

PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS EM CENTROS DE FITNESS NO RIO DE JANEIRO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES

PROPUESTA DE INSTRUMENTO PARA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS EN CENTROS DE FITNESS EN EL RÍO DE JANEIRO EN LA PERSPECTIVA DE LOS GESTORES

PROPOSAL INSTRUMENT FOR EVALUATION OF THE QUALITY OF SERVICES IN FITNESS CENTERS IN RIO DE JANEIRO IN THE PERSPECTIVE OF MANAGERS

Edvaldo Antunes de Farias *
edvaldo.farias@gmail.com

Luis Felgueiras e Sousa Quaresma **
luisquar@utad.pt

Eduardo Borba Neves ***
neveseb@gmail.com

José Vilaça-Alves **
josevilaca@utad.pt

* UNESA, Rio de Janeiro – Brasil

** Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro UTAD, Vila Real – Portugal

*** IPCFEX, Rio de Janeiro – Brasil

Resumo Resumen Abstract

A venda de serviços predomina nas relações de consumo das sociedades contemporâneas, exigindo aumento contínuo da sua qualidade, obrigando prestadores de serviços a investir e monitorar continuamente a qualidade dessas entregas. O segmento *fitness* é um mercado em expansão com alta concorrência onde, equipamentos, espaço físico e modalidades não são fatores de diferenciação duráveis. Diante desse quadro, o objetivo da pesquisa foi construir um instrumento para avaliar a qualidade de serviços em centros de *fitness*, considerando as percepções de seus gestores. Participaram voluntariamente da pesquisa 216 centros de *fitness*, com 123 gestores, todos localizados na cidade do Rio de Janeiro - RJ, Brasil. Para isso, foi adaptado e aplicado um instrumento destinado a avaliar qualidade de serviços em campos de golfe em Portugal proposto por Quaresma, composto por 58 itens. Após a coleta dos dados, os resultados foram tratados por meio da análise fatorial exploratória (AFE), com foco na construção de um novo instrumento com número menor de dimensões/questões, sem perda da eficácia. Os resultados sugerem que os gestores são predominantemente jovens, pouco experientes nessa função, graduados em Educação Física e sem formação acadêmica para atuar nessa atividade, mantendo-se no cargo pelos ganhos financeiros consequentes, sem vislumbrar outros níveis na carreira e sem a prática de aperfeiçoar-se tecnicamente para a função. A AFE permitiu aprimorar o instrumento inicial, evoluindo para um novo, dessa vez composto por 32 itens, que explicam 62,18% da variância comum dos dados e que foram distribuídas por 6 dimensões, reduzindo em 55,2% o número de itens, permitindo afirmar que a estrutura fatorial encontrada no novo instrumento é boa e aceitável para avaliar a qualidade de serviços nesses centros de prestação de serviços em *fitness*. Neste sentido, o modelo proposto possui validade fatorial e consistência interna adequadas, sendo indicado para avaliar a percepção de qualidade dos serviços em centros de *fitness* no Rio de Janeiro. A título de recomendação para investigações futuras, sugere-se a realização de pesquisas de mesma natureza, com foco nas percepções dos beneficiários diretos desses serviços, os clientes, para os quais toda e qualquer ação empresarial e gerencial é voltada, fazendo com que sua satisfação seja monitorada e esteja alinhada diretamente à sustentabilidade financeira dessas empresas.

PALAVRAS CHAVE: Qualidade; Serviços; Academias; Gestores; Indicadores.

...

La venta de servicios predomina en las relaciones de consumo de las sociedades contemporáneas, exigiendo un aumento continuo de su calidad, por exigencia de los consumidores y, por ello, obligando a los prestadores de servicios a invertir y monitorear continuamente la calidad de sus entregas. En el segmento fitness, un mercado en expansión, pero aún con baja penetración en la sociedad, no es diferente. Así, el objetivo de la encuesta fue construir un instrumento para evaluar la calidad de los servicios prestados por esas empresas, considerando las percepciones de los gestores. Participaron voluntariamente de la encuesta 216 centros de fitness, con 123 gestores. Se adaptó y aplicó un instrumento específico para evaluar la calidad de los servicios en los campos de golf en Portugal propuestas por Quaresma, compuesto de 58 artículos y, después de la recolección de los datos, los resultados fueron tratados por medio del análisis factorial exploratorio (AFE), con foco en la construcción de un instrumento con un número menor de cuestiones sin pérdida de eficacia. Como resultado, se concluye que los gestores son predominantemente jóvenes, poco experimentados en esa función, graduados en Educación Física y sin formación académica para actuar en esa actividad, manteniéndose en el cargo por las ganancias financieras consecuentes, sin vislumbrar otros niveles en la carrera y sin la práctica de perfeccionarse técnicamente para esta función. La AFE permitió, en relación a los gestores, evolucionar del instrumento original para otro, compuesto por 32 ítems, que explican 62,18% de la varianza común de los datos, distribuidos por 6 dimensiones, reduciendo en un 55,2% el número de ítems. En conclusión, se puede afirmar que, la estructura factorial encontrada en lo instrumento es buena y aceptable para la evaluación de la calidad de servicios en esos centros de fitness y, por lo tanto, el instrumento propuesto posee validez factorial y consistencia interna adecuadas, autorizándonos, por lo tanto, sugerir su utilización para medir la percepción de calidad de los servicios en centros de fitness en Río de Janeiro. Como recomendación para futuras encuestas, se sugiere la realización de investigaciones de la misma naturaleza, con foco en las percepciones de los clientes, para los cuales toda y cualquier acción empresarial y gerencial se vuelve, haciendo que su satisfacción se supervise y se alinee directamente con la sostenibilidad financiera de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Calidad; Servicios; Gimnasios; Indicadores; Gestores.

...

The market of services predominates in the consumer relations in contemporary societies, requiring a continuous increase of their quality, forcing service providers to invest and continuously monitor the quality of these deliveries. The fitness segment is a highly competitive expanding market where equipment, physical space and modalities are not durable differentiation factors. Therefore, the purpose of the research was to build a tool designated to evaluate the quality of services in fitness centers, considering the perceptions of its managers. 216 fitness centers with 123 managers voluntarily participated in the research, all located in the city of Rio de Janeiro - RJ, Brazil. This new tool is based on a model proposed by Quaresma, composed of 58 items, in order to evaluate the quality of services in golf courses in Portugal. After data collection, the results were treated using exploratory factorial analysis (EFA), focusing on the construction of a new tool with a smaller number of dimensions / questions, without loss of efficiency. The results suggest that managers are predominantly young and inexperienced in their roles, graduated in Physical Education with no academic training to act in this activity, remaining in their position for the consequent financial gains, without aiming for other levels in their career and without the practice of technically perfecting for the role. The EFA allowed to improve the initial tool, evolving to a new one, this time composed of 32 items, which explain 62.18% of the common variance of the data and which were distributed in 6 dimensions, reducing the number of items by 55.2% and allowing to state that the factorial structure found in the new device is adequate to evaluate the quality of services in these fitness centers. Consequently, the proposed model has adequate factorial validity

and internal consistency, being indicated to evaluate the perception of quality of services in fitness centers in Rio de Janeiro. As a recommendation for future research, it is suggested to carry out research of the same nature, focusing on the perceptions of the direct beneficiaries of these services, the clients or consumers, to whom all business and management action is directed, their satisfaction is monitored and is directly aligned with the financial sustainability of these companies.

KEYWORDS: Quality; Services; Academies; Managers; Indicators.

I. Introdução

Uma característica marcante da sociedade de consumo pós-industrial é a predominância da economia baseada na venda de serviços, hoje essencial à funcionalidade econômica dos países, interferindo até mesmo na viabilidade da produção dos bens manufaturados e representando um papel estratégico na geração de riqueza no cenário econômico mundial (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000; Grönroos, 2007).

Há muito tempo os serviços desempenham papel essencial na economia brasileira, com a participação no PIB mantendo-se entre 1996 - 1999, em 60% (Corrêa & Caon, 2009). E evoluindo para 72,5% no 1º. trimestre de 2018, seguido de 20,8% da indústria e e 6,7% da agropecuária. Além disso, registra-se um total de 13.042.000 de pessoas atuando em atividades relacionadas à prestação de serviços, sendo os serviços ligados ao lazer, saúde e entretenimento, prestados por 415.176 empresas (31,2%) e representando o 2º lugar em ocupação da mão-de-obra, com 2.904.000 pessoas (22,3%) (IBGE, 2017).

Em relação ao crescimento dos negócios ligados a serviços de *fitness*, o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE) apresenta o Brasil como 2º lugar em número de academias no mundo, atrás dos EUA, destacando que neste país o crescimento foi de 0,7% no período 2009 – 2012, enquanto no Brasil foi de 29% (SEBRAE, 2014).

Além disso, o mercado de *fitness* no Brasil apresentou um crescimento de 9,7% no período 2015-2016 (31 para 34 mil empresas dessa natureza) e 21,5% em número de clientes, de 7,9 para 9,6 milhões (IHRSA, 2017). Este crescimento é fruto da crescente competitividade, acompanhada pelo aumento das exigências de qualidade, o que implica uma busca constante por melhorias nas diferentes fases do processo de entrega aos consumidores, de modo a fazê-los satisfeitos e, por conseguinte, fiéis.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) e Motta e Moraes (2017); destacam a necessidade de aumentar o nível de profissionalização neste segmento, que Perdomo (2014) analisando criticamente classificou como "baixo". Para isso, estes autores são unânimes ao afirmar a necessidade do aumento da eficiência e competitividade empresarial, o que demanda ações efetivas de seus gestores, a quem cabe definir indicadores de desempenho adequados as expectativas dos clientes, além de sistemas de gestão capazes de garantir padrões de excelência nessas entregas, tornando as empresas "acreditáveis".

2. Revisão da Literatura

2.1. O Negócio denominado Centros de *Fitness*

Em termos de terminologia, centro de *fitness*, ou academias, são instalações que oferecem serviços cujo propósito é promover e manter bem-estar físico e mental de seus frequentadores (Dias, 2006; Saba, 2001; Silva, Rombaldi, Azevedo, & Hallal, 2008). Trata-se, portanto, de um segmento comercial cuja finalidade é gerar melhorias à vida das pessoas que frequentam, com capacidade potencial para influenciar o estilo de vida da população e atender a diferentes segmentos, que vão da mudança de hábitos, melhorias estéticas, performance físico-funcional ou ainda a ampliação das redes de relacionamento interpessoal.

Essas características fazem com que, além de locais voltados à prática de exercícios físicos, os centros de *fitness*, sejam vistos como espaços de convivência e interação social, muitas das vezes sendo esta a maior importância que desempenhem na vida de seus clientes. Assim, e independente dos nomes que recebam, é evidente a existência de um traço conceitual característico, que é oferecer aos seus frequentadores diferenciadas formas de modificar comportamentos e o próprio estilo de vida (Aguiar, 2007; Campos; Dantas, 2013; Pereira Filho; Yildiz & Kara, 2012). Nesse contexto, assistimos ao crescimento do que Saba (2006) denominou indústria do *fitness*, da qual participam não somente os centros de *fitness* ou academias de ginástica, mas também todo um conjunto de negócios relacionados à prática de exercícios físicos.

O constante crescimento do faturamento do setor de serviços em *fitness* pode ter no aumento da longevidade da população, associado a uma lenta, mas crescente conscientização da população brasileira de que exercício físico é indispensável à saúde, uma explicação plausível. Ocupando a 4^a. posição mundial em termos de número de praticantes (7.950.000) e com aumento no período 2009 – 2014 da ordem de 18%, o Brasil mostra-se como um grande potencial de crescimento neste setor exatamente pelo fato de possuir apenas 5% de market share, enquanto os 3 países com maior participação absoluta (USA, Alemanha e Inglaterra) têm valores entre 12 – 16% ((SEBRAE, 2016).

Assim, e predominantemente orientadas à oferta de serviços em *fitness* para o segmento premium da sociedade brasileira, mesmo tendo em seu portfólio unidades voltadas aos serviços low cost/low price, as três maiores empresas brasileiras do setor, Bio Ritmo®, Bodytech® e Fórmula®, já faturavam juntas em 2013 valores próximos a R\$191milhões, somando 59 academias e 115 mil alunos, gerando visibilidade e atratividade de novos players dispostos a investir neste segmento, sendo estes ligados ao mercado financeiro, o que caracteriza este segmento como rentável e promissor (Menezes, 2013).

Evidenciando essa prosperidade dos negócios *fitness* no Brasil, recentemente (maio/2018), a rede brasileira SmartFit®, versão low cost/low price da rede Bio Ritmo®, adquiriu 50% das ações da Latamgym® e 50 das ações da Servicios Deportivos para Latinoamérica®, que operam academias da marca do grupo brasileiro no México. A empresa iniciou operação no México em 2012 e no final de 2017 possuía 258 mil clientes distribuídos em 92 unidades. Recentemente a mesma rede anunciou ao mercado o fechamento de acordo com a GIC Special Investments, do

fundo soberano de Cingapura, para receber investimentos da ordem de R\$100 milhões, por meio de subscrições de ações preferenciais da empresa (Época Negócios, 2018).

Dessa forma, a relevância percebida por investidores neste segmento está, exatamente, na potencial prosperidade de um negócio que tem no Brasil a 2ª posição em número de centros de *fitness* por habitantes, mas ocupa o 10º lugar em termos de faturamento anual, com uma taxa de permanência de apenas 3,97%. Ou seja, há muito mais gente fora desses centros do que neles, embora a demanda por melhorias na qualidade de vida e bem-estar seja uma tônica no país atualmente (IHRSA, 2017).

Durães (2017) relata-nos que, do total de frequentadores de centros de *fitness* na América Latina, aproximadamente 50% está no Brasil, distribuídos por 23.400 unidades em pleno funcionamento. Além disso, e citando dados igualmente recentes e produzidos pelo SEBRAE, em seus relatórios sobre abertura e fechamento de empresas, nos últimos 5 anos o número de centros de *fitness* cresceu 133%, número este que não foi atingido por nenhuma outra modalidade de empresa prestadora de serviços em saúde e bem-estar.

Diante desse cenário, a oferta de serviços de qualidade aos seus beneficiários, independente de seus propósitos, é imperativa e constitui, portanto, uma premissa desse tipo de negócio, posto que é exatamente este valor, qualidade, que as pessoas desejam incorporar as suas vidas, por meio da prática de exercícios orientados nos centros de *fitness* em suas múltiplas modalidades ofertadas.

2.1. Qualidade de Serviços em Centros de *Fitness*

Considerando dados disponibilizados pelo IBGE (2014), quando apresentava a economia brasileira baseada na prestação de serviços e respondendo pela maioria da riqueza produzida no país, com 69,4% do PIB e 70% da força de trabalho, pode-se inferir que a prestação de serviços em centros de *fitness* é produtora de riqueza. Exatamente por esta prosperidade, o segmento experimenta hoje níveis de competitividade crescentes, exigindo, portanto, estratégias e indicadores precisos e adequados à mensuração da satisfação dos beneficiários em relação a esses serviços.

Mariano (2017) afirma que investigações de natureza científica, relacionadas a qualidade de serviços em atividades físicas e esportes ainda são escassos e o interesse por elas é recente. Mesmo assim, a autora reconhece que diferentes modelos têm sido desenvolvidos no sentido de se construir instrumentos que permitam a avaliação da qualidade desse tipo de serviço.

Polyakova, Mirza e Jackson (2012), descrevem esse interesse como sendo direcionados a duas vertentes distintas e interdependentes: i) o desenvolvimento de escalas para medir a qualidade dos serviços e ii) a avaliação da qualidade dos serviços propriamente dita. Para esses autores, o desenvolvimento de escalas tem sido expressivo, embora reconheçam a ampliação quantitativa de investigações destinadas a avaliar a qualidade do serviço prestado por centros de *fitness*, à sociedade.

Assim, definir indicadores capazes de permitir essa mensuração, representa garantir que a qualidade dos serviços prestados seja alvo de monitoramento constante, ou, em outras palavras, que a qualidade dos serviços tenha um sistema de gestão que lhes confira confiabilidade e perenidade, ao mesmo tempo em que forneça garantia diferenciadora, como forma de propiciar sobrevivência aos negócios (Cardoso, 1999; Lovelock & Wright, 2003; Quaresma, 2008). Portanto, na gestão dos centros de *fitness*, como nas demais empresas de serviços, não basta captar clientes e oferecer-lhes o básico, mas é preciso ir além, estudar seu comportamento, suas necessidades, interesses e desejos para promover seu encantamento e subsequente fidelização (Pereira Filho, Campos & Dantas, 2013).

Nesse contexto, é fundamental que essas empresas, por meio de seus gestores, desenvolvam *expertise* e ferramentas eficazes para identificar, de fato, o que deve ser mantido e o que deve ser melhorado em seus negócios. Em outras palavras é importante, para a sustentabilidade empresarial, adotar práticas sistemáticas de mensurar o nível de satisfação dos seus clientes em relação à qualidade dos serviços, de modo a subsidiar ações de manutenção e melhorias desses serviços e das pessoas que os prestam, ou seja, dos profissionais que nele atuam.

No que tange a prestação de serviços prestados por centros de *fitness*, há consenso quanto ao fato de que a qualidade tornou-se base na construção de diferenciais competitivos, posto que recursos materiais, tecnologia e diversificação nos serviços não constituem, por si só, fator de diferenciação ou posicionamento superior sob o ponto de vista concorrencial (Campos, 2007; Campos, & Dantas, 2013; Nogueira, 2000; Pereira Filho, Yildiz, 2011; Pinheiro & Pinheiro, 2006; Quaresma, 2008; Verry, 1997; Zanette, 2003;).

Assim, a qualidade de serviços prestados por centros de *fitness* pode ser avaliada pela mensuração do quanto atendem às expectativas do consumidor e, além disso, do quanto os indicadores escolhidos como relevantes são significativos nesta relação de consumo, seguindo assim o "paradigma da desconfirmação", que nada mais é do que a comparação entre o desempenho dos serviços e as expectativas do seu usuário em relação a eles (Pereira Filho, Campos, & Dantas, 2013).

Osti (2009) afirma que o incremento da indústria do *fitness*, em termos de competitividade, ampliou o poder de escolha dos consumidores, em face da multiplicidade de centros de *fitness*, levando seus gestores a objetivar ações na busca pela satisfação das expectativas, cada vez maiores e mais sofisticadas, dos clientes, e não fazê-lo, cria dificuldades crescentes para retê-los e fidelizá-los. Por outro lado, Motta e Moraes (2017) afirmam que, em virtude do aumento da concorrência neste segmento, centros de *fitness* tradicionalmente gerenciados por profissionais de Educação Física passaram a sofrer a pressão de redes e franquias, lideradas por executivos capacitados e com fartos recursos para atuar nesse mercado, dada à sua potencialidade. Da mesma forma, Gonçalves, Buchmann, e Carvalho (2003) e Alexandris, Douka, Papadopoulos e Kaltsatou (2008), afirmam de modo uníssono, ser este, de fato, um dos maiores desafios dos gestores desses centros. Clientes satisfeitos compram mais e ainda indicam estes serviços para pessoas de seus círculos de relacionamentos, agindo como defensores, o que induz ao entendimento de que a qualidade dos serviços é determinante da satisfação dos clientes, fator decisivo em cenários de alta competitividade.

Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011) e Kotler e Armstrong (2015) afirmam que, elevados índices de insatisfação são geradores de abandono pelos clientes, o que, no limite, pode levar a uma carteira de clientes ativos menor do que de ex-clientes, impactando diretamente os resultados do negócio. Segundo esses autores, uma vez ocorrido o abandono da empresa pelos clientes, todo e qualquer esforço de marketing não faz mais sentido, posto que a reversão além de ser muito onerosa nem sempre conta com a predisposição do cliente insatisfeito de voltar.

Pereira Filho, Campos, e Dantas (2013) afirmam que, se por um lado, não há dúvidas quanto à necessidade de oferecer serviços de qualidade a clientes, por outro, é necessário considerar que, mesmo consumindo um mesmo serviço, o que é de qualidade para uns, não necessariamente é para outros, o que significa dizer que o *design* das ações de manutenção e melhoria deve ser feito sempre com foco nas peculiaridades dos clientes. Assim, negócios em serviços serão sustentáveis se forem criteriosamente definidos atributos que permitam avaliar a qualidade das entregas aos clientes (Barreto, Santos, Gomes, Silva, & Menezes, 2012). Esses mesmos autores, corroborando Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Lopes (2014), afirmam que a escolha da abordagem mais adequada a cada tipo de serviço, exige cuidadosa análise das necessidades e expectativas do cliente, já que, após a compra, a avaliação passa a ser feita entre o que esperava e aquilo que efetivamente recebe, exigindo padrões mínimos de qualidade, perceptíveis e, se possível mensuráveis, numa avaliação. Porém, a evidente força deste segmento de negócio, legitima a posição de Farias (2015); Farias (2016); Silva (2016) quando chamam à atenção os gestores de centros de *fitness*, para a busca contínua de sistemas capazes de mensurar a satisfação dos clientes de suas empresas, sabendo que o “pano de fundo”, desse gerenciamento será, sempre, o atendimento, e se possível a superação, das necessidades/expectativas dos clientes.

De fato, estudos afetos à qualidade de serviços em centros de *fitness*, descrevem nitidamente a existência de um conjunto de atributos e dimensões que geram impacto na satisfação dos consumidores, embora não haja consenso quanto a esses atributos, exatamente pelas diferenças entre as pessoas, suas expectativas e perfis de consumo, fazendo com que nem todos os atributos do serviço possuam o mesmo peso e, portanto, um mesmo indicador não quer dizer necessariamente que tenha a mesma influência na satisfação de clientes diferentes (Barreto, Santos, Gomes, Silva, & Menezes, 2012; Gonçalves, Buchmann, & Carvalho, 2013; Maia, 2015; Motta; Moraes, 2017; Quaresma, 2008).

Além disso, Morgan e Rego (2006) e Kotler e Armstrong (2015) afirmam que há três razões fundamentais que justificam a busca pela satisfação de clientes em centros de *fitness*, e, por conseguinte, os indicadores relevantes para garantir tal satisfação. Primeiramente o custo elevado da captação de novos clientes quando comparado à manutenção de clientes regulares; em segundo lugar, a demanda competitiva pela satisfação com os serviços que compra, na medida em que estão sempre expostos a novas propostas, ofertas e vantagens adicionais, tornando imperativa a prática da inovação como estratégia gerencial para retê-los onde já estão ambientados; por último, o valor do ciclo de vida dos clientes, pois quanto maior o tempo de relacionamento, menos esforços exige para atender suas demandas, pela sintonia criada entre quem presta e quem recebe os serviços nos centros de *fitness*.

No que diz respeito a instrumentos adotados para avaliar a qualidade de serviços em centros de *fitness*, várias são as iniciativas de aferir e diversificados são os instrumentos adotados como por exemplo, o instrumento proposto por Tinoco e Ribeiro (2011) composto por 20 atributos, definidos a partir da perspectiva dos clientes e distribuídos pelas dimensões: i) tangíveis, ii) interação, iii) competência profissional, iv) facilidades ofertadas, v) específicos dos serviços. Além disso, Pereira Filho, Campos e Dantas (2013), propuseram a escala QSAG, composta por 31 atributos, também definidos na perspectiva dos clientes, distribuídos pelas dimensões: i) estrutura física e conveniência; ii) instrutores e programas de treinamento; iii) conforto e equipamentos; iv) preços, reclamações e emergências; v) funcionários administrativos e aparência; vi) localização.

Ying (2015), com a mesma finalidade, propôs um instrumento específico, derivado do SERVQUAL, originariamente composto por 42 itens distribuídos em 12 dimensões, ao qual denominou QUESC, também desenvolvido a partir da perspectiva dos clientes, composto por 33 itens e distribuídos pelas dimensões: i) meio ambiente; ii) atitude do staff do clube; iii) confiabilidade do staff do clube; iv) possibilidade de interação social; v) disponibilidade de informações; vi) oferta de planos de treino; vii) cuidado com o cliente; viii) preço; ix) direitos fundamentais do cliente; x) apreensão do cliente; xi) conveniências.

Embora abordando uma modalidade não relacionada diretamente a centros de *fitness*, mas ao desporto golf, Quaresma (2008) desenvolveu um modelo conceitual, traduzido em instrumento para avaliação da qualidade de serviços, utilizando para isso uma perspectiva tridimensional, ou seja, gestores, clientes e recursos humanos. Para isso adotou como base os 8 fundamentos propostos pela *Europe Foundation for Quality Management – FQM*, transformados nas seguintes dimensões: i) orientação para resultados; ii) focalização no cliente; iii) liderança e constância de propósitos; iv) gestão por processos e fatos; v) desenvolvimento/envolvimento das pessoas; vi) aprendizagem/ inovação/melhoria contínua; vii) desenvolvimento de parcerias; viii) responsabilidade social/corporativa. Nessas dimensões foram distribuídos 45 itens, compondo um instrumento autopreenchível e aplicado aos gestores desses campos de golf em Portugal.

Mariano (2017), desenvolveu um instrumento voltado à avaliação da qualidade de serviços em centros de *fitness*, denominado SQFSbr, após adaptação do instrumento proposto por Ferreira, Dias e Fonseca (2015), denominado SQFSp, versão adaptada para o português do original *Scale of Quality in Fitness Services – SQFS*, de Chang e Chelladurai (2003).

Diante desse contexto, e considerando a prevalência de instrumentos construídos na perspectiva dos clientes, à exceção do proposto por Quaresma (2008), a pesquisa teve como objetivo construir, a partir das percepções de gestores de centros de *fitness* na cidade do Rio de Janeiro, um instrumento capaz de dar conta da avaliação da qualidade dos serviços, tomando como base conceitual o Modelo de Excelência na Gestão - MEG[®], proposto pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, na sua versão 2016.

3. Método

Em relação ao tipo, a natureza, objetivos e procedimentos a pesquisa define-se como qualitativa, aplicada, exploratória, descritiva e de campo do tipo *survey* (Gerhardt & Silveira, 2009; Marconi & Lakatos, 2009; Silveira & Córdova, 2009).

Quanto à seleção dos sujeitos, optou-se pela amostragem estratificada (Thomas, Nelson, & Silverman, 2009), porque após selecionar os centros de *fitness*, definiu-se um grupo distinto de gestores, para o qual a investigação propôs questões relacionadas diretamente ao objeto da investigação. Para isso, adotou-se como critério de inclusão: i) caracterizar-se como pessoa jurídica; ii) ter registro no órgão de classe, Conselho Regional de Educação Física – CREF/RJ-ES; iii) localização na cidade do Rio de Janeiro. A partir das informações disponíveis no portal eletrônico do órgão, foram selecionadas 1271 empresas, considerando o acesso no período novembro-dezembro de 2016 (CREF/RJ-ES, 2016). Após a verificação do *status* de regularidade, em relação à plena atividade, adimplência de pagamento das anuidades, e inexistência de qualquer tipo de interdição do funcionamento, foram excluídas 249 empresas, restando, portanto, 1022.

Além disso, foram excluídas da amostra outros 157 registros, cuja natureza de centros de iniciação esportiva, projetos sociais com atuação voluntária, clubes desportivos e profissionais registrados na figura jurídica denominada Microempreendedor Individual - MEI, descaracterizavam a amostra pretendida. Assim, a amostra passou a ser composta por 865 centros de *fitness*. Desses, foram sorteados, de forma aleatória e probabilística, 25%, totalizando 216 empresas, cujos respectivos gestores foram convidados a integrar-se a pesquisa. Desse total, 145 responderam positivamente ao convite, perfazendo uma taxa de aceitação de 67,1%, e para os quais foi enviado o instrumento de pesquisa. Ao final do prazo-limite estabelecido para a devolução dos instrumentos respondidos, apenas 134 o fizeram, corrigindo a taxa de aceitação para 62%. Após o recebimento e análise dos instrumentos, foram excluídos da pesquisa 8,2% (11) que se apresentavam incompletos ou com preenchimento incorreto, reduzindo o número de instrumentos válidos para 123, efetivando uma taxa de resposta efetiva de 91,8%. Permitiu-se uma margem de um erro amostral de 5% ($p > 0,05$) e um nível de confiança de 90%, considerando a amostra adequada ao desenvolvimento da pesquisa (Hair Jr., et al., 2009).

3.1. Instrumento

O instrumento aplicado a gestores foi construído a partir da adaptação do que fora adotado por Quaresma (2008), quando propôs a construção de um modelo conceitual para avaliar a qualidade de serviços em campos de golfe em Portugal, numa perspectiva tridimensional, na qual os gestores compunham uma de suas dimensões. Este instrumento foi escolhido como base, exatamente por guardar estreita semelhança com o Modelo de Excelência na Gestão - MEG®, proposto pela FNQ (2016) no Brasil, destinado a orientar práticas de gestão com foco na excelência, e que por isso foi escolhido para fundamentar a construção do novo instrumento, e respectivas dimensões, haja visto que nas várias investigações disponíveis na literatura não foram encontrados outros instrumentos desenvolvidos na perspectiva dos gestores.

Assim, a construção e adaptação do instrumento original proposto por Quaresma (2008) envolveu dois tipos de procedimentos: (a) teórico, quanto as adaptações terminológicas, e (b) empírico, com a aplicação do Teste de Clareza de Zequinão e Cardoso (2013) para verificar sua aplicabilidade na coleta dos dados, garantindo que diferenças nas respostas equivaleriam apenas a diferenças de percepções dos sujeitos, e não na compreensão das questões.

No procedimento teórico foi feita a substituição das terminologias inerentes ao golfe, por aquelas relacionadas as especificidades de serviços prestados por centros de *fitness*, além de serem acrescentadas questões abordando a acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida, exigência definida tanto por legislação específica no Brasil (Brasil, 2015) como também por normatização, igualmente destinada ao atendimento deste segmento da sociedade (ABNT, 2015).

Já no procedimento empírico, afeto à verificação da inteligibilidade do instrumento, foi realizada uma pré-testagem junto a 10 informantes integrantes do grupo amostral, selecionados por conveniência imediatamente após a aceitação do convite, por meio da ferramenta psicométrica Teste de Clareza (Zequinão & Cardoso, 2013). Como resultado, obteve-se o índice médio de 97% (DP=0,67), superior, portanto, aos valores considerados limítrofes por Alexandre e Coluci (2011); Zequinão e Cardoso (2013), como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1. Resultados do Teste de Clareza com Gestores

Gestores	Nível de Clareza do Instrumento										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
G1											
G2											
G3											
G4											
G5											
G6											
G7											
G8											
G9											
G10											
M											10
Média											9.7
DP											0.67

Legenda: G = gestores; M=moda; DP= desvio padrão

3.2. Procedimentos Operacionais

Anteriormente ao recolhimento dos dados, e com intuito de apresentar aos sujeitos a pesquisa, seus objetivos, estratégias e sobretudo os preceitos éticos da investigação, relacionados ao anonimato das pessoas e instituições envolvidas na investigação, foram contatados, pessoalmente, por via telefônica ou mensagens eletrônicas, no período compreendido entre os

meses de novembro/2016 - janeiro/2017, os gestores dos centros de *fitness* localizados na cidade do Rio de Janeiro que compunham o universo a pesquisar. Esta consulta compôs a 1ª. fase da investigação de campo e dela extraiu-se a amostra efetiva da investigação. Na 2ª fase, após obter confirmações de participação e respectivas autorizações para visita as dependências das respectivas empresas, os gestores foram informados sobre a plena liberdade para abandonar a participação na pesquisa a qualquer momento, sem ônus ou responsabilidade.

Além disso, foram informados sobre a oferta gratuita do pesquisador, de uma apresentação coletiva as suas equipes sobre temática relacionada a "qualidade de serviços em centros de *fitness*", na qual objetivos e instrumento da pesquisa seriam apresentados e explicados, no contexto da abordagem do tema, ao mesmo tempo em que seriam alvo de uma análise do cenário de competitividade no qual suas empresas se inseriam, de modo a associar a pesquisa em tela à realidade do mercado. Estas apresentações foram feitas sob forma de palestras, com aproximadamente 60 minutos de duração, oferecidas gratuitamente pelo pesquisador às empresas voluntárias, com a temática "gestão da qualidade dos serviços em centros de *fitness*".

Assim, na 3ª. fase da coleta de dados, os gestores foram submetidos a aplicação do instrumento de caráter auto-preenchível, segundo agendamento prévio e sempre ocorrendo no ambiente das próprias empresas, em horários de intervalo e sem a existência de atividades paralelas. Este processo ocorreu no período compreendido entre os meses de fevereiro - maio/2017, na medida em que aconteciam as palestras e as disponibilidades eram convertidas em coleta de dados. Não houve, durante os preenchimentos, qualquer tipo de interferência do pesquisador, reduzindo sua participação ao fornecimento de um exemplar do instrumento e uma caneta esferográfica, na cor azul ou preta. Cabia ao respondente a escolha do local mais adequado para fazer o preenchimento do respectivo formulário. A devolução dos formulários foi feita com a colocação do mesmo em um envelope, alocado na recepção do centro de *fitness*, para recolhimento posterior, garantindo confidencialidade e anonimato dos sujeitos.

3.3. Procedimentos Estatísticos

Para tratamento dos dados específicos gerados a partir da aplicação do instrumento adotado na investigação, foi adotado o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS®), na versão 22.0.

Foi utilizado como recurso estatístico, inicialmente para a caracterização dos sujeitos, a estatística descritiva, nomeadamente: frequência (n) para identificar respostas com maior frequência; percentagem (%) para representar estas frequências em relação ao conjunto das possibilidades de resposta e; Moda (M) com propósito de identificar a frequência com maior ocorrência.

Além disso, para verificar a representatividade das médias encontradas nas respostas da amostra, adotou-se o cálculo do coeficiente de variação (CV). Pestana e Gageiro (2014) afirmam que, quanto menor for o seu valor, mais homogêneos são os dados, recomendando valores menores ou iguais a 30% como representativos de homogeneidade. Na pesquisa em tela os valores de CV relacionados a cada dimensão do instrumento tiveram como média 8,1% e como limites mínimo e máximo 7,5% e 13,2% respectivamente, o que representa homogeneidade normal da amostra.

No que tange ao tratamento dos dados principais, relacionados as notas atribuídas pelos respondentes a cada um dos itens do instrumento original, foram adotadas como técnicas estatísticas o cálculo da média das notas, seus respectivos desvios-padrão e a testagem de normalidade da amostra, para o qual utilizou-se o Teste de Kolmogorov-Smirnov Z.

Em continuidade, e no que diz respeito ao tratamento das respostas oferecidas pelos sujeitos, buscando otimização na análise das variáveis do instrumento, com vistas à construção do instrumento objetivado na pesquisa, foi adotada como técnica estatística a Análise Fatorial Exploratória (AFE). Tal ferramenta permite, não somente descobrir a estrutura fatorial subjacente a um conjunto de variáveis, mas também reduzir um número elevado de fatores a um número menor de dimensões (Carvalho, 2017; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2006; Munro, 2005). A escolha metodológica justifica-se pelo fato dessa técnica mostrar-se particularmente adequada e útil nesse tipo de construção, na medida em que pretendia-se desenvolver uma escala a partir da avaliação da dimensionalidade dos dados, tomando como base apenas as respostas dos casos da amostra, como relatam Worthington e Whittaker (2006), ao afirmar que, pelo fato do processo de desenvolvimento de uma escala ser dinâmico, ela demanda constante revisão e sofisticação, no que a técnica escolhida mostra-se mais adequada.

Corroborando esta escolha, encontramos em diversos autores posição favorável ao uso dessa técnica, afirmando que a modalidade exploratória parte apenas das respostas a uma escala já existente, extraindo fatores sem considerar qualquer anterioridade, ou seja, podendo reduzir o número de itens, agrupar itens de forma diferente ao modelo original ou, até mesmo, extrair uma quantidade diferente de fatores (dimensões), assumindo, portanto, uma perspectiva dedutiva. Além disso, afirmam sua aplicabilidade todas as vezes em que se tem como propósito, resumir um grande número de variáveis originais, num número menor de variáveis de entendimento. Por isso mesmo, afirmam, a técnica examina padrões ou relações latentes para um grande número de variáveis e, a partir daí determina se a informação pode ser condensada ou resumida para um conjunto menor de fatores ou componentes (Favero & Belfiore, 2015; Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Hurley, et al., 1997; Stefanini, Yamashita, & Sousa, 2012).

No que tange ao padrão de correlação entre as variáveis, Figueiredo Filho e Silva Júnior, (2010) afirmam que a matriz de correlações deve exibir a maior parte dos coeficientes com valor $> 0,30$ no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), da mesma forma que Pallant (2007) sugere 0,6 como um limite razoável, e Hair et al (2006) recomendam 0,50 como um patamar aceitável para esse teste, que varia entre 0 e 1 e, por isso mesmo, quanto mais próximo de 1, tanto melhor ou, em outras palavras, caso o KMO indique um grau de explicação menor do que 0,50, significa que os fatores encontrados na AF não conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais.

Dessa forma, procurou-se demonstrar a maior correlação comum possível existente entre as variáveis, convertendo-as em um número menor de dimensões finais, em relação ao instrumento original. Para isso, foi adotado como método de extração da variância total a Análise Fatorial das Componentes Principais, que explica o máximo de variância possível e não unicamente aquela que é comum.

Além disso, e como forma de avaliar a adequabilidade dos dados para a realização da AFE, adotou-se os testes de Keiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett (BTS), realizando a análise pelo método de componentes principais com matriz rotacionada VARIMAX, que propicia a simplificação da interpretação dos fatores, minimizando o número de itens com grande peso em um fator. Para a escolha do número de fatores, optou-se pelo critério de Normalização de Kaiser, assumindo que os fatores retidos deveriam ter autovalores maiores que 2 (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

4. Resultados e Discussão

4.1 Caracterização dos Gestores

É importante registrar a escassa ocorrência de estudos destinados a conhecer e analisar o perfil de gestores em centros de *fitness*, com foco na compreensão de como esses profissionais desempenham seus papéis e funções dentro das empresas nas quais atuam, o que, em grande parte, está intimamente ligado aos resultados que produzem na qualidade das entregas aos seus clientes (Armilato, 2007; Corrêa & Ferreira, 2009; Fagnani, 2009).

Portanto, assume-se aqui, que a caracterização do perfil dos gestores não era o foco prescípua da investigação, mas fazê-lo permitiu observar aspectos que, relacionados diretamente com a forma como esses profissionais gerem as empresas onde atuam, podem relacionar-se com suas ações e decisões em relação ao *modus operandi* dessas mesmas empresas e, por conseguinte, com a qualidade dos serviços que entrega à sociedade do Rio de Janeiro.

Em relação aos dados de caracterização da amostra de gestores, que reflete um perfil profissional, apresenta-se a sequência abordada no instrumento: faixa etária; sexo; nível de escolaridade; graduação em Educação Física; existência de especialização na área de conhecimento gestão; sub-área dessa especialização; quantidade de especializações empreendidas; tempo na gestão da empresa onde atua; existência de certificação de qualidade em serviços nessa empresa; existência de alguma iniciativa de certificação de qualidade em serviços; e, quantitativo de colaboradores sob sua subordinação (Tabela 2).

Assim, no que tange a idade dos gestores pesquisados, obteve-se predominância do intervalo 31 – 40 anos com 47,2% (n=58), caracterizando profissionais com funções de gestão como adultos jovens, segundo classificação proposta no Brasil pelo IBGE (2017). Esse resultado corrobora os estudos de Roth (2007) quando descreve o perfil de gestores de *Health Clubs* em Portugal, com predomínio da faixa etária 21- 40 anos, ao mesmo tempo em que ratifica estudos realizados por Marques (2015), também em *Health Clubs*, que descreve predominância de idade entre 28 - 48 anos, da mesma forma que Santana, Monteiro, Pereira e Bastos (2012) que encontraram a faixa etária entre 30-39 anos para a função de gestor em centros de *fitness* no Brasil. Outro estudo semelhante, sobre perfil de gestores em centros de *fitness* em Portugal, indica a média de idades também situada numa faixa etária entre 31-40 anos (Sarmiento, Pinto, & Oliveira, 2006).

Tabela 2. Variáveis de caracterização dos gestores

	Moda	Frequência	(%)	
Idade (anos)	31-40	21-30	16	13,0
		31-40	58	47,2
		41-50	49	39,8
Escolaridade	Superior	Fundamental	2	1,6
		Médio	2	1,6
		Superior	119	96,7
Graduação Educação Física	Sim	Sim	119	96,7
		Não	4	3,3
Especialização em Gestão	Não	Sim	61	49,6
		Não	62	50,4
Especialização	Negócios em Fitness	Gestão de Pessoas	25	28,4
		Negócios em Fitness	26	29,5
		Marketing de Academias	15	17,1
		Estratégica	13	14,8
		Negócios	9	10,2
Mais que uma Especialização	Sim	Sim	58	95,1
		Não	3	4,9
Tempo na Gestão (anos)	5-6	-1	3	2,4
		1-2	31	25,2
		3-4	35	28,5
		5-6	36	29,3
		>6	18	14,6
Trabalham em academias com certificação de qualidade	Não	Sim	1	0,8
		Não	122	99,2
Iniciativa de certificação de qualidade	Não	Sim	0	0
		Não	123	100
Nº. colaboradores	21-30	1-10	11	8,9
		11-20	31	25,2
		21-30	40	32,5
		31-40	17	13,8
		41-50	8	6,5
		>50	16	13,1

Fonte: o autor

Porém, confrontando os resultados obtidos na pesquisa em tela, Venlioles (2005); Carreira (2013); Chiavenato (2014); Farias (2015); Batista, Joaquim, e Carvalho (2016) afirmam que o exercício da função gerencial guarda uma relação direta com experiências quantitativamente relevantes e qualitativamente positivas, tanto na atividade profissional sob sua responsabilidade, como na vida pessoal, uma vez que a função demanda, além de competências técnicas sofisticadas, competências relacionais e emocionais que advém com a maturidade e experiência adquirida no cotidiano operacional das empresas.

Quanto à formação acadêmica dos gestores, obteve-se 96,7% com nível superior completo, graduados em Educação Física, embora surpreendentemente, 3,2% tenham apresentado escolaridade aquém desse patamar, sendo 1,6% no nível médio e 1,6% no nível fundamental,

evidenciando assim uma fragilidade no que tange ao exercício gerencial em um negócio relacionado a área da saúde, no qual as demandas de conhecimento técnico e da própria gestão, são complexas e crescentes, com afirmam Venliones (2005) e Saba (2006). Dos profissionais que declaram graduação em Educação Física, 49,6% declaram possuir uma formação acadêmica complementar, no nível *lato sensu*, na área de gestão. Desses, 95,1% assumem ter cursado mais de uma especialização, todas elas direcionadas especificamente à função exercida. Dentre essas preferências as de maior incidência foram as especializações em Gestão de Negócios em *Fitness & Wellness* (29,5%) seguida de Gestão de Pessoas (28,4%).

Esses dados confirmam que, de fato, a percepção, dos gestores investigados, é de que tanto a especificidade desse negócio, quanto a capacidade de gerir pessoas, são demandas relevantes para o exercício da função, corroborando assim o posicionamento unânime de Lovelock e Wright (2003), Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) e Chiavenato (2014) quando afirmam que a gestão de serviços é o resultado da articulação entre a gestão de pessoas, tecnologias e estratégias.

No que se refere ao tempo de exercício na função gerencial, a predominância foi de 5-6 anos (29,4%) seguido imediatamente por 3-4 anos (28,4%), fazendo com que o somatório desses dois grupos representasse mais da metade do total de gestores pesquisados. Esses dados revelam um exercício da função em fase de amadurecimento, portanto, em processo de aquisição de experiências, embora fora do período considerado experiencial pelas empresas, o que contraria as posições de Nóbrega (2004) e Venliones (2005), em relação ao papel do gestor nas organizações. Segundo eles, gestores são pagos para entregar resultados, sobrevivência e crescimento do negócio, tão logo assumam suas funções. Caso não o façam, nada justifica tê-los, pois seria negar a necessidade pela qual foram contratados.

Em relação a existência de certificação de qualidade, obteve-se 99,2% sem qualquer tipo de qualificação. A empresa que declarou possuir algo do gênero, tratava de questões ligadas à sustentabilidade ambiental, notadamente relevante, porém, em nada relacionada diretamente à qualidade de serviços. Concomitante a isso, as demais empresas pesquisadas, declararam, por meio de seus gestores, não terem vislumbrado qualquer tipo de iniciativa dessa natureza.

Em relação ao número de colaboradores em subordinação direta, obteve-se predominância entre 21-30 colaboradores com 32,5%, enquanto 71,5% desses mesmos gestores têm sob seu comando mais de 10 profissionais. Esse quantitativo representa a necessidade do gestor em gerir equipes compostas por perfis, padrões éticos, valores, comportamentos e relações com clientes muito diversificadas, exigindo deles capacidade de prover capacitação, aconselhamento, orientação, assistência pessoal e ainda gestão de conflitos, cuja ocorrência é sempre proporcional as dimensões das equipes, conforme afirmam Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha (2003) e Chiavenato (2014).

4.2 Análise do Instrumento

Inicialmente, foi feita a análise das respostas dos gestores ao instrumento original e, em seguida, estas foram agrupadas nas dimensões propostas pelo MEG® (FNQ, 2016), com o cálculo das médias e respectivos desvios-padrão das notas atribuídas por eles, seguido do teste de

Kolmogorov-Smirnov Z voltado especificamente a verificar a normalidade da amostra (Tabela 3). Pelo fato de nenhuma das dimensões apresentar valor estatisticamente significativo, a amostra pode ser caracterizada como tendo uma distribuição normal.

Tabela 3. Média e desvio padrão das pontuações atribuídas pelos gestores nas dimensões propostas pelo MEG□ (2016), limites superior e inferior do teste de normalidade da amostra de Kolmogorov-Smirnov Z.

Dimensões MEG (2016)	Média (*)	Desvio Padrão	Kolmogorov-Smirnov Z
Pensamento Sistêmico	4,46	0,52	
Compromisso com Partes Interessadas	4,82	0,41	
Aprendizagem Organizacional e Inovação	4,55	0,43	
Adaptabilidade	5,02	0,15	
Liderança Transformadora	4,77	0,36	0,34 – 0,64
Desenvolvimento Sustentável	4,08	0,54	
Orientação por Processos	4,73	0,17	
Geração de Valor	3,69	0,96	

(*) todas as dimensões apresentaram distribuição gaussiana (Teste de Kolmogorov Smirnov Z)

$p > 0,05$.

4.2 Análise Fatorial Exploratória

Com o intuito de verificar a estrutura fatorial subjacente ao instrumento original, e ajustamento dos itens às dimensões para a amostra, sem perda do foco na investigação, foi feita a aplicação da técnica AFE a partir dos dados obtidos com o instrumento original. Tomando como base o resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para esse grupo amostral (Tabela 4), é possível afirmar que a dimensão da amostra composta por gestores apresentou adequacidade na aplicação da AFE, já que apresenta valores entre 0,5 e 1,0 (Aaker, Kumar, & Day, 2001).

Em sequência, feita a rotação ortogonal Varimax, foram extraídos 32 itens, que explicam 62,18% da variância comum dos dados, distribuídas agora por 6 dimensões, como pode ser observado na tabela 4. Este procedimento gerou redução de 25% no total das dimensões originais e 55,2% no número de itens do mesmo instrumento, configurando agora uma nova versão destinada à avaliação da qualidade de serviços em centros de *fitness* no Rio de Janeiro. É importante o registro de que tal redução do número de itens e dimensões alinha-se ao objetivo da pesquisa, na medida em que favorece a aplicabilidade em investigações de mesma natureza, posto que o instrumento original se mostrou um fator limitante na coleta de dados, sendo objeto, inclusive, de comentários adicionais dos gestores investigados, exatamente pela extensão e tempo demandado para seu preenchimento, tempo esse que eles nem sempre dispunham.

Como visto na tabela 4, o fator 1, explica 32,32% do total da variância comum dos dados e satura 11 itens (31, 34, 37, 41, 44, 46, 47, 49, 51, 57, 58). O fator 2, explica 9,83% da variância comum dos dados e satura 9 itens (2, 3, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14). O fator 3, que explica 5,99% da variância comum dos dados, satura 4 itens (33, 36, 39, 56). Já o fator 4, explica 5,45% da variância comum

e satura 4 itens (21, 22, 23, 45). O fator 5 explica 4,31% da variância comum dos dados e satura 3 itens (26, 28, 30), enquanto o fator 6, satura 1 item (11) e explica 4,28% da variância comum.

Tabela 4. Distribuição dos Itens para gestores nas novas dimensões, AFE, teste KMO, α de Cronbach

Fatores	Itens	% Variância	% Variância acumulada	α (alpha de Cronbach)
1. Pensamento sistêmico, adaptabilidade e ética	31, 34, 37, 41, 44, 46, 47, 49, 51, 57, 58	32,32	32,32	0,942
2. Decisões, reconhecimento e sintonia com mercado	2, 3, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14	9,83	42,15	0,887
3. Compromisso com partes interessadas e visão de futuro	33, 36, 39, 56	5,99	48,14	0,815
4. Gestão do conhecimento e desenvolvimento	21, 22, 23, 45	5,45	53,59	0,824
5. Sustentabilidade e parcerias	26, 28, 30	4,31	57,9	0,803
6. Geração de valor social	11	4,28	62,18	---

KMO = 0,636

Diante desses dados, e considerando os valores encontrados para α de Cronbach, que variam entre 0,803 na dimensão "sustentabilidade e parcerias" e 0,942 na dimensão "pensamento sistêmico, adaptabilidade e ética", é possível considerar válidas todas estas dimensões, pelo fato de atenderem as exigências mínimas de valores maiores que 0,70 ($\alpha > 0,70$) referidas como adequadas por Pestana e Gageiro (2014).

Analisando esses resultados, produzidos pela aplicação da parte específica do instrumento original aos gestores, foi possível observar que em relação as empresas onde atuam, a hierarquia da valorização das dimensões propostas pelo MEG[®] (2016), em ordem decrescente, foi a seguinte: 1) "adaptabilidade"; 2) "compromisso com as partes interessadas"; 3) "liderança transformadora"; 4) "orientação por processos"; 5) "aprendizado organizacional e inovação"; 6) "pensamento sistêmico"; 7) "desenvolvimento sustentável" e 8) "geração de valor".

Esses dados sugerem, antes de tudo, um resultado preocupante nessa avaliação dos gestores em relação as empresas onde exercem esta função, na medida em que, observando as perdas de desempenho (defasagem entre a nota obtida e a pontuação máxima possível = 7) descritas pelas médias obtidas em cada dimensão do instrumento, temos na melhor avaliada (adaptabilidade) uma perda de 28,3%, enquanto na de menor pontuação (geração de valor) a perda chegou a 47,3%.

Esses números, de certa forma, retratam um cenário que contraria frontalmente os preceitos de uma gestão alinhada ao momento contemporâneo do mercado *fitness* no mundo e

especificamente no Rio de Janeiro quando, além do nível de competitividade crescente, a demanda por diferenciação exige organizações geradoras, simultaneamente, de rentabilidade financeira, agregação de valor social, valorização das pessoas e entregas de qualidade a seus clientes, que representa, no exercício da gestão, uma atenção constante à geração de percepção de qualidade pelos seus avaliadores finais, os clientes (Corrêa & Ferreira, 2009; Crato, 2010; Dutra, Dutra, & Dutra, 2017; Farias, 2016; Grönroos, 2007; Lovelock, Wirtz, & Hemzo, 2011; Mergulhão e Mendes, 2013; Quaresma, 2008).

Quanto a consistência interna dos itens que compunham o instrumento original, e tomando como base os valores de Teste de Normalidade ($0,64 > KMO > 0,34$), pode-se inferir que as dimensões propostas pelo MEG[®] (2016), mostraram-se adequadas para utilização inicial como base para a construção do modelo conceitual objetivado na pesquisa em tela (Pestana & Gageiro, 2014).

Em relação à quantidade de itens que compõem um instrumento e sua interferência nos resultados da investigação, encontramos em Melo e Bianchi (2015) a afirmativa de que, se por um lado, um instrumento extenso pode ser cansativo e gerar respostas não condizentes com a realidade pesquisada, onde o cansaço dos respondentes pode subtrair qualidade das respostas ou nulidade no preenchimento delas, por outro lado, pode haver pesquisas em que haja necessidade de instrumentos mais longos, o que demanda o investimento em torná-lo agradável sem perder o foco nos objetivos que o geraram.

Abordando a construção de instrumentos de mensuração da qualidade dos serviços, dentre as inúmeras iniciativas nesse sentido, temos em Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988, 1991) a afirmação de que, a qualidade do serviço é um fenômeno multidimensional e, sendo assim, esses autores identificaram 10 determinantes utilizados pelos consumidores para sua avaliação. Este quantitativo foi, posteriormente, reduzido para 5, formando assim a proposta de um instrumento denominado SERVQUAL, composto por 44 itens, destinados a medir as percepções dos usuários em relação à qualidade do serviço. Sua lógica estava baseada na diferença entre o desempenho do serviço prestado e a expectativa do cliente em relação ao serviço recebido. Em que pese as críticas recebidas, relacionadas à generalização de seus itens, este instrumento, embora considere exclusivamente a perspectiva dos clientes, tem sido adotado em diferentes investigações relacionadas à qualidade de serviços, tanto em empresas do segmento *fitness*, como também em outras cuja natureza da atividade é a prestação de serviços (Barreto, Santos, Gomes, Silva, & Menezes, 2012).

Sob essa ótica, Cronin Jr. e Taylor (1992), buscando superar a dificuldade gerada na aplicação do SERVQUAL, em função do número de itens que o compunha, propuseram um instrumento denominado SERVPERF, que reduzia para 22 o número de itens, em relação ao SERVQUAL, tornando-a mais "aplicável", ainda que não considerasse mais a discrepância entre expectativas e percepções de desempenho, que o anterior abordava.

Com o mesmo intuito, Kim e Kim (1995) elaboraram um instrumento, intitulado *Quality Excellence of Sports Centers* - QUESC, para avaliar a qualidade dos serviços prestados em centros desportivos, composto por 45 itens distribuídos por 11 dimensões, cuja proposta era capturar

expectativas dos clientes, e o nível de qualidade do serviço prestado na percepção desses mesmos clientes.

Com propósito semelhante, Quaresma (2008), propôs um instrumento para a avaliação da qualidade de serviços em campos de golfe em Portugal, baseado nos fundamentos da EFQM, com abordagem de 3 perspectivas distintas e 3 instrumentos específicos, sendo um deles, destinado exclusivamente aos gestores e contendo 45 itens relacionados as especificidades da atuação gerencial. O instrumento mostrou-se plenamente adequado ao que se propunha, e constitui um diferencial, exatamente por abordar uma perspectiva diferente da grande maioria dos instrumentos destinados a mensurar a qualidade de serviços, que é exatamente o fato de considerar 3 perspectivas: gestores, clientes e recursos humanos.

Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) partindo igualmente das críticas feitas ao SERVQUAL, pelo alto grau de generalização que encerra, buscaram desenvolver um instrumento específico, voltado a mensurar qualidade de serviços em academias de ginástica, denominado Qualidade de Serviços em Academias de Ginástica - QSAG. Nessa construção, os autores partiram de 643 atributos de qualidade em serviços em academias de ginástica, reduzindo-se para 176 após análise de similaridade entre eles e, após a aplicação dos critérios de completude, justaposição, aglutinação e especificidade, resultou em 31 atributos, transformados em itens na versão final do instrumento, excetuando aqueles destinados a caracterização dos sujeitos.

Tal iniciativa, assemelha-se fortemente ao estudo que aqui se apresenta, em termos de propósito final, embora tenha como base, tal qual todos os demais, à exceção do que propôs Quaresma (2008), a perspectiva dos clientes em relação aos serviços como única perspectiva na definição dos itens. Assim, é fácil observar que a iniciativa de reduzir o tamanho de instrumentos para facilitar o processo de captura de percepções relacionadas à qualidade de serviços, não é inédita, porém, com dito anteriormente, a perspectiva dos clientes nos parece insuficiente, dada a importância do ponto de vista dos gestores para a definição de padrões de qualidade nos serviços em centros de *fitness*.

Mariano (2017) em estudo recente, propôs um instrumento voltado à avaliação da qualidade de serviços em centros de *fitness*, denominado SQFSbr, composto na versão final por 30 itens distribuídos por 9 dimensões, partindo de um outro, o *Scale of Quality in Fitness Services* – SQFSp proposto por Ferreira, Dias e Fonseca (2015) que era composto por 45 itens distribuído por 9 dimensões, em adaptação ao modelo proposto por Chang e Chelladurai (2003), composto por 71 itens distribuídos também por 9 dimensões.

Diante desses dados, pode-se afirmar que a quantidade final de itens e dimensões, passando de 58 itens distribuídos em 8 dimensões, para 32 itens distribuídos em 6 dimensões, excetuando as informações de caracterização dos sujeitos, com saturação de 62,18% da variância comum dos dados, demonstra ter atendido e superado as quantidades consideradas mínimas pela literatura para aplicação adequada da técnica. Encontramos sustentação dessa afirmativa, primeiramente, na posição de Hair Jr., Black, Babin, Anderson, e Tatham (2009) que afirmam, em relação ao número de casos, que para a aplicação da AFE é necessário um número superior a 100 deles

(foram 123 gestores) com um mínimo de 5 itens para cada um, para que se possa assegurar resultados robustos e consistentes.

No que diz respeito à saturação da variância extraída encontrada, considera-se válidos e aceitos os valores obtidos na amostra por encontrar unanimidade entre Conway e Huffcut (2003), Bido, Mantovani e Cohen (2016) quando afirmam ser adequado para a consistência de resultados todas as vezes em que o primeiro fator extraído não-rotacionado tiver autovalor maior que 1, o que no caso da presente pesquisa, apresentou autovalor > 2 .

Diante desses dados, pode-se afirmar que todos esses limites foram superados positivamente nos resultados aqui encontrados (autovalor > 2 ; variância extraída = 62,18%; KMO=0,64), o que permite afirmar que o modelo conceitual construído é tecnicamente consistente, do ponto de vista do grupo composto por gestores de centros de *fitness* no Rio de Janeiro.

Por derradeiro, e levando em conta os valores encontrados para o *alfa de Cronbach*, situados entre o valor mínimo de 0,80 na dimensão "*sustentabilidade e parcerias*" e máximo de 0,94 na dimensão "*pensamento sistêmico, adaptabilidade e ética*", é possível afirmar que os mesmos também atendem as exigências descritas pela literatura de referência ($\alpha > 0,70$).

Os valores encontrados nesta amostra apresentam alinhamento com o estudo de Quaresma (2008), semelhante ao que aqui se apresenta em seu propósito, e cuja variação nos valores do *alpha de Cronbach* posicionou-se entre 0,74 e 0,87, validando com isso seu instrumento final na construção de um instrumento para avaliação da qualidade de serviços.

Por derradeiro, a análise da consistência interna encontrada nesses fatores, permite inferir que, as dimensões e seus respectivos itens, gerados a partir da AFE, que compõem o instrumento final apresentado no Quadro 1, para aplicação específica com gestores de empresas *fitness* no Rio de Janeiro, são plenamente válidas e adequadas, mostrando-se aplicáveis na avaliação da qualidade dos serviços sob a ótica desses gestores (Pestana & Gageiro, 2014; Quaresma, 2008; Thomas, Nelson & Silverman, 2009).

Quadro 1. – Novo Instrumento Específico para Gestores após AFE

EM RELAÇÃO A ACADEMIA ONDE VOCÊ É GESTOR, COMO PERCEBE OS SEGUINTEs ITENS?
DIMENSÃO 1 (pensamento sistêmico, adaptabilidade e ética)
1) Na nossa empresa compartilhamos o conhecimento das pessoas de modo a maximizar a aprendizagem de todos os colaboradores.
2) Nossa empresa monitora e antecipa as necessidades e expectativas dos <i>stakeholders</i> .
3) Perante rápidas mudanças, nossa empresa demonstra capacidade para realinhar o rumo da sua organização.
4) Na nossa empresa lidera-se pelo exemplo que se transmite, trabalhando conjuntamente em atividades de melhoria.
5) Nesta empresa o futuro do negócio é o combustível das ações do dia-a-dia dos colaboradores

6) Nossa empresa é ágil e flexível quanto à capacidade de acompanhar as mudanças.
7) Durante os períodos de turbulência, nossa empresa norteia-se pelo equilíbrio e constância de propósitos gerando confiança e envolvimento.
8) Na nossa empresa existe abertura à utilização de ideias de todos os <i>stakeholders</i> .
9) Na nossa empresa as pessoas procuram oportunidades de inovação e melhoria contínuas que tragam valor acrescentado.
10) Nossa empresa estabeleceu valores, ética e uma cultura organizacional que confere uma identidade única e atrativa.
11) A geração de valor é uma das diretrizes desta empresa e faz parte do seu dia-a-dia.
DIMENSÃO 2 (decisões, reconhecimento e sintonia com mercado)
1) Na nossa empresa as decisões são baseadas em informação concreta e verdadeira em relação ao desempenho de toda a organização.
2) Nossa empresa é ágil, flexível e responsável, em relação aos <i>stakeholders</i> .
3) Nossa empresa tem capacidade para acompanhar mudanças internas de atualização de recursos e colaboradores.
4) Nossa empresa tem como regra a análise constante do cenário e as tendências do segmento.
5) Nesta empresa reconhecemos, recompensamos e assistimos as pessoas, gerando seu envolvimento e sua lealdade.
6) Nossa empresa tem capacidade para acompanhar a mudança externa (mercado, fornecedores e clientes).
7) Nossa empresa constrói e mantém excelentes relações com todos os seus clientes.
8) Na nossa empresa são implementadas políticas, estratégias e objetivos, através de um conjunto de processos claramente definidos
9) Nossa empresa identifica riscos com base em indicadores de desempenho sólidos.
DIMENSÃO 3 (compromisso com partes interessadas e visão de futuro)
1) A constância de propósitos confere à nossa empresa confiança interna / externa.
2) Nossa empresa antecipa de forma eficaz as necessidades e expectativas dos clientes.
3) Em nossa empresa a VISÃO e MISSÃO são claras para todos os colaboradores.
4) Na nossa empresa pessoas com mobilidade reduzida não encontram impedimentos para acesso as áreas e serviços.
DIMENSÃO 4 (gestão do conhecimento e desenvolvimento)
1) Nesta empresa reconhecemos a importância crescente do capital intelectual das pessoas utilizável em benefício do negócio.
2) As práticas de desenvolvimento sustentável de nossa empresa atendem as dimensões econômica, social e ambiental.
3) Nossos colaboradores agem sempre na empresa sob a ótica da geração de valor para o negócio.
4) Esta empresa tem como prática regular a realização de pesquisas para subsidiar tomadas de decisão.
DIMENSÃO 5 (sustentabilidade e parcerias)
1) Nossa empresa efetua parcerias com outras empresas.

2) Na nossa empresa realizamos <i>benchmarking</i> rigoroso, interna e externamente.
3) Nossa empresa trabalha conjuntamente com os parceiros para alcançar objetivos partilhados, apoiando-se mutuamente em termos de experiência especializada, recursos e conhecimentos.
DIMENSÃO 6 (geração de valor social)
1) Nossa empresa promove oportunidades de trabalho com a sociedade em projetos com benefícios mútuos.

Fonte: o autor

4. Conclusões e Recomendações

Considerando o objetivo da investigação, que era construir um instrumento capaz de permitir a avaliação da qualidade de serviços prestados por centros de *fitness* no Rio de Janeiro, a partir da perspectiva dos gestores dessas empresas, os resultados encontrados e as dificuldades inerentes a uma investigação dessa natureza, pode-se chegar as seguintes conclusões, tanto sobre o perfil dos gestores com otambém sobre o novo instrumento produzido:

Inicialmente, e no que diz respeito ao perfil desses gestores, o fato deles serem, em sua grande maioria, adultos-jovens, pouco experientes na função, sem formação complementar para seu exercício, responsáveis por muitos colaboradores e não participarem de programas de capacitação continuada para a função gerencial, induz ao entendimento de que, suas ações gerenciais podem ser definidas sem um conhecimento estruturado, ou seja, apenas pelo *feeling* e pela experiência técnica, o que é absolutamente inconsistente, mas que explica boa parte dos fracassos empresariais neste segmento, sobretudo quando são submetidos à cenários concorrenciais intensos, como é o Rio de Janeiro.

Tal afirmativa ratifica-se, primeiramente pela evidência desses saberes não serem objeto de abordagem nos cursos de graduação em Educação Física no Brasil, na modalidade bacharelado, evidenciando assim, defasagem entre a formação acadêmica e o exercício profissional de seus egressos nessa área de atuação. Esta defasagem amplia-se na medida em que também não são temáticas abordadas nos cursos de especialização oferecidos ao mercado no Rio de Janeiro, cuja direcionamento é predominantemente orientado para a perspectiva operacional do exercício profissional.

Além disso, mesmo diante da evidente expansão dos negócios neste segmento, ainda são escassas pesquisas consistentes desenvolvidas na área de qualidade de serviços em *fitness*, empreendidas por profissionais de Educação Física. A grande parte da literatura nacional disponível e relacionada a essa temática encontra autores das áreas de administração de empresas e engenharia de produção, e mesmo assim, considerando sempre a perspectiva dos clientes para a construção de instrumentos avaliativos.

Por fim, e diante do desafio de construir um instrumento a partir da perspectiva de gestores em centros de *fitness*, com foco na avaliação da qualidade de serviços conclue-se que, a estrutura fatorial encontrada no instrumento é tecnicamente boa e plenamente aceitável para tal finalidade e o instrumento resultante possui validade fatorial e consistência interna adequadas,

autorizando-nos, portanto, sugerir a sua utilização para aferir a qualidade dos serviços prestados por centros de *fitness* na cidade do Rio de Janeiro.

A título de contribuição e recomendação de pesquisas futuras, o estudo apresenta, como sugestões: i) realização de investigações semelhantes, agora sob o ponto de vista dos beneficiários diretos desses serviços, os clientes, que são, em última análise, aqueles para os quais toda e qualquer ação empresarial e gerencial é voltada, e que impacta a sustentabilidade financeira das empresas; ii) realização de pesquisas semelhantes, considerando a perspectiva dos recursos humanos, ou seja, dos profissionais que atuam diretamente na entrega dos serviços aos clientes; iii) aplicação do instrumento resultante da presente pesquisa, como forma de verificar a percepção de qualidade dos serviços prestados pelos diferentes centros de *fitness* investigados; iv) construção de uma hierarquia classificatória dos centros de *fitness* no Rio de Janeiro, a partir de uma estratificação dos desempenhos obtidos na avaliação da qualidade de seus serviços, considerando as perspectivas de gestores, clientes e recursos humanos.

Referências

- ABNT. (11 de outubro de 2015). NBR 9050. *Norma Brasileira para Acessibilidade a Edifcações, Mobiliário, Espaços e Equipamentos Urbanos, 3a*. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 20 de fevereiro de 2017, disponível em http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/arquivos/%5Bfield_generico_imagens-filefield-description%5D_164.pdf
- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: an exploratory study. *Managing Leisure*, 4, pp. 218 - 228. doi:10.1080/136067199375760
- Alexandris, K., Douka, S., Papadopoulos, P., & Kaltsatou, A. (2008). Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(3), pp. 239-254. Acesso em 12 de maio de 2017, disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520810871865>
- Armilato, A. (2007). Entrevista. *Revista Fitness Business*, 32, 14.
- Barreto, E. G., Santos, R. L., Gomes, M. L., Silva, L. B., & Menezes, V. L. (05-10 de agosto de 2012). Aplicação do Método SERVQUAL na Avaliação da Satisfação de Clientes em uma Academia de Ginástica. (R. d.-G. UTPFPR, Ed.) *Revista Gestão Industrial*, 8(3). Acesso em 25 de julho de 2016, disponível em <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/939/877>.
- Batista, P. M., Joaquim, B., & Carvalho, M. J. (2016). A Percepção de Competências dos Gestores Desportivos em Função da Experiência Profissional. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 38(1), pp. 50-57. Acesso em 25 de julho de 2017, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbce/v38n1/0101-3289-rbce-38-01-0050.pdf>
- Brasil. (29 de novembro de 2013). Portal do Empreendedor - MEI. *Lista Completa de Atividades Permitidas ao MEI*. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 12 de maio de 2017, disponível em <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual/atividades-permitidas/lista-completa-de-atividades-permitidas-ao-mei>
- Brasil. (6 de julho de 2015). Estatuto da Pessoa com Deficiência. *Lei nº 13.146*. Brasília, Distrito Federal, Brasil: Presidência da República - Casa Civil - Sub-Chefia para Assuntos Jurídicos. Acesso em 20 de fevereiro de 2017, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm
- Brasil. (2016). *VIGITEL BRASIL 2016 - Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas*. Governo Federal, Ministério da Saúde. Brasília: Governo Federal. Acesso em 02 de agosto de 2017, disponível em

http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2017/junho/07/vigitel_2016_jun17.pdf

Brasil. (2017). Sistema de Legislação da Previdência Social. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 28 de julho de 2017, disponível em https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjX9fORl7zVAhVCCpAKHR3rDRcQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.previdencia.gov.br%2Flegislacao%2F&usq=AFQjCNEToRfoF7ZKCU_yu4cuv5lt0avPeg.

Campos, L. M. (2007). Abordagem da Análise Conjunta no Processo Decisório de Aquisição do Serviço de Academia de Ginástica. *Dissertação de Mestrado Executivo*. RJ, RJ, Brasil: FGV.

Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do III Milênio* (2a. ed.). Lisboa, Lisboa, Portugal: Verbo.

Carreira, R. (22 de outubro de 2013). Jovens Gestores e a Maturidade. *Portal Carreira & Sucesso*. RJ, RJ, Brasil. Acesso em 02 de abril de 2017, disponível em <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/jovens-gestores-e-a-falta-de-maturidade>

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

Chiavenato, I. (2014). *O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4a. ed.). SP, SP, Brasil: Manole.

Corrêa, H. L., & Caon, M. (2009). *Gestão de Serviços: Lucratividade por Meio de Operações e da Satisfação de Clientes* (1a. ed.). SP, SP, Brasil: Atlas.

Corrêa, S. A., & Ferreira, A. A. (2009). Estratégia Competitiva das Academias de Ginástica da Cidade de São Paulo. *Facef Pesquisa*, 12, pp. 63 - 76. Acesso em 08 de julho de 2015, disponível em <http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/5>

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade* (1a. ed.). (L. Príncipe Editora, Ed.) Porto, Porto, Portugal: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação. Acesso em 01 de maio de 2017, disponível em http://www.spi.pt/documents/books/turismo/docs/Manual_1.pdf

CREF/RJ-ES. (dezembro de 2016). Consulta Cadastral de Pessoas Jurídicas. RJ, RJ, Brasil. Acesso em 29 de dezembro de 2016, disponível em <http://spiderweb.cref1.org.br/spw/consultacadastral/telaconsultapublicacompleta.aspx>

Cronin Jr., J., & Taylor, S. A. (julho de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, pp. 55 - 68. doi:10.2307/1252296

Dias, D. M. (2006). Influência da qualidade/satisfação na academia de fitness de um corpo de bombeiro e suas implicações. *Dissertação (Mestrado em Ciências do Desporto)*, 1, 1, 222. Porto, Porto, Portugal. Acesso em 14 de janeiro de 2015

Durães, A. (09 de maio-junho de 2017). Condomínios Fitness. *Revista Síndico*(232), 13-21. Acesso em 16 de maio de 2017, disponível em <http://revistasindico.com.br/edicoes#>

Fagnani, E. K. (2009). Perfil do Gestor de Centros de Fitness de Grande Porte em São Paulo. Monografia de Conclusão de Curso, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Farias, E. (2013). Os Serviços e sua Caracterização - Aula 1. *Material Didático da Disciplina Gestão de Negócios e Projetos em Educação Física - EAD*. RJ, RJ, Brasil. Fonte: <http://estaciODOcente.webaula.com.br/salaframe.asp?curso=1984&shwmdl=1>

Farias, E. (julho-agosto de 2015). Qualidade nos Serviços: O Que os Clientes Pensam Sobre Isso? *Revista Empresário Fitness & Health*(72), pp. 26-28. Acesso em 12 de maio de 2015, disponível em <http://www.revistaempresariofitness.com.br/gestao-com-ciencia/qualidade-nos-servicos-o-que-os-clientes-pensam-sobre-isso>

Farias, E. (2016). Qualidade em Serviços Orientada a Resultados: Uma Proposta Estratégica para Empresas Fitness. *Empresario Fitness & Health*. Acesso em 02 de abril de 2017, disponível em <http://www.edvaldodefarias.com/qualidadeservicosresultados.pdf>

Ferreira, C.; Dias, A; Fonseca, A.M. (2015). Adaptação para a População Portuguesa de Instrumentos de Avaliação da Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 15(1), pp. 41- 63.

- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2000). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação* (2a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- FNQ, F. N. (abril de 2016). Guia de Referência de Excelência na Gestão. *Modelo de Excelência da Gestão - MEG*. SP, SP, Brasil: FNQ. Acesso em 25 de março de 2017, disponível em https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de Pesquisa. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Acesso em 29 de maio de 2017, disponível em <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/dera005.pdf>
- Gonçalves, C., Buchmann, C., & Carvalho, M. J. (2013). Percepção da Qualidade do Serviço e Satisfação dos Sócios no Fitness: Contribuições para o Papel do Gestor. (A. I. Desporto, Ed.) *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3(2), pp. 47-58.
- Grönroos, C. (2007). *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. RJ, RJ, Brasil: Elsevier.
- Hair Jr., J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., Rolph, E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6a. ed.). Porto Alegre, RS, Brasil: Artmed Editora.
- IBGE. (2014). ECONOMIA E EMPREGO: Em 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões. *Relatório*. RJ, RJ, Brasil. Acesso em 08 de julho de 2015, disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/02/em-2013-pib-cresce-2-3-e-totaliza-r-4-84-trilhoes>
- IBGE. (2017). *IBGE - Projeções e Estimativas da População do Brasil e das Unidades da Federação*. IBGE. Brasília - Distrito Federal: IBGE. Acesso em 25 de julho de 2017, disponível em <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>
- IBGE. (2017). *Indicadores IBGE : sistema nacional de índices de preços ao consumidor : INPC-IPCA*. IBGE. IBGE. Acesso em 25 de março de 2017, disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/precos/inpc_ipca/defaultinpc.shtm
- IBGE. (2017). *Pesquisa Anual de Serviços - 2014*. Acesso em 24 de julho de 2017, disponível em IBGE - Brasil em <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos>
- IHRSA. (2017). *International Health, Racquet & Sportsclub Association - Global Report 2017*. IHRSA. IHRSA. Acesso em 25 de novembro de 2017
- Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers. *Journal of Sport Management*, 9(2), pp. 209-220. Acesso em 10 de julho de 2014
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de Marketing* (15a. ed.). SP, SP, Brasil: Pearson Education - Br.
- Lopes, J. C. (24 de julho de 2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial*. Lisboa, Portugal: Universidade Européia - Laureate International Universities. Acesso em 10 de abril de 2017, disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>
- Lovelock, C., & Wright, L. (2003). *Serviços: Marketing & Gestão* (3 ed., Vol. 1). São Paulo, SP, Brasil: Saraiva.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia* (7a. ed.). SP, SP, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Macedo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E., & Cunha, N. M. (2003). *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. RJ: FGV/RJ.
- Maia, P. G. (2015). *Qualidade em Serviços: Estudo de Caso na Academia Bodytech - Unidade Norteshopping-RJ*. *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Universidade Federal Fluminense - UFF. Acesso em abril de 2017. Disponível em <http://www.inovarse.org/node/3841>.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2009). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Mariano, S. G. (2017). *Qualidade em Serviços e Programas de Atividades Físicas na Visão de Clientes, Instrutores e Gestores - Construção e Validação do Instrumento SQFSbr*. Master's Dissertation, Escola de Educação Física e Esporte, University of São Paulo, São

- Paulo. doi:10.11606/D.39.2017.tde-14082017-153024. Retrieved 2018-09-17, from www.teses.usp.br
- Menezes, R. C. (2013). O Forte do Mercado: Uma Análise do Mercado do Fitness Não-Convencional. *Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial*. (F. EBAPE, Ed.) RJ, RJ, Brasil: FGV/EBAPE. Acesso em 25 de março de 2017, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11058>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25(5), pp. 426-439. Acesso em 17 de fevereiro de 2015
- Motta, E. M., & Moraes, M. C. (2017). Proposta de Atributos de Serviços e Indicadores de Desempenho para Academias Fitness. *Podium Sports, Leisure an Tourism Review*, 6(1), 124-145. Acesso em maio de 25 de 2017, disponível em <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte/article/view/167>
- Nogueira, E. M. (2000). *Tudo que Você Queria Saber sobre Qualidade Total em Academias* (1a. ed.). RJ, RJ, Brasil: Sprint.
- Nóbrega, C. (2004). *A Ciência da Gestão: Marketing, Inovação e Estratégia*. RJ: SENAC.
- Osti, L. R. (06 de novembro de 2009). Atributos de Satisfação como Determinantes da Lealdade de Clientes de Academias no Brasil. *Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto*. Lisboa, Portugal, Portugal: Faculdade de Motricidade Humana. Acesso em 20 de maio de 2017, disponível em http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1512/8/OSTI%202009_tese.pdf
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 420-450. Acesso em 18 de novembro de 2016, disponível em https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Rt96wAigg2oC&oi=fnd&pg=PA114&dq=Refinement+and+Reassessment+of+the+SERVQUAL+Scale&ots=pRy1dDyzET&sig=uNp7X9dGmh1keT0Tsq6Rp59c8V0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Acesso em 25 de março de 2017, disponível em http://www.jstor.org/stable/1251430?seq=1#page_scan_tab_contents
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 1(64), 12-40. Acesso em 14 de fevereiro de 2015
- Perdomo, L. (2014). Novos Dados do Mercado Fitness. *IHRSA Global Report 2014*. SP, Brasil. Acesso em 18 de maio de 2017, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Mcpaa2mi2oU>
- Pereira Filho, E., Campos, D. F., & Dantas, M. L. (2013). Mensuração da Qualidade de Serviço em Academias de Ginástica: das Escalas Padronizadas ao Desenvolvimento de Uma Escala Específica. *Holos*, 5, pp. 175-190. Acesso em 05 de fevereiro de 2015
- Pinheiro, I. A., & Pinheiro, R. R. (dezembro de 2006). Organização Científica do Trabalho Reinventa um Mercado Tradicional: O Caso do Fitness. *RAE-eletrônica*, 5(2), pp. 1-26. Acesso em 6 de julho de 2014
- Polyakova, O.; Mirza, M.T.; Jackson, H. *Service quality in fitness centres- literature review and further research*. In: *Academy of Marketing Conference*, 2012. Disponível em: <https://marketing.conference-services.net/resources/327/2958/pdf/AM2012_0312_paper.pdf>. Acesso em: 04 de Janeiro de 2017.
- Quaresma, L. F. (2008). Golfe e Qualidade de Serviços: Modelo Conceptual de Avaliação da Qualidade de Serviços de Golfe em Portugal. *Tese de Doutorado*. Vila Real, Portugal: UTAD. Acesso em 28 de janeiro de 2015.
- Saba, F. K. (2001). *Aderência à prática de exercícios físicos em academias* (1 ed., Vol. 1). São Paulo, SP, Brasil: Manole.
- Saba, F. K. (2006). *Liderança e Gestão: para Academias e Clubes Esportivos* (1 ed.). São Paulo, São Paulo, Brasil: Phorte. Acesso em 2015
- Sarmento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O Perfil Organizacional e Funcional do Gestor

Desportivo em Portugal. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 3 (2), 58-63.

SEBRAE. (26 de agosto de 2014). Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias. *Agência Sebrae de Notícias*. Brasília, Distrito Federal, Brasil. Acesso em 12 de janeiro de 2015, disponível em <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/v/index.jsp?vgnextoid=ff8fd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD&vgnnextfmt=default>

Silva, L. V. (2016). Análise de Satisfação de Clientes na Academia Atitude. *Revista Eletrônica Estácio Papyrus*. Acesso em 05 de maio de 2017, disponível em <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/papirusantacatarina/article/viewArticle/1609>

Silva, M. C., Rombaldi, A. J., Azevedo, M. R., & Hallal, P. C. (novembro de 2008). Participação Atual e Passada em Academias de Ginástica entre Adultos: Prevalência e Fatores Associados. *Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde*, 13, pp. 28-36. Acesso em dezembro de 2016, disponível em <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/RBAFS/article/view/780/789>

Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A Pesquisa Científica. Em T. E. Gerhardt, & D. T. Silveira, *Métodos de Pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: UFRGS. Acesso em 29 de maio de 2017

Thomas, J. R., Nelson, J. K., & Silverman, S. J. (2009). *Metodos de Pesquisa em Atividade Física* (6a. ed.). Porto Alegre, RS, Brasil: Artmed.

Valor Econômico. (03 de maio de 2012). Setor fatura R\$ 3,6 bi em 2011. *Jornal Valor Econômico*. Santos, SP,

Brasil. Acesso em 21 de fevereiro de 2017, disponível em <http://www.valor.com.br/empresas/2641942/setor-fatura-r-36-bi-em-2011>

Venlloes, F. M. (2005). *Manual do Gestor de Academias*. RJ: Sprint.

Verry, M. (1997). *Sportmarketing for Fitness* (1a. ed.). RJ, RJ, Brasil: Sprint.

Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), pp. 7031-7041

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 & Sponsorship*, 13(3), pp. 189-208. Acesso em 5 de fevereiro de 2015

Zanette, E. T. (2003). Análise do Perfil dos Clientes de Academias de Ginástica: O Primeiro Passo para o Planejamento Estratégico. *Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção*. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil: UFRGS. Acesso em 15 de julho de 2014

Zequinão, M. A., & Cardoso, F. L. (abr/jun de 2013). Criação e Avaliação das Qualidades Psicométricas do Questionário de Satisfação de Clientes em Serviços de Educação Física (QSCSEF). *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, p. 481501. Acesso em 15 de abril de 2016.

Recebido em: 31/07/2018

Aceito em: 14/10/2018

Endereço para correspondência:

Edvaldo Antunes de Farias
edvaldo.farias@gmail.com



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)