lazer em piscinas necessitam de compreender os conceitos de qualidade, de satisfação e de lealdade<sup>1</sup>, bem como as relações que a investigação de marketing no desporto já demonstrou existirem entre eles.

---

<sup>1</sup> Os termos lealdade e fidelização serão utilizados com o mesmo significado.

## 2. QUALIDADE

Após a revolução industrial o tema da qualidade era um problema dos gestores de produção fabril: produtos sem defeitos, amostragem de produtos, controlo da qualidade: zero defeitos / atrasos. Eram questões da área de atuação da produção e dos engenheiros. Mais tarde, a centralidade do problema da qualidade dirigiu-se para os clientes: chegaram os gestores de marketing, com uma orientação para a satisfação do consumidor. O centro do tema da qualidade passa a ser os clientes. O estímulo para o incremento do debate e das práticas para melhorar a qualidade começou pela entrada de produtos Japoneses no mercado Europeu (Salgado, 2000). A abertura de mercados a novos concorrentes impulsionou os esforços das empresas do setor pela oferta de uma qualidade superior. O interesse pela qualidade generalizou-se: “todas” as organizações citam a qualidade como a sua prioridade competitiva. É trivial a referência: é necessário prestar serviços de maior qualidade.

Afinal, o que é um serviço de qualidade?

Para entregar um serviço de melhor qualidade, será suficiente realizar uma melhoria num qualquer ponto da cadeia de produção?

É necessário que a qualidade possibilite a vantagem competitiva através do aumento do valor da oferta para o cliente. Por outras palavras, interessa que a qualidade esteja alicerçada na base dos clientes da empresa. Aplicado ao setor das piscinas, o aumento dos níveis de qualidade deve ter como referência fundamental os atuais e potenciais clientes ou utilizadores das piscinas.

### 2.1. Quatro Perspetivas de Qualidade

Para melhor compreendermos a formulação do conceito atendemos a quatro perspetivas de encarar a qualidade.

1) A qualidade como conformidade com as especificações técnicas. Corresponde à perspetiva que vê a qualidade como o cumprimento das normas especificadas. Surgiu após a industrialização. Utiliza as técnicas estatísticas do controlo da qualidade (zero defeitos / zero reclamações). É quantificável, com padrões mensuráveis e objetiva. Adota a standardização de processos, consegue minimizar os custos e por consequência conduz a acréscimos de eficiência empresarial. No setor dos serviços apresenta limitações, porque nos serviços existe um elevado nível de interações humanas (entre o prestador e o cliente) que dificilmente pode ser formulado com um dado padrão a cumprir. Por exemplo, a Norma Portuguesa NP 4542 2016 (IPQ, 2016) estabelece os requisitos de qualidade da água para uso nos tanques das piscinas: “A água da piscina não deve ter cor nem cheiro desagradáveis provenientes de produtos diferentes aos do tratamento, nem conter substâncias como espumas permanentes, gorduras e materiais estranhos.” Nesta perspetiva, sempre que este requisito da norma for cumprido, estamos perante uma água de qualidade. Cumpre as especi-

ficações técnicas estabelecidas nas normas? Se sim, podemos afirmar que apresenta qualidade.

2) A qualidade como excelência. Corresponde à perspetiva em que as empresas procuram o melhor, do que de melhor existe, para oferecer aos seus clientes. A qualidade é vista como um investimento na melhor capacidade de produzir o mais distinto, admirável e superior resultado possível (Salgado, 2000). Não são admitidas segundas escolhas ou outras alternativas, que não seja o melhor e mais fascinante. É atingir o mais elevado padrão, de tal modo que os clientes têm orgulho em possuir um produto, ou frequentar uma instalação ou um ginásio excelente. Aplicada ao setor das piscinas, tomemos o exemplo de um hotel de cinco estrelas superior que não admite dispor de produtos ou serviços de spa e hidromassagem que não sejam da mais elevada referência e prestígio que existem no mercado internacional - a excelência. Porém, note-se: serão sempre os clientes que farão o julgamento final sobre a excelência do serviço ou da experiência que lhe foi proporcionada.

3) A qualidade como valor. Esta perspetiva baseia-se na convicção de que o consumidor é o último árbitro da transação – do que lhe foi entregue. Defende que os negócios prosperam, quando servem os interesses dos consumidores e não os das organizações; o mercado é o juiz final. O elemento central desta perspetiva é o melhor benefício para o consumidor. O melhor para certas condições dos consumidores, tais como: o melhor preço, o melhor momento de utilização / conveniência, a maior quantidade, a maior durabilidade. Existem pois, múltiplos atributos do valor para os diversos segmentos de clientes (preço, conveniência, quantidade, durabilidade, custos de manutenção, apoio pós-venda, status, prestígio, etc, ...). Nesta perspetiva é comum referir: Qualidade é aquilo que o consumidor diz que é. Por exemplo: no caso de um filtro para uma piscina; aquele que tiver maior durabilidade, para certos clientes, é aquele que tem melhor qualidade.

4) A qualidade como superação das expectativas dos clientes. É a perspetiva que nos interessa explorar. Atualmente é a mais comumente utilizada. Teve origem na literatura do marketing de serviços. Permite avaliar até que ponto um bem ou serviço excede as expectativas dos clientes. Para os seus defensores, todos os outros julgamentos são irrelevantes, uma vez que apenas os clientes avaliam a qualidade. O importante passa então a ser a qualidade percebida pelos clientes. Os seus defensores, Parasuraman e os seus colegas Zeithaml e Berry (Texas A&M University) defendem que a qualidade deve ser encarada como a diferença entre as expectativas do consumidor quando toma conhecimento do serviço e a satisfação final que ele próprio sente e avalia (Parasuraman et al., 1985).

## **2.2. Conceito de Qualidade de Serviço**

As bases da teoria da qualidade do serviço residem na qualidade do produto e na literatura da satisfação do cliente, tendo as conceções iniciais

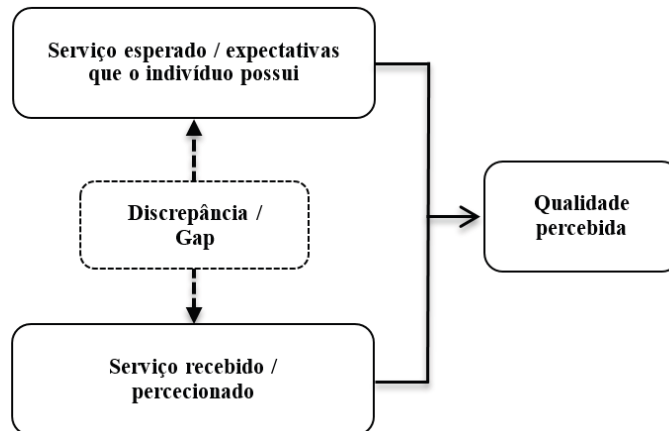
sido propostas por Gronroos (1984) e por Parasuraman et al., (1985). Do ponto de vista conceptual, não existe uma única definição de qualidade universalmente aceite. Existem diferentes definições dependendo do contexto de aplicação. Uma definição popular da qualidade do serviço refere que “as percepções de um serviço de qualidade resultam da comparação das expectativas do consumidor com o desempenho real do serviço” (Parasuraman et al., 1985, p. 42). Ou seja, corresponde à comparação da avaliação do desempenho percebido dos atributos específicos de um serviço, com as expectativas anteriores do consumidor relativas a esse serviço. As avaliações da qualidade não são somente elaboradas pelo resultado do serviço, mas envolvem também avaliações do processo da prestação do serviço, dos atributos do serviço. Por outras palavras, defendem que o serviço prestado diz-se de qualidade quando é capaz de confirmar, de forma consistente, numa perspetiva de longo prazo, as expectativas que levaram o consumidor a adquiri-lo (Parasuraman et al., 1985).

Em síntese, a definição de qualidade de serviço gira em torno da ideia de que é o resultado da comparação que os clientes realizam entre suas expectativas sobre um serviço e a sua percepção sobre o desempenho real do serviço.

A qualidade percebida é distinta da qualidade objetiva. Vários investigadores (Garvin, 1983; Zeithmal, 1996) destacaram a diferença entre qualidade percebida e qualidade objetiva. O significado conceptual distingue entre qualidade mecânica e humanista. A qualidade mecânica envolve um aspeto objetivo, uma propriedade ou característica do objeto ou evento. A humanista (qualidade) envolve uma resposta subjetiva da pessoa ao objeto, é portanto, um fenómeno altamente relativista que difere entre os indivíduos que estão a realizar o julgamento / avaliação. Assim, a qualidade de serviço é sempre a qualidade percecionada pela pessoa concreta, e depende, em primeira mão, das expectativas que a pessoa possui acerca desse serviço e do julgamento individual realizado em termos da superioridade do serviço.

Assim, a qualidade percebida do serviço (Parasuraman et al., 1985; 1988; 1991; 1994) resulta da discrepância entre as expectativas e as percepções dos consumidores relativamente ao serviço recebido, de tal modo que: quanto maior for a discrepância, mais reduzido é o nível de qualidade percebida, conforme exposto na figura seguinte.

Figura 1. Qualidade percebida do serviço



As expectativas correspondem aquilo que os consumidores consideram como o serviço “ideal”, i. é., o que eles esperam que a empresa de serviços deveria oferecer (em vez do que está oferecer). (Parasuraman et al., 1988). Por sua vez, a percepção corresponde ao processo pelo qual as sensações do serviço recebido são selecionadas, organizadas e interpretadas pelo indivíduo (Solomon, 2002). Refere-se ao significado que é atribuído às sensações. Naturalmente distinto, de indivíduo para indivíduo.

Desde há bastante tempo que o papel das expectativas vem sendo destacado. Parasuraman et al., (1988) pela investigação realizada através de extensas entrevistas em focus group demonstraram que a qualidade de serviço percebida pelos consumidores, decorre de uma comparação do que eles sentem que as empresas devem oferecer (ou seja, das suas expectativas) com suas percepções sobre o desempenho das empresas que prestaram os serviços.

Foi também evidenciado (Parasuraman et al., 1985) que os quatro fatores que determinam o aumento do nível das expectativas são:

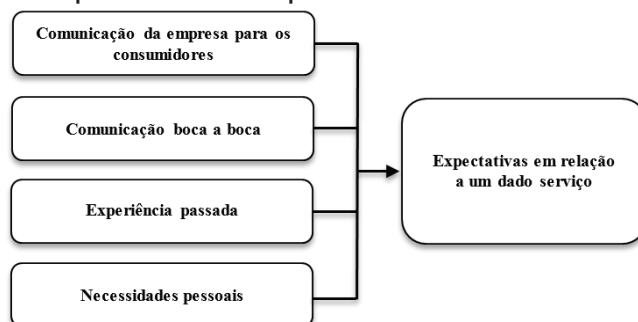
1) A comunicação da empresa, como a publicidade e outras ações, de tal modo que, quanto maior o volume de comunicação da empresa maior será o nível de expectativas criadas;

2) A comunicação boca-a-boca, também designada pela referenciação realizada pelos amigos e membros da rede de contactos, de tal modo que, a quantidade de referências positivas e elogiosas tende a elevar o nível de expectativas;

3) A experiência anterior do indivíduo, na medida em que, quão maior a experiência do indivíduo, na área do serviço, maior será o nível de expectativas que possui relativamente a um dado serviço, e;

4) As necessidades pessoais do indivíduo, de tal modo que, quanto maior for a necessidade de receber um certo serviço, maiores serão as expectativas, conforme exposto na figura seguinte.

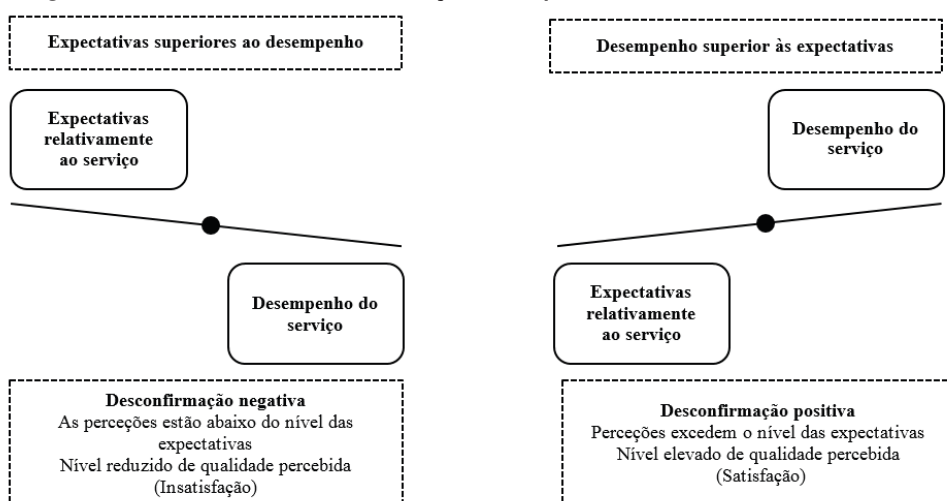
Figura 2. Fatores que influenciam as expectativas dos consumidores



Assim, as expectativas representam um papel fundamental, na medida em que são um dos elementos presentes na avaliação que conduz à qualidade percebida de um dado serviço. Com o objetivo de contribuir para a compreensão do modo como as discrepâncias entre as expectativas e a percepção do serviço conduzem à satisfação, Oliver (1980; 1981) apresentou o modelo da desconfirmação das expectativas. A desconfirmação decorre da existência de discrepâncias entre as expectativas e o desempenho real. Existem três possibilidades:

- 1) A desconfirmação zero, pode resultar quando o serviço é realizado conforme o esperado;
- 2) A desconfirmação positiva, pode ocorrer quando o serviço é melhor do que o esperado, e;
- 3) A desconfirmação negativa, quando o serviço se encontra abaixo das expectativas; aí a insatisfação surge, conforme mostra a figura seguinte.

Figura 3. Possibilidades de desconfirmação das expectativas



Em síntese, sempre que a percepção (juízo / avaliação) do desempenho do serviço supera as expectativas do indivíduo acerca desse serviço, a qua-

lidade percebida do serviço apresentará um nível positivo.

### 2.3. Qualidade em Serviços

Os serviços são diferentes dos produtos. Um produto é um bem tangível-físico que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo (Kotler, 2000). Os serviços possuem uma natureza distinta. Por isso, devem ser observados e estudados de modo distinto. Um serviço pode ser entendido (Kotler, 2000, p. 448) como um "... acto ou desempenho, que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando na propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico". Quatro características tornam os serviços distintos dos produtos ou bens:

(1) Intangibilidade: Os serviços são intangíveis, ao contrário dos bens. Os serviços não podem ser provados, tocados ou sentidos. São experiências, não têm matéria física. Uma pessoa que inicia a frequência de uma sauna não consegue saber o efeito exato das sessões de sauna antes de as ter adquirido / frequentado / experienciado.

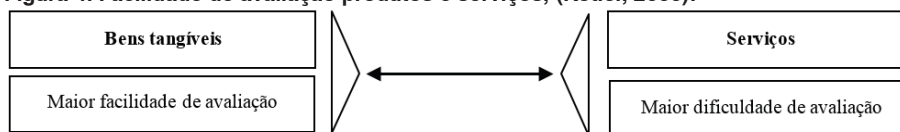
(2) Inseparabilidade: De um modo geral os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esta característica não se aplica a bens materiais (produtos) que são fabricados, ficam em stock, são distribuídos por revendedores e só depois são adquiridos e, posteriormente consumidos pelo cliente final. Nos serviços, a pessoa de contacto encarregue de prestar o serviço é parte do serviço. O cliente que recebe o serviço também é parte do processo. Está presente no momento e intervém mais ou menos ativamente na prestação do serviço. A interação do pessoal de contacto com o cliente é uma característica especial do marketing de serviços.

(3) Variabilidade: Pelo facto de dependerem da pessoa que os fornece, do local e do momento em que são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Na mesma categoria de serviços: duas aulas de hidroginástica revelam entre si um nível de heterogeneidade significativo. Apesar da padronização dos processos de prestação, os serviços revelam variabilidade.

(4) Perecibilidade: Os serviços não podem ser armazenados. Não podem ser feitos stocks de serviços. Se o serviço não for usado, está perdido. Por exemplo, se o cliente do hotel não utilizou a hidromassagem, esse serviço foi perdido, tal como um lugar do autocarro, se não foi preenchido, não foi vendido, e por isso foi perdido.

Então, os serviços de desporto e lazer prestados em piscinas, spas e hidromassagem são experiências intangíveis, subjetivas, individuais e pessoais; os clientes / utilizadores são parte integrante do processo; participam ativamente na "fabricação" do serviço; decorrem em espaços físicos (instalações desportivas); por vezes com apetrechamento, e; muitas vezes necessitam de pessoal de contacto: Por isso, este tipo de serviços é de difícil mensuração pelos clientes, conforme exposto na figura seguinte.

Figura 4. Facilidade de avaliação produtos e serviços, (Kotler, 2000).



Contrariamente aos bens, os clientes têm mais dificuldade em ajuizar e avaliar a qualidade de alguns serviços, mesmo depois de os terem consumido. Por exemplo, será mais difícil avaliar o serviço de reparação de um filtro de uma piscina, do que a aquisição de uma bola para jogar polo aquático.

### 3. SATISFAÇÃO

A satisfação é distinta de qualidade percebida. Satisfação corresponde ao “estado psicológico final resultante da sensação que envolve a discrepância entre as expectativas iniciais e os sentimentos da experiência de consumo.” (Oliver, 1981, p. 27). A satisfação corresponde a um estado mental emocional que reflete um juízo avaliativo dos benefícios ou o resultado de uma experiência do cliente. Portanto, a satisfação é uma disposição psicológica, é um sentimento agradável que o indivíduo tem, quando as suas necessidades como cliente são satisfeitas / as suas expectativas são atendidas / superadas relativamente aos principais atributos do serviço. Outras definições são abaixo apresentadas, nas quais é possível verificar as convergências conceituais.

Tabela 1. Conceitos de satisfação

Autor	Definição	Critério	Fase
Oliver (1981)	Estado psicológico final resultante da sensação que envolve a discrepância entre as expectativas iniciais e os sentimentos da experiência de consumo.	Avaliação. Estado psicológico final e resposta emocional	Durante a compra e / ou consumo / experiência do serviço.
Oliver et al., (1997)	Julgamento que uma característica do produto ou serviço, ou o produto ou serviço em si, proporcionou um nível agradável de realização relacionado com o seu consumo.	Julgamento. Nível agradável de realização.	Durante a compra e / ou consumo / experiência do serviço.
Trawick & Carrol (1982)	Juízo avaliativo ou cognitivo que analisa se o produto apresenta um bom ou pobre resultado. Respostas afetivas sobre o produto.	Juízo ou avaliação global determinada por resposta afetivas e cognitivas.	Durante e depois do consumo.
Westbrock & Reilly (1983)	Resposta emocional causada por um processo avaliativo e cognitivo no qual as percepções sobre um objeto ou serviço são comparadas com as necessidades e desejos do indivíduo	Resposta emocional	Depois da compra / experiência do serviço.

Acresce destacar que, os sentimentos globais do cliente em relação a um serviço ou uma transação específica, não podem confundir-se com as repetidas, cumulativas e consistentes experiências com esse serviço, numa lógica de longo prazo. Os consumidores podem estar satisfeitos, episódica e pontualmente com um serviço, mas não avaliam a empresa que presta o serviço como uma empresa de qualidade.

#### 4. QUALIDADE E SATISFAÇÃO

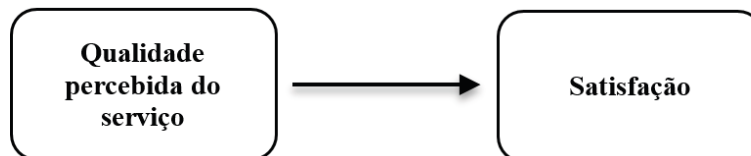
Nos termos do defendido por (Parasuraman et al., 1985; 1988; 1991; 1994) a qualidade do serviço resulta da discrepância entre as expectativas e as perceções relativamente ao serviço, a qual proporciona um determinado nível de satisfação. E a satisfação corresponde a um estado psicológico final resultante da sensação que envolve a discrepância entre as expectativas iniciais e os sentimentos da experiência de consumo (Oliver, 1981). A satisfação parece ser uma combinação de respostas emocionais e cognitivas (Oliver et al., 1997; Zeithaml et al., 2006), enquanto a qualidade do serviço, parece ser principalmente a avaliação cognitiva do serviço que foi prestado. Ou seja, a qualidade percebida é uma fonte que origina um certo nível de satisfação.

Tabela 2. Conceitos de qualidade percebida e satisfação

Qualidade percebida do serviço	Satisfação
Resultado da comparação que os clientes realizam entre as suas expectativas sobre um serviço e a sua perceção sobre o desempenho real do serviço (Parasuraman et al., 1985).	Estado psicológico final resultante da sensação que envolve a avaliação da discrepância entre as expectativas iniciais e os sentimentos da experiência de consumo (Oliver, 1981).

A relação existente entre a qualidade percebida e a satisfação, mostra que a satisfação é uma reação emocional que sucede a uma experiência de consumo específica. Sendo fenómenos distintos, estão próximos e relacionados. A qualidade percebida antecede e é um determinante do nível de satisfação, de tal modo que quanto maior for o nível de qualidade percebida, maior será o nível de satisfação, conforme exposto na figura abaixo.

Figura 5. Relação qualidade percebida e satisfação.



Por sua vez, a satisfação do consumidor mostrou exercer uma influência mais forte sobre a intenção futura de compra de um cliente do que a qualidade do serviço (Cronin & Taylor, 1992). Ou seja, o efeito da satisfação sobre a intenção de compra é superior ao efeito da qualidade percebida. Assim, os sentimentos de satisfação influenciam o provável comportamento

to futuro dos clientes relativamente a esse serviço (Alexandris et al., 2004; Howat et al., 2008), materializado no nível de lealdade do consumidor relativamente à empresa prestadora do serviço.

## 5. SATISFAÇÃO E LEALDADE

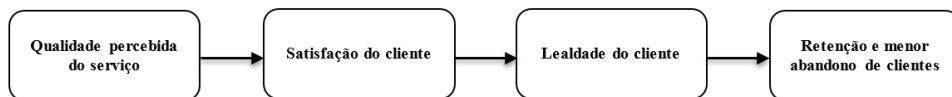
A lealdade do cliente corresponde ao nível de continuidade no relacionamento do cliente, com uma marca ou empresa prestadora de serviços (Soderlund, 2006). A lealdade integra duas dimensões que devemos considerar.

A primeira e mais visível corresponde à dimensão comportamental da lealdade, que coloca a ênfase no comportamento observável registado no passado. Pode ser observada por diversos indicadores: a compra repetida ou a frequência da compra, a duração do relacionamento entre a empresa prestadora de serviços e o cliente (Pritchard et al., 1992) e a proporção do volume de gastos realizados na marca / empresa, relativamente ao total de gastos da categoria de produtos / serviços.

A segunda dimensão da lealdade corresponde à lealdade atitudinal, que corresponde a uma ligação à marca, ao nível de um compromisso psicológico e atitude positiva relativamente à marca: inclui dois principais indicadores da retenção dos clientes: (1) a intenção de voltar a comprar a marca ou na empresa, e; (2) a vontade de recomendar o serviço a outros potenciais clientes (Howat et al., 2008; Zeithaml et al., 2006).

Oliver et al., (1997) sustentou que os episódios agregados de satisfação de uma série de experiências de consumo resultam em satisfação “global”, e que por sua vez, a satisfação “global” parece ser um determinante da lealdade. A satisfação global, fundada em experiências cumulativas com uma mesma empresa prestadora de serviços, deverá ter um efeito mais forte sobre o comportamento de compra futuro e sobre a disposição para recomendar, do que uma única experiência de consumo (Homburg et al., 2005; Howat et al., 2008), conforme exposto na figura seguinte.

Figura 6. Relação qualidade percebida, satisfação, lealdade e retenção de clientes.



Assim, parece demonstrada a evidência científica que suporta a existência de relações entre: a qualidade percebida do serviço, a satisfação, a lealdade e o abandono dos clientes. Porém, o relacionamento de lealdade do cliente é muito mais forte nos clientes completamente satisfeitos do que nos clientes que registaram níveis de satisfação mais baixos (Jones & Sasser, 1995). Ou seja, quanto mais satisfeitos estiverem os clientes, mais leais tendem a ser. No entanto, estas relações, podem ser influenciadas

por outros fatores, tais como a competitividade do mercado particular em que os serviços são oferecidos e procurados, designadamente das alternativas disponíveis desses serviços para o cliente. Em mercados com pouca concorrência, existe o risco de se assumir que os clientes mostram uma verdadeira lealdade de longo prazo com a empresa. Porém, esses clientes podem não estar completamente satisfeitos e apenas permanecem leais porque não têm acesso conveniente e não existem alternativas de oferta desse serviço. Neste caso, a situação evidencia uma falsa lealdade.

## 6. MEDIÇÃO DA QUALIDADE EM PISCINAS

Durante mais de duas décadas, os estudos que se dedicaram à medição da qualidade do serviço têm sido orientados por duas perspetivas principais: (1) a perspetiva americana, representada pelo instrumento SERVQUAL e suas adaptações (Parasuraman et al., 1985; 1988; 1991; 1994; Zeithaml et al., 2006) e pela (2) perspetiva europeia (nórdica) (Gronroos, 1984; 1993; 2005).

O modelo nórdico além de adaptar o paradigma de desconfirmação à medição da qualidade do serviço, identifica duas dimensões da qualidade do serviço: (1) a dimensão técnica (de resultado) que reflete o resultado do ato do serviço, o que o cliente recebe, ou "... com o que o cliente é deixado quando o processo de prestação do serviço e as interações comprador-vendedor estão terminadas.", e; (2) a dimensão funcional ou de processo que corresponde a como o serviço é entregue, i. é., define a percepção dos clientes sobre as interações que ocorrem durante a entrega / prestação do serviço (Gronroos, 2005, p. 63), conforme figura seguinte, painel A.

Com base no modelo de duas dimensões de Gronroos (1984), Rust & Oliver (1994) oferecem um modelo de três dimensões: o resultado do serviço (isto é, qualidade técnica), a entrega do serviço (ou seja, a qualidade funcional, interação cliente-funcionário) e uma nova componente relativa ao ambiente em que o serviço é prestado – ambiente de serviço, conforme figura seguinte, painel C.

O instrumento SERVQUAL é o que maior número de trabalhos tem evidenciado na literatura. Sabe-se que o número de atributos específicos de um serviço que parece ter um efeito forte sobre a percepção da qualidade global dos clientes é, relativamente reduzido (Howat et al., 2008). Isto é, os consumidores, durante e após a experiência de consumo de um dado serviço, centram a avaliação num conjunto relativamente pequeno de características ou atributos. Várias investigações em centros de fitness na Grécia (Afthinos et al., 2005; Papadimitriou & Karteroliotis, 2000) e em piscinas públicas na Austrália (Howat et al., 2008) constataram que os inquiridos atribuíram uma importância relativamente elevada a duas dimensões da qualidade: (1) aos atributos do suporte físico do serviço (instalações lim-

pas, confortáveis e modernas), e; (2) aos atributos do pessoal de contacto (funcionários competentes, expeditos e simpáticos), dimensões que estão presentes no instrumento SERVQUAL.

O instrumento SERVQUAL categoriza os atributos de qualidade de serviço em cinco dimensões (Parasuraman et al., 1988). As primeiras quatro dimensões correspondem a atributos do processo que o cliente experimenta durante a entrega do serviço (como o serviço é entregue) e a última está orientada para os resultados. As dimensões são:

A) A dimensão tangíveis: pretende avaliar o designado suporte físico e inclui a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, do pessoal / funcionários e dos materiais de comunicação.

B) A capacidade de resposta: abrange a disponibilidade dos funcionários para ajudar, para resolver os problemas dos clientes, de forma rápida e com prontidão.

C) A confiança: envolve a avaliação do conhecimento e experiência dos funcionários, a cortesia, assim como, a sua capacidade para transmitir confiança e segurança ao cliente.

D) A empatia: concentra-se na avaliação do modo como o cliente é tratado, com atenção individual e personalizada, conhecendo as suas preferências e até tratando-o pelo seu nome próprio.

E) A fiabilidade: pretende avaliar a capacidade da empresa em prestar o serviço conforme prometido, de forma precisa, sempre consistente e sem oscilações, conforme figura seguinte, painel B.

Através da utilização das cinco dimensões, o SERVQUAL realiza dois tipos de medição:

1) Mede as expectativas dos consumidores relativamente àquilo que é um serviço de qualidade (ideal) (expectativas), e;

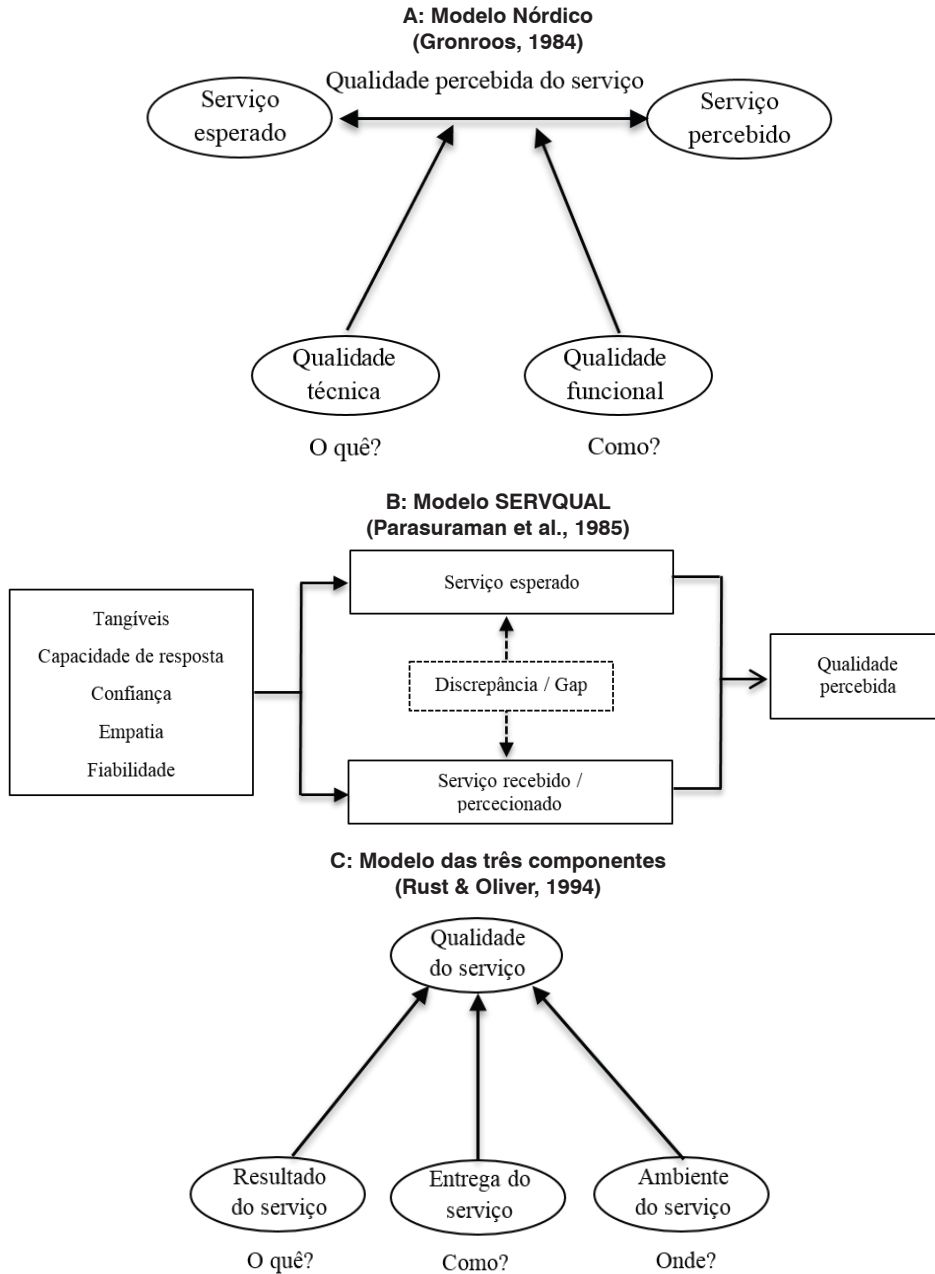
2) Mede as percepções depois do serviço ter sido prestado (desempenho real).

No final, realiza uma comparação para determinar a existência de discrepâncias entre o resultado da medição das expectativas e resultado da medição do desempenho real percebido, permitindo assim, identificar a qualidade percebida.

Apesar do instrumento SERVQUAL ser o mais amplamente utilizado e inspirador de outros instrumentos, para avaliação da qualidade de serviços, não está isento de crítica: A primeira crítica expressa que se concentra principalmente nas dimensões funcionais ou processuais da qualidade, e dedica menos atenção aos resultados (Alexandris et al., 2004). A segunda crítica é que, sendo tão generalista, necessita de ser adaptado aos contextos cujos serviços se pretendem avaliar: como o turismo e lazer, incluindo hotéis (Alexandris et al., 2002; Choi & Chu, 2001), os serviços desportivos e de lazer (Chelladurai & Chang, 2000; Kim & Kim, 1995; Papadimitriou &

Karteroliotis, 2000), entre eles, os serviços desportivos que decorrem em piscinas (Howat et al., 2008).

Figura 7. Conceções da qualidade de serviço.



Fonte: Adaptado de Brady & Cronin (2001).

## 7. QUESTIONÁRIO PARA AVALIAR A QUALIDADE PERCEBIDA EM PISCINAS

A natureza distinta dos serviços desportivos e de lazer reforça a importância e necessidade da adaptação do instrumento para medir a qualidade do serviço, no específico ao contexto dos serviços prestados em piscinas. Tais serviços variam consideravelmente em termos de fatores como (1) o nível de envolvimento do cliente na produção e consumo do serviço, (2) o tempo gasto a usufruir do serviço, e; (3) o grau em que o serviço é partilhado com outras pessoas. Por exemplo, os serviços de aulas / classes de natação para fitness ou jacuzzi geralmente envolvem participantes habituais que passam longos períodos de tempo juntos, partilham com outros clientes equipamentos e a condução das sessões pelo professor.

Apresenta-se abaixo uma proposta de questionário adaptado ao contexto das piscinas. O questionário é destinado a avaliar a qualidade do serviço pelos utentes inclui as sete áreas funcionais principais da piscina:

- (A) Piscina geral;
- (B) Recepção e secretaria;
- (C) Balneários;
- (D) Zona da Nave da Piscina;
- (E) Programa, Aulas e Atividades;
- (F) Professores e Gestão, e;
- (G) Serviço / Espaço para Crianças.

Pretende avaliar as cinco dimensões da qualidade do serviço prestado:

(1) Tangibilidade (TANG) - A dimensão tangíveis pretende avaliar o suporte físico e inclui a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação, através de 24 itens;

(2) Capacidade de resposta (RESP) – A dimensão capacidade de resposta pretende avaliar a disponibilidade dos funcionários para ajudar, para resolver os problemas dos utentes de forma rápida e com prontidão, através de 5 itens;

(3) Confiança (CONF) - A dimensão confiança pretende avaliar os conhecimento e experiência dos funcionários, a cortesia, assim como a sua capacidade para transmitir confiança e segurança aos utentes, através de 5 itens;

(4) Empatia (EMPA) – A dimensão empatia pretende avaliar o modo como o utente é tratado, com atenção individual e personalizada, conhecendo suas preferências, através de 4 itens e;

(5) Fiabilidade (FIAB) - A dimensão fiabilidade pretende avaliar a capacidade da empresa em prestar o serviço conforme prometido, de forma precisa, sempre consistente e sem oscilações, através de 4 itens.

No final, através de 1 item pretende-se avaliar globalmente os sentimentos de satisfação (SATG) com a piscina.

A escala para avaliar cada um dos itens é de 7 pontos, ancorada em (1) Discordo totalmente e (7) Concordo totalmente. A escala pode ter inscrito o ponto intermédio (4) Não discordo / nem concordo. Para o último item relativo à satisfação global a escala é de 7 pontos, ancorada em (1) Muito insatisfeito e (7) Muito satisfeito, pode ter inscrito o ponto intermédio (4) Nem insatisfeito / nem satisfeito. Os itens devem ainda dispor de um espaço para serem assinaladas as seguintes possibilidades: Não sei e Não aplicável.

<b>A</b>	<b>Piscina Geral</b>
TANG1	O edifício das piscinas revela boa manutenção / conservação.
TANG2	O espaço exterior circundante apresenta-se limpo.
TANG3	A zona de estacionamento tem dimensão adequada.
TANG4	A zona de estacionamento é segura.
TANG5	A sinalética no interior é adequada.
EMPA1	Existe facilidade de acesso a alimentação e bebidas.
<b>B</b>	<b>Receção e Secretária</b>
TANG6	O espaço encontra-se limpo.
TANG7	O mobiliário e equipamentos têm boa aparência.
TANG8	Os funcionários revelam aparência cuidada e são facilmente identificáveis.
CONF1	Os funcionários revelam cortesia.
CONF2	Os funcionários revelam conhecimentos sobre o funcionamento da piscina e experiência.
RESP1	Os funcionários mostram disponibilidade para ajudar os utentes.
RESP2	O atendimento é realizado com prontidão.
<b>C</b>	<b>Balneários</b>
TANG9	Os balneários apresentam boa manutenção / conservação.
TANG10	O espaço dos balneários apresenta-se limpo.
TANG11	Os balneários são seguros.
TANG12	A temperatura ambiente é adequada.
TANG13	A ventilação é adequada.
TANG14	A disponibilidade de bancos é suficiente.
<b>D</b>	<b>Zona da Nave da Piscina</b>
TANG15	A zona da piscina apresenta boa manutenção / conservação.
TANG16	O espaço da nave da piscina apresenta-se limpo.
TANG17	A temperatura ambiente é adequada.
TANG18	A temperatura da água é adequada.
TANG19	A água da piscina apresenta-se limpa.
TANG20	O material didático é apropriado.
TANG21	Existe material suficiente para a realização das atividades.
TANG22	O material didático está em boas condições.
<b>E</b>	<b>Programa, Aulas e Atividades</b>
EMPA2	Existe disponibilidade de aulas no nível adequado.

EMPA3	Os horários das aulas são convenientes.
FIAB1	A distribuição semanal (frequência) das atividades é adequada.
FIAB2	Sinto progressos da prática das aulas / atividades.
FIAB3	As aulas / atividades em que participa estão ajustadas às suas expectativas.
RESP3	É disponibilizada informação atualizada sobre as aulas e os progressos.
<b>F</b>	<b>Professores e Gestão</b>
CONF3	Os professores fazem que os utentes se sintam seguros durante as aulas.
CONF4	Os professores preocupam-se em adaptar a atividade ao nível dos utentes.
RESP4	Os professores estão interessados no progresso dos utentes.
EMPA4	Os professores prestam atenção individualizada aos utentes.
FIAB4	A administração das piscinas parece realizar adequada supervisão sobre os funcionários.
<b>G</b>	<b>Serviço / Espaço para Crianças</b>
CONF5	O pessoal está capacitado para desempenhar a atividade.
TANG23	O espaço e equipamentos manifestam higiene e limpeza.
TANG24	O ambiente para as crianças é seguro.
RESP5	São proporcionadas experiências diversificadas.
SATG1	Globalmente sinto-me satisfeito com a piscina X

**Fonte:** Adaptado de: (Alexandris & Palialia, 1999; Chang & Chelladurai, 2003; Chen et al., 2011; Howat et al., 2008; Kim & Kim, 1995; Ko & Pastore, 2005; Lam et al., 2005; Murray & Howat, 2002; Parasuraman et al., 1988; Ruiz et al., 2015, Yildiz & Kara, 2012).

## 8. IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

É referido com frequência que: “não se pode gerir, aquilo que não pode medir”. Sem qualquer espécie de medição não é possível aos gestores de desporto identificarem onde está atualmente a empresa, os seus objetivos, o nível de qualidade oferecida, o que se destaca é a necessidade de ser medida a qualidade que o consumidor percebe, através dos instrumentos adequados.

A ideia de que os clientes são os melhores juízes da qualidade é relativamente nova, substituindo e complementando outros conceitos de qualidade. Quando o cliente é visto como o avaliador final da qualidade, então os gestores de desporto / marketing desempenham um papel fundamental, pois necessitam de conhecer melhor o consumidor, as suas necessidades e as suas expectativas, para melhor prepararem as ações de valor a implementar.

Nem todas as ações realizadas pela empresa para melhorar a qualidade conduzem ao aumento da satisfação dos clientes e ao sucesso da empresa. Melhorar a qualidade nos aspetos que os consumidores não consideram importantes não conduz a melhorias dos níveis de satisfação. A questão chave está em assegurar uma relação direta entre as iniciativas que aumentem a qualidade e o aumento da satisfação do cliente. As iniciativas de melhoria da qualidade devem ser orientadas para as áreas que os con-

sumidores esperam e valorizam. São estas melhorias que podem conduzir a um aumento do nível de satisfação.

Mais do que interpretar resultados e o nível de satisfação, recomenda-se a realização de estudos regulares (semestrais / anuais) para avaliar os progressos em termos da satisfação dos clientes.

Se a empresa conseguir consistentemente orientar-se para as expectativas dos clientes e dar-lhes resposta de forma superior, a sua vantagem competitiva no mercado dificilmente será vencida.

Este pressuposto é de tal modo verdadeiro que, quanto mais as vantagens das empresas / organizações forem baseadas na qualidade percebida pelos clientes, maiores serão os lucros e, conseqüentemente, mais sustentado está o desenvolvimento futuro das organizações e empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centres. *Managing Service Quality*, 13(5), 245-258.

Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4(4), 218-228.

Alexandris, K., Dimitriadis, N., & Markata, D. (2002). Can perceptions of service quality predict behavioral intentions? An exploratory study in the hotel sector in Greece. *Managing Service Quality*, 12(14), 224-231.

Alexandris, K., Zahariadis, C., Tsozbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52.

Ansoff I. (1997). *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora McGraw Hill.

Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.

Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H., & Huang, T. H. (2011). Tourist behavioural intentions in relation to service quality and customer satisfaction in Kinmen National Park, Taiwan. *International Journal of Tourism Research*, 13(5), 416-432.

Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong Hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20, 277-297.

Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The Journal of Marketing*, 56, 55-68.

Garvin, David, A. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review*, 61. (set.-Oct.), 65-73.

Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-45.

Gronroos, C. (1993). From scientific management to service management. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20.

Gronroos, C. (2005). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.

Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction

and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69 (April), 84-96.

Howat, G., Crilley, G., & McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13(3-4), 139-161.

Instituto Português da Qualidade. (2016). Norma Portuguesa NP 4542 2016. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

Jones, M. A., & Sasser, W. (1995). Why Satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.

Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport odelo in korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.

Ko, Y. J., & Pastore, D. L. (2005). A Hierarchical Model of Service Quality for the Recreational Sport Industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84-97.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas S. A.

Lam, E. T., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.

Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers odel Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.

Oliver, R. L. (1980). A cognitive odelo f the odelo f tes and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17 (Nov.), 460-469.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 25-48.

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3), 311-336.

Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness odelo : a reexamination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 157-164.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40;

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *The Journal of Marketing*, 58, (Jan.), 111-124.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and it's Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

Pritchard, M., Howard, D., & Havitz, M. (1992). Loyalty measurement: a

critical examination and theoretical extension. *Leisure Sciences*, 14(2), 155-164.

Ruiz, P., Rosado, A., & Galisteo, R. (2015). Validación de la version reducida del CECASDEP en usuarios de serviços deportivos. *Suma Psicológica*, 22, 78-85.

Rust, Roland T., & Richard L. Oliver. (1994). Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier. In *Service Quality: New Directionsin Theory and Practice*, Roland T. Rust & Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19.

Salgado, S. (2000). O Marketing e a Qualidade. In Brito, C. M. & Lencatre, P. (Coords), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Ed. Verbo, pp. 86-114.

Soderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76-98.

Solomon, M. R. (2002). O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.

Trawick, S. I. F., & Carroll, M. G. (1982). Satisfaction Related to Predictive, Desired Expectations: A Field Study in New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining. Bloomington, IN: Indiana University, 15-22.

Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. In Day, R.S., & Hunt, H. K. (Eds.), *Advances in consumer Research*, 10, 15-22. Bloomington: Indiana University.

Yildiz, S. M., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in physical activity and sports centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 26-45.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *The Journal of Marketing*, 60,(Apr.), 31-46.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.