



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O CONTRIBUTO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE PARA A LEALDADE DOS SÓCIOS DOS GINÁSIOS

AUTORA: Diana Araújo Martins

ORIENTADORA: Professora Doutora Márcia Monteiro

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2024



O CONTRIBUTO DA GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE PARA A LEALDADE DOS SÓCIOS DOS GINÁSIOS

AUTORA: Diana Araújo Martins

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Márcia Monteiro.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JUNHO, 2024

AGRADECIMENTOS

É com um orgulho enorme e muita felicidade que chego ao final desta etapa, acarretando todo o conhecimento e aprendizagens que o mestrado e o desenvolvimento da dissertação me ofereceram.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais porque sem eles nada disto seria possível. Obrigada pelo apoio e suporte financeiro e emocional durante todo o meu percurso académico. Quero agradecer também à minha família e ao meu namorado por todo o apoio e motivação durante este processo. Dedico esta conquista a todos eles.

Quero também fazer um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Doutora Márcia Monteiro. Obrigada por toda a partilha de conhecimento, orientação e motivação durante o desenvolvimento desta dissertação. Dedico também um agradecimento especial à Professora Doutora Mafalda Nogueira, diretora do Mestrado de Gestão de Marketing, por todo o apoio e ensinamentos ao longo deste percurso. Deixo também um agradecimento a todos os professores do Ipam Porto que se envolveram e contribuíram para a minha dissertação.

Agradeço também a toda a gente que, de alguma forma, contribuiu para o desenvolvimento deste trabalho, através da resposta e partilha do meu questionário ou da participação nas entrevistas, por exemplo.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas de mestrado que partilharam comigo esta experiência e que, de alguma forma, contribuíram para o meu desenvolvimento como estudante e pessoa.

RESUMO

A gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é uma ferramenta de extrema importância para alcançar a lealdade e impacta a satisfação, a qualidade e a confiança, que são antecedentes da lealdade. No caso dos ginásios, nota-se a necessidade de entender quais são as melhores estratégias para alcançar a lealdade do cliente uma vez que as taxas de desistência são bastante altas e uma base de clientes leais não só é rentável para as empresas, bem como, neste caso, é bastante positivo para os clientes pois leva à prática de exercício físico, contribuindo para a saúde dos praticantes.

Deste modo, esta dissertação tem como objetivo geral analisar o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios. Os objetivos específicos passam por analisar o contributo do CRM para a satisfação do cliente, para a qualidade do ginásio e para a confiança do cliente, bem como analisar a relação da satisfação e da confiança do cliente com a lealdade e o contributo da qualidade do ginásio para a lealdade. Para isso, foi aplicada uma abordagem mista, que adotou como técnicas de recolha de dados o questionário e a entrevista, aplicados a clientes de ginásios. O questionário obteve uma amostra de 207 observações e, posteriormente, foram executadas 3 entrevistas como técnica secundária.

Os principais resultados revelaram que todas as hipóteses propostas são validadas concluindo-se que o CRM influencia positivamente a lealdade dos sócios, a satisfação, a qualidade do ginásio e a confiança dos clientes. Além disso, a satisfação e a confiança dos clientes estão diretamente relacionadas com a lealdade, e a qualidade do ginásio impacta a lealdade dos sócios.

ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) is an extremely important tool for achieving loyalty, impacting satisfaction, quality, and trust, which are antecedents of loyalty. In the case of gyms, it is essential to understand the best strategies to achieve customer loyalty, as dropout rates are quite high. A loyal customer base is not only profitable for companies but also beneficial for customers, as it promotes regular physical exercise, contributing to the health of practitioners.

This dissertation aims to analyze the contribution of CRM to the loyalty of gym members. The specific objectives include analyzing the impact of CRM on customer satisfaction, gym quality, and customer trust, as well as examining the relationship between customer satisfaction and trust with loyalty, and the contribution of gym quality to loyalty. A mixed approach was applied, using questionnaires and interviews to collect data from gym clients. The questionnaire resulted in 207 responses, and 3 interviews were conducted as a secondary technique.

The main results confirmed that all proposed hypotheses are validated, concluding that CRM positively influences the loyalty of gym members, customer satisfaction, gym quality, and customer trust. Additionally, customer satisfaction and trust are directly related to loyalty, and gym quality has a significant impact on members' loyalty.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Abreviaturas	10
1. Introdução	11
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Gestão do relacionamento com o cliente (CRM)	16
2.1.1. CRM no contexto do Marketing Relacional	18
2.1.2. Tipos de CRM	19
2.1.3. O impacto do CRM na Lealdade	21
2.2. Lealdade	24
2.2.1. Lealdade atitudinal e lealdade comportamental	26
2.2.2. Antecedentes da lealdade	27
2.2.3. Lealdade dos sócios dos ginásios	34
2.3. Setor Fitness e Ginásios	36
2.3.1. Importância da Atividade Física	37
3. Modelo de Análise	40
4. Metodologia	45
5. Análise e Discussão dos Dados	51
5.1.1. Caracterização da Amostra	51
5.2. Testes de Hipóteses	58
6. Conclusão	83
7. Limitações e Sugestões de Investigação Futura	90
Referências Bibliográficas	95

Apêndices	106
Apêndice 1 – Guião do Questionário	106
Apêndice 2 – Guião da Entrevista	110
Apêndice 3 – Transcrições das Entrevistas	112
Entrevista a João Almeida	112
Entrevista a Raquel Gomes	115
Entrevista a Rosária Araújo	119
Apêndice 4 – Autorizações para gravar	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1 – Modelo Conceptual de análise

40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1 - Género	52
Gráfico nº2 - Idade	52
Gráfico nº3 - Habilitações	53
Gráfico nº4 – Zona de residência	53
Gráfico nº5 – Situação profissional	54
Gráfico nº6 – Estado civil	54
Gráfico nº7 – Tempo de frequência	55
Gráfico nº8 – Frequência semanal	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº1 – Tipos de CRM	20
Tabela nº2 – Fases da lealdade	25
Tabela nº3 – Síntese das hipóteses e objetivos	44
Tabela nº4 – Participantes nas entrevistas	56
Tabela nº5 – Estatísticas descritivas	57
Tabela nº6 – Coeficientes da regressão linear – h1	60
Tabela nº7 – Excertos das entrevistas – Lealdade	60
Tabela nº8 – Coeficientes da regressão linear – h2	63
Tabela nº9 – Excertos das entrevistas – Satisfação	64
Tabela nº10 – Coeficientes da regressão linear – h3	67
Tabela nº11 – Excertos das entrevistas – Qualidade	68
Tabela nº12 – Coeficientes da regressão linear – h4	71
Tabela nº13 – Excertos das entrevistas – Confiança	72
Tabela nº14 – Correlação de Spearman – h5	74
Tabela nº15 – Coeficientes da regressão linear – h6	77
Tabela nº16 – Excertos das entrevistas – Qualidade e Lealdade	78
Tabela nº17 – Correlação de Spearman – h7	80
Tabela nº18 – Validação das hipóteses	82

ABREVIATURAS

CRM – *Customer Relationship Management*

HIIT – *High-Intensity Interval Training* (Treino Intervalado de Alta Intensidade)

PT – *Personal Trainer*

1. INTRODUÇÃO

Enfrentamos um mercado cada vez mais competitivo, com muita diversidade de prestadores de serviços onde é cada vez mais necessário perceber quais são as necessidades dos clientes para as conseguir atender. Neste sentido, o marketing tem uma função de extrema importância nas empresas, pois proporciona diferentes maneiras de satisfazer os clientes, tornando-os leais (Carlos et al., 2019). Segundo Claro (2006), o relacionamento com o cliente é um grande fator diferenciador pois, num mercado competitivo, ter bons produtos ou serviços a preços competitivos não é suficiente. Com isto, sublinha-se a importância do desenvolvimento de boas estratégias de marketing relacional para as empresas. Assim, surge a gestão do relacionamento com o cliente, ou *customer relationship management (CRM)*, que é uma abordagem que procura construir relacionamentos fortes e duradouros com os clientes (Marques & Costa, 2018) e tem como objetivo alcançar a lealdade (Vasco et al., 2021). Quando se vive numa grande competição por clientes, existem várias razões para se adotar esta abordagem, uma delas é o facto de ser menos dispendioso reter um cliente em vez de encontrar um novo (Salah et al., 2019). Além disso, alcançar a lealdade do cliente é uma forma de se criar uma vantagem competitiva (Zineldin, 2006).

No caso do objeto de estudo da presente investigação, o impacto do CRM na lealdade dos clientes dos ginásios, nota-se uma grande falta de lealdade, observando-se o grande problema das elevadas taxas de desistência nos ginásios, sendo que, em média, 40% dos inscritos desistem nos primeiros seis meses (Fernandes Rodrigues et al., 2020). Desta forma, vê-se a necessidade dos ginásios cativarem mais os clientes, retendo-os, o que trará inúmeros benefícios relacionados com a saúde e bem-estar dos indivíduos e também benefícios económicos aos ginásios tendo em conta que é mais rentável para as empresas manterem os

clientes já existentes e relacionarem-se bem com eles do que conquistar novos clientes (Hidayat & Idrus, 2023). Deste modo, o tema de estudo proposto é “o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios” com o intuito de estudar as melhores práticas de relacionamento com o cliente por parte dos ginásios para o incentivar a praticar exercício e ter um estilo de vida mais saudável. Salienta-se ainda a importância de manter uma boa estratégia de marketing relacional pois esta permitirá que a marca tenha mais oportunidade de sucesso nos negócios o que trará mais benefícios económicos financeiros (Ngoma & Ntale, 2019).

De forma a enquadrar e introduzir o objeto de estudo da investigação, os ginásios surgiram na sequência da promoção de estilos de vida saudáveis, nomeadamente com a prática de exercício físico e, desta forma, começaram-se a proliferar (Saraiva, 2019), sendo o local onde se originou o treino fitness (Sevilmiş et al., 2023). Além disso, sabe-se que a prática de exercício físico proporciona benefícios de saúde e bem-estar físico e mental (Ali, 2018), contribuindo para a prevenção de doenças crónicas não transmissíveis (Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física, 2020). Contudo, em Portugal, os valores de prática de exercício físico são preocupantes e o país tem ocupado os lugares do topo no que diz respeito ao sedentarismo na Europa (Ribeiro et al., 2021). De acordo com o Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física (2020, 2022), uma parte significativa da população portuguesa não é ativa o suficiente, acrescentando-se que a inatividade aumenta com a idade, principalmente nas mulheres. Verifica-se também que, em comparação entre 2017 e 2022, o número de praticantes regulares ou com alguma regularidade de desporto, exercício físico e atividade física diminuiu. O presente estudo contribui para a resolução deste problema uma vez que será útil para os ginásios diminuírem as taxas de desistência e aumentarem a lealdade do cliente, diminuindo, desta forma, o sedentarismo da população.

Esta investigação responde a uma lacuna existente na literatura, identificada por MacIntosh e Law (2015) como sugestão de investigação futura, que é a falta de investigação quantitativa que explore uma gama mais ampla de aspetos relacionados com a qualidade das instalações físicas dos ginásios. Através do questionário, o presente estudo investiga vários aspetos da qualidade do ambiente físico dos ginásios, como a atratividade das instalações, o espaço, a limpeza, a qualidade do equipamento e o ambiente (García-Fernández et al., 2018b). Além disso, através das entrevistas foram percebidos os diferentes efeitos de cada elemento da qualidade, bem como vários problemas observados na qualidade das instalações e o seu impacto na lealdade do cliente. Outra lacuna identificada, é a falta de estudos qualitativos no tema em estudo, desta forma, esta dissertação utiliza uma abordagem de investigação mista, que irá ser melhor explicada mais à frente.

Com isto, apresenta-se o objetivo geral do estudo que é analisar o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios e os objetivos específicos têm em conta três variáveis que são afetadas pelo CRM e antecedem a lealdade do cliente. Estas variáveis assentam na satisfação, na qualidade e na confiança. Como o CRM permite a conexão entre os processos da empresa e as necessidades do cliente, aumenta significativamente a satisfação do cliente (Zineldin, 2006), que exerce um impacto positivo na lealdade (Negeri Bali et al., 2021). Como o CRM alinha a estratégia comercial da empresa com as necessidades do cliente, também permite alcançar maiores níveis de qualidade (Checasaca-Julca et al., 2022), sendo outro preditor da lealdade do cliente (García-Fernández et al., 2018a). A confiança revela-se ser um efeito do CRM (Yaghoubi et al., 2017) e também outro antecedente da lealdade do cliente (Silva et al., 2022). Desta forma, com o objetivo de analisar o efeito do CRM nas variáveis apresentadas e a relação ou efeito que as mesmas exercem na lealdade, os objetivos específicos da presente investigação consistem em analisar

o contributo do CRM para a satisfação, qualidade e confiança, bem como analisar a relação que a satisfação e a confiança estabelecem com a lealdade e o impacto que a qualidade exerce na lealdade.

Definidos os objetivos de investigação, passa-se para a abordagem metodológica a seguir que, neste caso foi a abordagem mista. Como foi identificado anteriormente, a grande parte da bibliografia analisada recorre à abordagem quantitativa com recolha de dados através de questionários, desta forma, na presente investigação, propõe-se uma abordagem mista com o intuito de enriquecer a literatura. Deste modo foram aplicados, numa primeira fase, questionários a clientes de ginásios e, numa segunda fase, entrevistas semiestruturadas também a clientes de ginásios de forma a confirmar algumas das conclusões obtidas com a análise dos dados quantitativos e a entender o porquê dos fenómenos observados.

Para finalizar, este trabalho organiza-se em vários capítulos e secções começando pela revisão da literatura onde são abordados três tópicos principais que são a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), a lealdade e os ginásios. No capítulo acerca do CRM, tratam-se assuntos como o CRM no contexto do marketing relacional, os tipos de CRM que existem e o impacto do CRM na lealdade. No segundo capítulo, acerca da lealdade, abordaram-se os diferentes tipos de lealdade, a lealdade dos sócios dos ginásios e os antecedentes da lealdade que são a satisfação, a qualidade e a confiança. Para terminar a revisão da literatura, no último capítulo abordou-se o setor fitness e os ginásios, onde é feita uma introdução e enquadramento acerca da origem e evolução do setor fitness e dos ginásios, passando-se para a importância da atividade física, o que reforça a importância do estudo deste assunto. Após a revisão da literatura, é apresentado o modelo de análise que resume o problema de investigação e que foi a base para a construção do questionário e das hipóteses em estudo. Por fim, apresenta-se pormenorizadamente a abordagem metodológica utilizada

bem como as técnicas de recolha de dados, os resultados obtidos das mesmas e a devida discussão. Após retiradas as conclusões dos dados analisados, é feita uma conclusão de toda a investigação realizada bem como são apresentadas as limitações e sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo da revisão da literatura, pretende-se fazer um enquadramento teórico acerca do objetivo geral da investigação: o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios, bem como dos objetivos específicos apresentados anteriormente que abordam a satisfação do cliente, a qualidade do ginásio e a confiança do cliente. Desta forma, esta revisão foi organizada de forma a enquadrar as variáveis em estudo. Primeiramente, aborda-se o CRM, fazendo-se uma introdução à temática, sublinhando a sua importância para alcançar a lealdade do cliente. Depois, abordou-se o tema lealdade e, por fim, contextualizou-se o objeto de estudo, o setor fitness e os ginásios, bem como a atividade física e a sua importância.

2.1. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

A gestão do relacionamento com o cliente, conhecida pela sigla CRM, de *customer relationship management* é uma abordagem que procura construir relacionamentos fortes e duradouros com os clientes e revela-se cada vez mais importante para a evolução das empresas eficazes e lucrativas no mercado (Marques & Costa, 2018). O CRM também é descrito como um processo e estratégia de negócios que passa por selecionar clientes e geri-los de forma a otimizar o valor de longo prazo para as empresas. Esta ferramenta é utilizada para identificar, atrair, satisfazer e manter um bom relacionamento com os clientes (Al-Homery et al., 2019). De acordo com Souza (2021), o CRM é um sistema que tem como objetivo ajudar as empresas a melhorar o atendimento e o relacionamento com o cliente.

Vasco et al. (2021), acrescentam que a implementação de um software de CRM permite desenvolver estratégias de forma personalizada com o objetivo de alcançar a lealdade do cliente. Isto acontece porque, através do relacionamento com o cliente, criam-se laços entre o consumidor e a empresa nos quais os funcionários conhecem os seus clientes e são capazes de oferecer um serviço personalizado, onde se adiantam serviços ou produtos que se enquadram nos gostos do cliente. Desta forma, o momento da compra de um produto ou do consumo de um serviço passa a ser muito mais de que uma relação de compra, tornando-se num momento de prazer (Souza, 2021).

Os sistemas de CRM armazenam diversos dados dos clientes, nomeadamente o nome, sexo, idade, endereço, data de aniversário, frequência de compra e produtos que mais consomem. Depois de recolher esses dados, os clientes são colocados em grupos tendo em conta características em comum (Souza, 2021). A compilação da base de dados dos clientes que o sistema de CRM faz facilita a gestão do relacionamento com o cliente (Kotler et al., 2021), criando valor para o mesmo e para a empresa e possibilitando uma integração multicanal (Wirtz & Lovelock, 2021).

Administrar cuidadosamente a base de clientes pode levar a empresa ao sucesso (Kotler & Keller, 2019). E, na concorrência económica em que vivemos atualmente, para crescer e sobreviver no mercado, as empresas devem ser orientadas para os clientes, melhorando o seu relacionamento com os mesmos (Bahrami et al., 2021). Desta forma, revela-se a importância de desenvolver a qualidade da gestão de relacionamento com o cliente para alcançar a lealdade e construir uma vantagem competitiva no setor (Masa'deh et al., 2019).

O CRM aplica uma filosofia de atender cada cliente de forma personalizada e começou por ser utilizado na simples conversa entre o cliente e o funcionário tendo, ao longo do tempo, tomado outras proporções. Atualmente, é utilizada tecnologia de ponta para obter e

armazenar dados dos clientes para os compilar e converter em informações que ajudam a construir o perfil do consumidor. Esta ferramenta é de extrema importância não só para fidelizar clientes, mas também para conquistar novos clientes pois ajuda a identificar os padrões e tendências de consumo que permitem elaborar estratégias (Souza, 2021).

2.1.1. CRM no contexto do Marketing Relacional

Atualmente, vivemos num mercado altamente competitivo com clientes que já não são sensíveis às variáveis clássicas do marketing mix, baseado nas características dos produtos e serviços. Enfrentamos consumidores exigentes que procuram um atendimento que corresponda às suas necessidades e desejos. Deste modo, as novas estratégias de marketing focam-se nas interações entre o vendedor e o comprador e nos relacionamentos que envolvem sensações e experiências (Oliveira et al., 2020). Assim, abandona-se o marketing egocêntrico (marketing mix) e adota-se uma abordagem mais altruísta, o marketing relacional, que coloca o cliente no centro do universo (Marques & Costa, 2018).

O marketing relacional trata de satisfazer todas as necessidades dos clientes de forma a que volte novamente. Para isso, deve-se transmitir toda a confiança possível ao cliente pois ele é um elemento fundamental para o sucesso da empresa. Esta abordagem proporciona às empresas uma vantagem competitiva, na medida em que, os seus consumidores estão mais satisfeitos com o serviço prestado, demonstrando-se disponíveis a pagar um preço mais elevado pelo serviço. Isto acontece porque a empresa estabelece uma relação mais próxima com os clientes, criando laços relacionais e confiança (Carvalho et al., 2020).

Muitas vezes, as empresas focam-se apenas na venda dos produtos ou serviços e não se apercebem que o mais rentável é alcançar a retenção dos clientes através das relações a longo

prazo que estabelecem com eles (Checasaca-Julca et al., 2022). Empresas que se centram no cliente são capazes de desenvolver relacionamentos (Kotler & Keller, 2019) e, quando se constroem relações fortes, é mais provável que os clientes tenham um compromisso para com a empresa e os seus produtos ou serviços (Ngoma & Ntale, 2019).

Deste modo, a cultura de CRM relaciona-se com as teorias do marketing relacional focadas no cliente, demonstrando que uma boa gestão do relacionamento com o cliente é crucial para o desempenho das empresas (Guerola-Navarro et al., 2021). Esta ferramenta ajuda as empresas a alcançar vantagem competitiva no mercado altamente competitivo em que vivemos (Checasaca-Julca et al., 2022) e a criar uma relação com os clientes de modo a responder às suas novas exigências (Marques & Costa, 2018).

2.1.2. Tipos de CRM

De acordo com Souza (2021) e Al-Homery et al. (2019), existem três tipos de CRM, o operacional, o analítico e o colaborativo, contudo, Checasaca-Julca et al. (2022), acrescentam o CRM estratégico. O CRM operacional, concentra-se em otimizar as relações entre os clientes atendendo-os melhor. O CRM analítico gera perfis de consumo, o que possibilita a organização das estratégias de relacionamento. O CRM colaborativo utiliza sites, e-mails, mensagens on-line, redes sociais e atendimento self-service para interagir com os clientes e com os colaboradores (Souza, 2021). Por fim, o CRM estratégico, foca todos os processos da empresa no cliente (Checasaca-Julca et al., 2022).

Na seguinte tabela são apresentados estes quatro tipos de CRM e em que consiste cada um de forma mais completa e organizada.

Tabela nº1 – Tipos de CRM

Tipo de CRM	Definição
CRM Operacional	Otimiza a relação entre o cliente e a empresa através da automação do serviço de venda de forma a atender melhor os clientes (Souza, 2021). Ou seja, envolve soluções que englobam a automação de vendas, marketing e atendimento (Al-Homery et al., 2019).
CRM Analítico	Suporta os processos de análise de CRM (Al-Homery et al., 2019), especificamente, gerando os perfis de consumo através do acompanhamento dos clientes e da relação de compra e venda. Após a geração dos perfis de consumo, é possível traçar as estratégias de relacionamento com o cliente (Souza, 2021).
CRM Colaborativo	Integra as diferentes áreas da empresa e interage com os clientes e com os colaboradores através de ferramentas como sites, e-mails, troca de mensagens on-line, redes sociais e atendimento self-service (Souza, 2021). Também conhecido como CRM social ou comunicacional, coordena os pontos de interação com o cliente, bem como os canais de comunicação (Al-Homery et al., 2019).
CRM Estratégico	Todos os processos da empresa são focados no cliente tendo por objetivo a aquisição, a prospecção, a compra e a fidelização dos clientes (Checasaca-Julca et al., 2022).

Fonte: Elaboração própria.

O presente estudo investiga o CRM concentrando-se mais especificamente no operacional. O CRM operacional consiste na especificação de processos de negócio apropriados (Tanner et al., 2005). Este tipo de CRM é a área mais relacionada com a automação de processos que envolvem o contacto direto com o cliente, como a automação de vendas, marketing e atendimento ao cliente (Suhari & Hadiono, 2020). Desta forma, as empresas que implementam um sistema de CRM operacional conseguem ter processos de *front-office*, ou seja, contacto direto com o cliente, mais eficientes e eficazes (Iriana & Buttle, 2006).

O CRM operacional é capaz de trazer benefícios para as empresas na medida em que as ajuda a alcançar benefícios como a redução dos custos, o aumento da receita, soluções rápidas para problemas e uma perspectiva alargada e abrangente dos clientes através das interações com os profissionais (Al-Homery et al., 2019). Além disso, os sistemas de CRM operacional ajudam as empresas a adquirir conhecimento sobre os clientes e também transmitir conhecimento aos clientes pois este tipo de sistemas operacionais utilizam muito a socialização entre profissionais e clientes e, assim, é possível, depois de conhecer o cliente e as suas necessidades, dar recomendações e obter feedback. Ou seja, para além de se coletar informações importantes sobre os clientes, após isso, podem ser oferecidos produtos e serviços mais adequados a cada indivíduo e, por fim, adquirir mais conhecimento através do feedback (Khodakarami & Chan, 2014). Por fim, também se conclui que o CRM operacional exerce um impacto significativo na satisfação do cliente (Almohaimmeed, 2021).

2.1.3. O impacto do CRM na Lealdade

A ferramenta CRM, é um sistema que permite desenvolver estratégias de forma personalizada (Vasco et al., 2021) e tem um efeito significativo e positivo na lealdade do cliente em vários setores empresariais (Khan et al., 2020; Masa'deh et al., 2019; Negeri Bali et al., 2021). Mas, para além disso, também exerce impacto em outras variáveis, como a satisfação (Negeri Bali et al., 2021), a qualidade e a confiança (Yaghoubi et al., 2017). Por sua vez, estas variáveis influenciam a lealdade do cliente, agindo como antecedentes da mesma (García-Fernández et al., 2018a; Silva et al., 2022).

Analisando o papel da satisfação do cliente, de acordo com Masa'deh et al. (2019), esta variável apresenta ter um efeito significativo como mediador entre o CRM e a lealdade do

cliente. Isto acontece porque o CRM afeta positivamente a satisfação do cliente (Negeri Bali et al., 2021) pois a gestão de relacionamentos faz com que as empresas conectem os processos internos com as necessidades dos clientes, resultando em altos níveis de satisfação (Zineldin, 2006). Alcançada a satisfação do cliente, esta afeta positivamente as intenções comportamentais dos clientes de ginásios (Foroughi et al., 2019). Desta forma, conclui-se que a satisfação tem um impacto positivo na lealdade do cliente (Khan et al., 2020; Negeri Bali et al., 2021; Nysveen & Pedersen, 2014). Particularmente no contexto dos sócios dos ginásios, objeto de estudo da presente investigação, García-Fernández et al. (2018a), concluem que a satisfação se relaciona diretamente com a lealdade dos clientes de ginásios.

Passando para a variável qualidade, esta fortalece o relacionamento entre a empresa e o cliente (Zeithaml et al., 1996). Neste sentido, Zineldin (2006), defende que existe um triângulo entre a qualidade, o CRM e a lealdade, estando as três variáveis relacionadas. Checasaca-Julca et al. (2022) afirmam que, através do CRM, é possível alinhar a estratégia comercial com as necessidades dos clientes, o que faz com que se alcancem benefícios como a qualidade do serviço. Indo mais além, Yaghoubi et al. (2017), apresentam quatro tipos de CRM, o CRM com foco nos clientes chave, o CRM de gestão de conhecimento, o CRM organizacional e o CRM baseado em tecnologia, e concluem que todos estes tipos de CRM têm um impacto positivo na qualidade do serviço. Por fim, a qualidade relaciona-se também com a lealdade sendo apresentada por García-Fernández et al. (2018a) como um preditor da mesma, concluindo que a qualidade percebida é um preditor da lealdade do cliente.

Relativamente à confiança, esta é muitas vezes apresentada como uma dimensão do CRM (Masa'deh et al., 2019; Negeri Bali et al., 2021; Salah et al., 2019) e, Yaghoubi et al. (2017), apresentam a relação entre as duas variáveis, afirmando que a confiança, bem como a lealdade, são efeitos da ferramenta CRM. Analisando a relação entre a confiança e a

lealdade, Masa'deh et al. (2019), concluem que a confiança não apresenta nenhum impacto na lealdade do cliente. Por outro lado, outros autores afirmam existir uma relação positiva entre as duas variáveis (Ngoma & Ntale, 2019; Silva et al., 2022). Para além disso, especificamente no contexto do objeto de estudo da presente investigação, através de uma análise de clientes de *Personal Trainer*, foi possível concluir que a confiança influencia positivamente a lealdade destes clientes (Silva et al., 2022).

Desta forma, é possível concluir que o CRM para além de contribuir diretamente para a lealdade do cliente, também a afeta através de elementos como a satisfação (Masa'deh et al., 2019), a qualidade (García-Fernández et al., 2018a) e a confiança (Silva et al., 2022; Yaghoubi et al., 2017). Para além disso, estas três variáveis também se relacionam entre si. A qualidade relaciona-se com a satisfação na medida em que quanto maior for a qualidade, mais satisfeito o cliente estará (Bahrami et al., 2021). A satisfação e a qualidade relacionam-se com a confiança, agindo como antecedentes da mesma pois se a qualidade do serviço for má e a satisfação do cliente baixa, a confiança também terá baixos níveis (Halim et al., 2023). Em concordância, Khan et al. (2020), defendem que a satisfação do cliente contribui para a sua confiança pois se o cliente está satisfeito, a sua confiança na empresa aumenta. Assim, em conclusão, destaca-se a importância do CRM para alcançar a lealdade dos clientes dos ginásios (Masa'deh et al., 2019), bem como para alcançar a satisfação (Negeri Bali et al., 2021), a qualidade (Zineldin, 2006) e a confiança (Negeri Bali et al., 2021; Silva et al., 2022; Zineldin, 2006), que se apresentam como importantes antecedentes da lealdade do cliente (García-Fernández et al., 2018a; Silva et al., 2022).

2.2. LEALDADE

De acordo com Oliver (2015), a lealdade à marca assenta no compromisso psicológico de recomprar um produto ou serviço no futuro, independentemente dos obstáculos a esse consumo. O autor destaca ainda que a lealdade não deve ser confundida com a compra repetida pois esta pode envolver um comportamento repetitivo restrito ou casual que pode ser, por exemplo, um comportamento aleatório. Já na perspetiva das empresas, a lealdade é um estado de preferência duradoura alcançado (Oliver, 1999).

A lealdade demonstra-se importante para a lucratividade das empresas pois potencializa mais compras, reduz os custos de atendimento ao cliente, influencia um boca-a-boca positivo e permite uma menor sensibilidade ao preço por parte do cliente (Wirtz & Lovelock, 2021). Abrangendo o lado emocional do cliente, cria-se valor para o mesmo e conquista-se a sua lealdade (Oliveira et al., 2020). Além disso, adotando uma estratégia de foco numa base de clientes leais, as empresas conseguem uma vantagem competitiva sustentável (Ajina, 2019).

Neste contexto, destaca-se que é mais rentável para as empresas satisfazerem e reterem os clientes já existentes do que conquistarem novos, o que pode custar até cinco vezes mais (Kotler & Keller, 2019), além de que, perder um cliente significa pagar por todas as compras que esse cliente poderia ter feito (Checasaca-Julca et al., 2022). Em concordância, Hidayat e Idrus (2023), afirmam que a melhor estratégia de marketing é manter os clientes existentes em vez de conquistar novos. E, para isso, de acordo com Oliveira et al. (2020), as empresas devem desenvolver estratégias inovadoras capazes de encantar e reter os clientes. Desta forma, poder-se-á oferecer ao cliente a experiência desejada, determinando o sucesso da empresa.

Muitos autores associavam a lealdade a padrões de compra repetida, mas esta noção acabou por ser abandonada quando foram propostos os modelos multimarcas e os modelos

baseados em atitudes. Isto levou à representação cognitiva-afetiva-conativa do compromisso com a marca (Oliver, 1999). Nesta perspectiva, Dick e Basu (1994), apresentam antecedentes da lealdade cognitivos, afetivos e conativos. Os antecedentes cognitivos assentam na acessibilidade, na confiança, na centralidade e na clareza, os afetivos na emoção, no estado de espírito, no afeto primário e na satisfação e, por fim, os conativos passam pelo custo de mudança, pelo custo irrecuperável e pela expectativa. Na mesma ótica, de acordo com Oliver (1999), existem quatro fases da lealdade, sendo a primeira a lealdade cognitiva, seguindo-se a lealdade afetiva, a lealdade conativa e por fim a lealdade de ação. A lealdade cognitiva assenta na preferência de uma marca em relação às alternativas, na segunda fase, a lealdade afetiva, o cliente já desenvolve um gosto em relação à marca com base nas suas experiências anteriores. A terceira fase, a lealdade conativa, está relacionada com a intenção comportamental e implica um comportamento de recompra. Por fim, a lealdade de ação associa-se à inércia de ação, acompanhada de superação de obstáculos. De forma a sintetizar esta informação acerca das fases e antecedentes da lealdade, na tabela seguinte são apresentados de forma simples e breve.

Tabela nº2 – Fases da lealdade

Fase da Lealdade	Definição (Oliver, 1999)	Antecedentes (Dick & Basu, 1994)
Lealdade Cognitiva	Preferência de uma marca em relação às alternativas.	Acessibilidade, confiança, centralidade e clareza.
Lealdade Afetiva	O cliente desenvolve um gosto em relação à marca com base nas suas experiências anteriores.	Emoção, estado de espírito, afeto primário e satisfação.
Lealdade Conativa	Relacionada com a intenção comportamental, implica um comportamento de recompra.	Custo de mudança, custo irrecuperável e expectativa.
Lealdade de Ação	Associada à inércia de ação, acompanhada de superação de obstáculos.	

Fonte: Elaboração própria.

2.2.1. Lealdade atitudinal e lealdade comportamental

Segundo Masa'deh et al. (2019), existem duas dimensões da lealdade, a atitudinal e a comportamental. A abordagem atitudinal tem como elemento o boca-a-boca positivo, enquanto a dimensão comportamental relaciona-se com a repetição do comportamento de compra. Foroughi et al. (2019), descrevem mais pormenorizadamente estas duas dimensões, defendendo que, a lealdade atitudinal se relaciona com pensamentos e sentimentos que os clientes podem demonstrar em relação ao prestador de serviços, incidindo na recomendação positiva do ginásio e dos seus serviços. Por outro lado, a lealdade comportamental implica ações comportamentais como por exemplo a frequência e a duração da participação do cliente no serviço. Neste sentido, Costa Filho (2019) defende que utilizar uma abordagem comportamental para medir a lealdade do consumidor pode levar a conclusões erradas. Contudo, com a abordagem atitudinal, pode-se massacrar os resultados de uma investigação porque, por vezes, as atitudes e intensões não se traduzem em comportamentos. Desta forma, a abordagem mais adequada é a abordagem composta pois considera comportamentos e atitudes. Apesar de incluir mais variáveis a serem consideradas, o que faz com que a pesquisa seja mais complexa, esta abordagem é a melhor para operacionalizar a lealdade à marca.

Relativamente ao boca-a-boca, proveniente da lealdade atitudinal (Masa'deh et al., 2019), apresenta-se como um grande preditor da lealdade pois é resultado de relações fortes construídas com os clientes, resultando numa mudança positiva da lealdade. Ou seja, quando os clientes falam bem de determinada empresa, esses clientes são mais prováveis de serem clientes leais (Ngoma & Ntale, 2019). Por outro lado, Dick e Basu (1994) não descrevem o boca-a-boca como um preditor da lealdade, mas sim como uma consequência da mesma. Além disso, o boca-a-boca é um elemento que influencia a construção da reputação da marca que assenta no resultado de como os consumidores percebem a empresa (Gronroos,

1984). A imagem da empresa, por sua vez, ajuda a atrair novos clientes e a torná-los leais se a qualidade do produto ou serviço prestado corresponder às suas expectativas. Por isso, a satisfação apresenta-se como um elemento mediador entre a reputação da marca e a lealdade do cliente. Desta forma, pode-se afirmar que a reputação da marca exerce um impacto positivo na lealdade do cliente (Khan et al., 2020).

2.2.2. Antecedentes da lealdade

Os elementos satisfação, qualidade e confiança relacionam-se com a lealdade do cliente, sendo de extrema importância para a alcançar (Dick & Basu, 1994; Silva et al., 2022; Wirtz & Lovelock, 2021). A qualidade e a satisfação são muitas vezes confundidas, contudo, vários estudos evidenciam a distinção entre os dois termos (Oliver, 2015). A satisfação é um conceito bem mais amplo pois influencia as percepções do cliente em relação à qualidade do produto (Zeithaml et al., 2017). A confiança relaciona-se com a satisfação e com a qualidade (Pavlou, 2003).

Satisfação

A satisfação do cliente é um mediador entre a gestão do relacionamento com o cliente e a lealdade (Khan et al., 2020), o que significa que, a satisfação é um antecedente da lealdade, mais especificamente um antecedente afetivo (Dick & Basu, 1994), sendo também um elemento essencial para o seu aparecimento (Oliver, 1999). Este elemento tem como consequências a curto prazo elogios e um *word-of-mouth* ou boca-a-boca positivo. Por outro lado, a insatisfação provoca reclamações e um boca-a-boca negativo (Oliver, 2015). Para além disso, as intenções comportamentais dos consumidores são determinadas pela satisfação (García-Fernández et al., 2018a).

Para alcançar a satisfação do cliente, deve ser combinada a qualidade percebida com as expectativas. Isto é, antes do cliente experienciar o serviço, tem uma expectativa acerca dele e ficará satisfeito se a qualidade corresponder ou superar as suas expectativas, o que demonstra que a qualidade do serviço influencia a satisfação do cliente (Gronroos, 1984). Além disso, Kotler e Keller (2019), afirmam que a satisfação se relaciona com a qualidade na medida em que, se uma empresa satisfaz as necessidades dos clientes, é percebida como uma empresa de qualidade, ou seja, a satisfação influencia a qualidade.

Como referido por Khan et al. (2020), a satisfação relaciona-se com a lealdade, sendo um antecedente da mesma. Com isto, conclui-se que a satisfação, para além de se relacionar com a qualidade, também se relaciona com as intenções futuras dos clientes. Indo mais além, Masa'deh et al. (2019), concluem que existe uma relação entre a gestão do relacionamento com o cliente, a satisfação e a lealdade do cliente. Nesta ótica da satisfação como antecedente da lealdade, Oliver (1999), também defende que a satisfação está ligada à lealdade, contudo, o autor acrescenta que os dois elementos estabelecem uma relação assimétrica pois não existe lealdade sem satisfação, mas existe satisfação sem lealdade. Ou seja, todos os clientes leais são clientes satisfeitos, mas nem todos os clientes satisfeitos são leais.

A satisfação apresenta-se como um elemento fundamental não só para assegurar o bem-estar dos consumidores, mas também para assegurar o lucro das empresas (Oliver, 2015). Além disso, é um fator chave para se alcançar os objetivos nas empresas, contudo, deve-se ter em atenção cada cliente pois nem todos têm o mesmo peso no sucesso da empresa, notando-se a maior importância em satisfazer os clientes chave (Bahrami et al., 2021). De acordo com Hidayat e Idrus (2023), os consumidores utilizam o conceito de satisfação para ter informações claras acerca da satisfação ou insatisfação de outros consumidores acerca de

determinados produtos ou serviços. Desta forma, conseguem tomar decisões mais sábias, evitando más experiências que outros consumidores tiveram.

Relativamente ao nível de satisfação dos clientes dos ginásios, segundo Rodríguez Cañamero et al. (2019), tendem a estar mais satisfeitos quando conhecem o ginásio através de recomendações ou anúncios convencionais e se inscrevem com base nas instalações e na oferta de atividades. Contudo, aqueles clientes que se inscreveram baseando-se no nível de confiança, são os mais prováveis de permanecer satisfeitos. Isto revela a ligação entre a satisfação e a confiança, variável que será explorada mais à frente nesta secção.

Qualidade

Como já foi referido anteriormente, uma variável que se relaciona diretamente com a satisfação é a qualidade (Bahrami et al., 2021) e, no setor do fitness, vários estudos, salientam a importância deste elemento (Foroughi et al., 2019). A qualidade exerce um impacto na satisfação do cliente e tem como consequência a compra repetida (Dick & Basu, 1994) que, por sua vez, é essencial para assegurar um fluxo de lucratividade contínuo (Oliver, 2015). Em consonância, Zeithaml et al. (1996), concluem que, de facto, a qualidade do serviço influencia o lucro da empresa, acrescentando ainda que a evidência desta ligação se desenvolve lentamente devido aos efeitos serem cumulativos.

A qualidade, segundo Oliver (2015), consiste no julgamento de excelência de desempenho. Zeithaml et al. (2017), apresenta outra definição que defende que a qualidade assenta na diferença entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas perceções de serviço prestado. Ou seja, a perceção do cliente em relação à qualidade do serviço, é definida pela diferença entre as expectativas e a performance do serviço (Parasuraman et al., 1985). A qualidade está sempre a exceder ou a atender às expectativas dos clientes (Wirtz & Lovelock, 2021). Se ocorrer uma coincidência entre a expectativa e a perceção, o cliente

ficará satisfeito, se a percepção superar as expectativas, o cliente ficará extasiado, e se a percepção for inferior às expectativas, o cliente ficará insatisfeito, o que poderá comprometer o futuro da empresa (Dantas, 2013). Estas expectativas, de acordo com Zeithaml et al. (2017), podem ser influenciadas por diversos fatores tais como a comunicação boca-a-boca, as necessidades pessoais dos clientes, as experiências anteriores e a comunicação externa dos prestadores de serviços.

Segundo Schneider e White (2004), existem três abordagens para definir a qualidade: a abordagem filosófica, a abordagem técnica e a abordagem baseada no usuário. As abordagens filosófica e técnica não se demonstram apropriadas para medir a qualidade nos serviços pois, na primeira considera-se que a qualidade é impossível de medir e, a segunda, é indicada para medir a qualidade de produtos estandardizados e produzidos em massa. No que diz respeito à abordagem baseada no usuário, esta defende que a qualidade é determinada pelo usuário. Ou seja, como os serviços são intangíveis, os clientes apenas os podem perceber, e a avaliação da qualidade relaciona-se com a percepção de cada cliente, por isso, considera-se que a qualidade é subjetiva. Em consonância com os autores anteriormente mencionados, Wirtz e Lovelock (2021), concluem que a qualidade é definida pelo cliente.

Boas avaliações da qualidade, conduzem o cliente a intensões comportamentais favoráveis, o que fortalece o seu relacionamento com a empresa (Zeithaml et al., 1996). A qualidade, para além de se relacionar com a satisfação, de acordo com Ajina (2019), é um elemento muito importante para alcançar a lealdade, em qualquer setor de negócio. Em concordância, Zeithaml et al. (2017), afirmam que, através da qualidade, se conquista a fidelidade do cliente e, além disso, conduz a um melhor desempenho da empresa através da oferta de um serviço de excelência. Wirtz e Lovelock (2021), concluem que oferecer

qualidade de serviço ajuda a empresa a alcançar a lealdade comportamental e atitudinal do cliente.

De forma a fazer um enquadramento acerca da qualidade dos serviços, setor onde se inserem os ginásios como prestadores de serviços, existem cinco dimensões da qualidade em serviços que são: a confiabilidade, a responsividade, a segurança, a empatia e os elementos tangíveis. A confiabilidade assenta na capacidade das empresas executarem o serviço que foi prometido com precisão e segurança. A responsividade é a capacidade da empresa ajudar os clientes e prestar os serviços rapidamente. A segurança agrega os valores do conhecimento, simpatia, credibilidade e confiança por parte dos prestadores dos serviços. A empatia assenta no cuidado e atenção que os profissionais dedicam aos clientes. Por fim, os elementos tangíveis, como o nome indica, consistem nos elementos do serviço que são tocáveis, como as instalações, o equipamento, os materiais, entre outros (Valerie A. et al., 2003; Zeithaml et al., 2017). Estes elementos estão apresentados de acordo com a sua ordem de importância, uma vez que, para os clientes, quando avaliam um serviço, o mais importante é a confiabilidade, seguindo-se a responsividade, a segurança, a empatia, e por fim, o de menos importância, os elementos tangíveis (Zeithaml et al., 2017).

A avaliação da qualidade nos serviços baseia-se nestas cinco dimensões, nomeadamente através de um instrumento de medição da qualidade denominado de SERVQUAL que pesquisa a satisfação do cliente com base no modelo de falha da qualidade do serviço (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). A SERVQUAL, sigla proveniente das palavras serviço e qualidade, é uma ferramenta de avaliação da qualidade nos serviços que foi desenvolvida em 1985 por Zeithaml, Parasuraman e Berry tendo por base parâmetros padronizados (Parasuraman et al., 1985). Este modelo é utilizado para analisar a satisfação

do cliente em relação à qualidade dos serviços prestados e esta análise é feita através do cálculo da diferença entre as percepções e as expectativas do cliente (Jonkisz et al., 2021).

Por fim, fazendo uma análise da qualidade nos ginásios, ao avaliar a qualidade os clientes têm em conta particularidades como a disponibilidade e as condições dos equipamentos, a responsividade da equipa em relação às necessidades dos clientes, a preparação dos instrutores e a manutenção das instalações (Valerie A. et al., 2003). Deste modo, para melhorar a percepção da qualidade do serviço, é importante a interação entre os prestadores do serviço e os clientes, bem como conhecer e satisfazer as suas necessidades. Contudo, para os clientes regulares dos ginásios, que são os clientes que vão ao ginásio pelo menos uma vez por semana, a qualidade do ambiente físico tem mais importância do que a qualidade da interação, sendo que o equipamento é o elemento com mais influência na qualidade global do serviço e a dimensão com menos impacto na percepção da qualidade é, de facto, a sociabilidade (Polyakova & Ramchandani, 2020). As evidências físicas e as características quantitativas, que nos ginásios são, por exemplo, a luz, a ventilação ou os espaços verdes, são preditores da qualidade do serviço. O que significa que, quanto mais desejáveis forem estes elementos, mais satisfeitos estarão os usuários dos ginásios (Bahrami et al., 2021).

Confiança

A confiança consiste numa crença que envolve boa vontade, benevolência e credibilidade, o que envolve valores como a honestidade, a confiabilidade e a integridade (Pavlou, 2003). Ramón et al. (2020) defendem que, se a empresa depositar confiança no cliente, poderá ser uma ajuda para melhorar as suas condições. Além disso, quando os ginásios estabelecem relações diretas entre os proprietários e os clientes, podem sobreviver durante mais tempo no mercado. Acrescenta-se também que, dentro das organizações, a confiança poderá ocorrer

de duas formas distintas, de forma contratual, onde se respeitam as normas legais, ou através de uma relação na qual o compromisso vai mais além do que as exigências contratuais.

A satisfação do cliente e a qualidade do serviço relacionam-se com a confiança na medida em que, se a qualidade for má e a satisfação baixa, a confiança também será baixa, ou seja, a satisfação e a qualidade são antecedentes da confiança. Além disso, a satisfação juntamente com a confiança, exercem um impacto na intenção de recompra (Halim et al., 2023). Concordando, Pavlou (2003), defende que a confiança tem como antecedentes a satisfação com uma transação feita no passado e a reputação da marca e poderá ter influência nas intenções de realizar uma transação no futuro. Neste contexto, Khan et al. (2020), concluem que a satisfação aumenta a confiança, ou seja, se o cliente está satisfeito, vai confiar na empresa, o que é positivo e essencial para a marca.

Segundo Wirtz e Lovelock (2021), a confiança acarreta benefícios que conduzem à lealdade do cliente. Na mesma perspetiva, Dick e Basu (1994), defendem que a confiança é um antecedente cognitivo da lealdade. Rodríguez Cañamero et al. (2019), em consonância, concluem que a confiança não só exerce um papel importante na inscrição do cliente no ginásio, bem como contribui para a sua continuidade. Silva et al. (2022), com um estudo acerca dos serviços de *personal training*, concluíram que a confiança apresenta um efeito positivo na lealdade do cliente. Em concordância com os autores anteriores, Dick e Basu (1994), defendem que a confiança é um antecedente e um preditor da lealdade do cliente. Acrescentam ainda que a confiança atitudinal consiste no nível de certeza associado a uma atitude ou avaliação. Tran e Strutton (2020), em concordância com os autores anteriores, concluem que a confiança tem um impacto positivo na lealdade do cliente. Contudo, por outro lado, Masa'deh et al. (2019), defendem que a confiança não tem impacto na lealdade

do cliente, o que reforça a importância do estudo desta variável e da sua influência na lealdade, bem como o seu efeito intermediário entre o CRM e a lealdade.

2.2.3. Lealdade dos sócios dos ginásios

No caso dos ginásios, existe uma necessidade de entender os motivos que levam à retenção dos clientes uma vez que a falta de atividade física traz consequências para a saúde dos indivíduos, como por exemplo o excesso de peso e a obesidade (MacIntosh & Law, 2015). Para além disso, um grande problema que os gestores de ginásios se deparam é, de facto, a baixa retenção dos sócios, o que revela a grande importância em entender os motivos que levam o cliente ao comportamento de retenção (Barbosa et al., 2020).

Segundo a investigação de MacIntosh e Law (2015), alguns dos motivos para os clientes manterem a sua inscrição no ginásio passam por razões relacionadas com a saúde, com a qualidade do serviço e com a cultura organizacional da empresa. Em primeiro lugar, os motivos relacionados com a saúde e bem-estar dos indivíduos relacionam-se com os objetivos pessoais, como perda de gordura e ganho de força, e com a prevenção de doenças, como a hipertensão, diabetes ou obesidade. Em relação à qualidade do serviço, esta diz respeito à relação entre os profissionais e os clientes, por exemplo, se um instrutor de uma aula de grupo é simpático, atencioso, certifica-se que os alunos fazem bem os exercícios e até sabe o nome deles, a experiência do cliente vai ser melhor, o que vai fazer com que se mantenha inscrito no ginásio. Além disso, como já foi exposto anteriormente, de acordo com Ajina (2019), a qualidade do serviço é importante para alcançar a lealdade do cliente, para além de que também influencia o lucro da empresa (Zeithaml et al., 1996). Por fim, a cultura organizacional do ginásio também se demonstra importante para a retenção dos clientes na

medida em que, é importante para o cliente, ter uma experiência com colaboradores responsáveis, competentes, acessíveis, simpáticos e otimistas num local onde se sente bem-vindo e onde se insere num senso de comunidade (MacIntosh & Law, 2015).

Noutra perspetiva, Rodríguez Cañamero et al. (2019), apresentam como principais motivos para os clientes se manterem no ginásio, a preparação para competir e manterem-se em forma. O que demonstra que, atualmente, os clientes retêm-se nos ginásios mais por motivos de condição física do que por motivos de saúde ou para ocupar os tempos livres. Clavel et al. (2020), acrescentam o tempo de permanência do cliente no ginásio como outro fator importante para a retenção do cliente pois, clientes que estão no ginásio há mais tempo demonstram menos intensão em desistir do que os clientes que se inscreveram há menos tempo. Além disso, o aumento das idas ao ginásio, das despesas feitas no mesmo e do tempo médio que lá passam traduzem-se numa diminuição significativa da intensão de desistência.

Por outro lado, Barbosa et al. (2020), apontam como principais fatores para a retenção dos clientes a utilização das redes sociais, a utilização de tecnologia como por exemplo um software de CRM, as características pessoais do cliente como o género e idade que influenciam a decisão de renovação da inscrição, a frequência e tempo de utilização e a qualidade do serviço e satisfação dos clientes. As variáveis redes sociais, CRM e qualidade do serviço são relacionadas com a empresa, enquanto as restantes, características pessoais, frequência e tempo de utilização e satisfação, relacionam-se com o cliente.

2.3. SETOR FITNESS E GINÁSIOS

O fitness é praticado desde a antiguidade, na época em que era necessário ter um corpo forte e durável para sobreviver, sendo visto como um elemento de luta pela sobrevivência. Atualmente, é um desporto de massas bastante comum que gira em torno da estética, sendo que o principal objetivo dos praticantes é obter um físico atrativo, estético e bonito. Com isto, várias empresas atuam neste mercado com diferentes modelos de negócio e ferramentas inovadoras como, por exemplo, programas de exercícios, revistas de fitness, tecnologias vestíveis ou fontes adicionais de alimentos (Sevilmiş et al., 2023).

Apesar do fitness ser praticado desde a antiguidade, o treino fitness originou-se nos ginásios e um dos serviços oferecidos mais conhecido é a musculação (Sevilmiş et al., 2023). Os ginásios, por sua vez, são imprescindíveis para a prática de um estilo de vida saudável, tendo vindo a aparecer cada vez mais nas cidades. Esta propagação e crescimento do mercado ocorreu na sequência da promoção de estilos de vida saudáveis, que começou por ser ligado à medicina com o aparecimento de novos produtos de alimentação que promovem a saúde. Neste sentido, começou-se também a promover a prática de exercício físico como outra forma de manter um estilo de vida saudável (Saraiva, 2019), tendo em conta que o exercício é bastante benéfico para a saúde de quem o pratica (Ali, 2018). Nesta sequência, o mercado fitness, tem estado em rápido crescimento (Foroughi et al., 2019), existindo cada vez mais ginásios (Saraiva, 2019), o que leva estas empresas à necessidade de reter clientes, como foi analisado anteriormente (Barbosa et al., 2020).

As principais razões para os clientes escolherem o ginásio são, em primeiro lugar, a confiança no ginásio, seguindo-se a qualidade das instalações, a variedade das atividades oferecidas e, por fim, o preço (Rodríguez Cañamero et al., 2019). Por outro lado, MacIntosh e Law (2015), apresentam como principais motivos para o cliente se inscrever no ginásio os

motivos relacionados com a saúde, a conveniência do ginásio e os fatores sociais. A conveniência relaciona-se com o facto de muitos ginásios terem vários espaços em várias cidades ou até mesmo dentro da mesma cidade, o que facilita a vida a muitos clientes. Os fatores sociais, dizem respeito a treinar com um amigo ou parceiro ou a fazer aulas de grupo o que, para muitos, é um grande motivador para se inscrever e permanecer no ginásio.

2.3.1. Importância da Atividade Física

No contexto do setor fitness e dos ginásios, demonstra-se a importância da prática de atividade física que pode ser feita nos ginásios e apresentar motivações como o emagrecimento, a saúde e o bem-estar, por exemplo (Sperandei et al., 2019). A atividade física e o exercício físico, que são conceitos diferentes mas com bastantes semelhanças (Caspersen et al., 1985), revelam ter grande importância pois a falta de atividade física pode originar problemas de saúde para os indivíduos, como por exemplo a obesidade (MacIntosh & Law, 2015). Por outro lado, a prática de exercício, é muito benéfica para a saúde dos praticantes, ajudando-os a manter um estilo de vida saudável (Ali, 2018; Saraiva, 2019).

A prática contínua de atividade física, surge como uma prática que, juntamente com uma alimentação saudável, ajuda as pessoas a alcançar um estilo de vida saudável. Este assunto tem sido bastante falado em todo o mundo de forma a promover estilos de vida saudáveis que potenciam a diminuição de problemas de saúde relacionados com os maus hábitos alimentares, com o sedentarismo e a obesidade (Saraiva, 2019). Deste modo, a atividade física demonstra-se muito importante por ser um contributo para a saúde das pessoas que a praticam. Se todos praticassem atividade física, problemas de excesso de peso e obesidade poderiam ser evitados (Ali, 2018). A prática de exercício físico é vista como uma atividade

saudável e de lazer em simultâneo (Saraiva, 2019). E, para além disso, exercício físico regular traz benefícios como um corpo saudável e forte, bem-estar mental e qualidade de vida pois evita doenças físicas e mentais e alivia o stress e a ansiedade (Ali, 2018).

Atividade física e exercício físico são dois conceitos distintos, mas que são muitas vezes confundidos (Ali, 2018). Atividade física pode ser qualquer movimento corporal como atividades domésticas, desportivas ou de condicionamento e resultam num gasto de energia que é medido em quilocalorias (Caspersen et al., 1985). Exemplos de atividades físicas podem ser atividades do dia a dia como andar, caminhar ou subir e descer escadas (Ali, 2018). Por outro lado, o exercício físico apresenta-se como uma subclasse da atividade física e é uma atividade planeada, estruturada e repetitiva e o seu objetivo consiste em melhorar ou manter a aptidão física. Por sua vez, a aptidão física relaciona-se com a saúde e habilidades do corpo e é medida através de testes específicos. Os componentes relacionados com a aptidão física são a resistência cardiorrespiratória, a resistência muscular, a força muscular, a composição corporal e a flexibilidade (Caspersen et al., 1985).

Apesar de atividade física e exercício físico serem conceitos diferentes, existem algumas semelhanças entre os dois. Como o exercício faz parte da atividade física, ambas as definições se baseiam no movimento corporal, no gasto energético e na aptidão física. Contudo, o exercício físico vai mais além, sendo planeado, estruturado e repetitivo e melhorando ou mantendo a aptidão física (Caspersen et al., 1985).

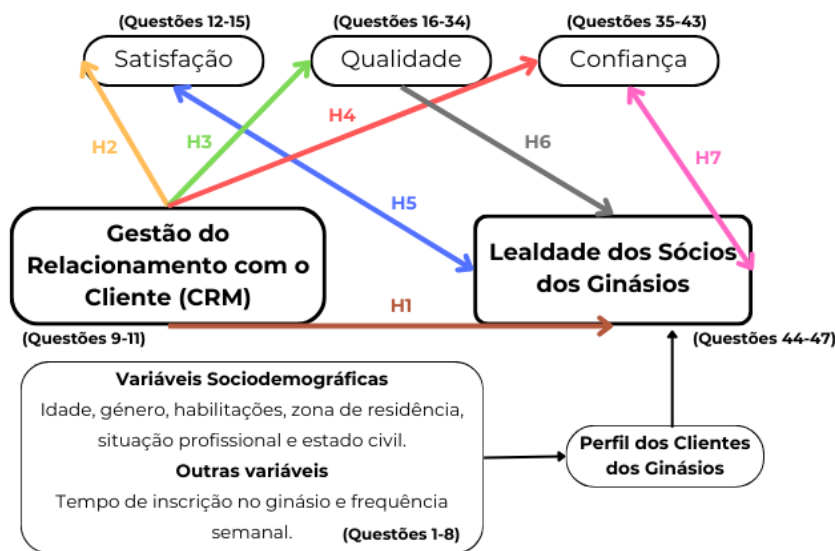
Terminada a revisão da literatura, é possível concluir que a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) se demonstra muito importante no mercado competitivo em que vivemos, trazendo diferenciação e lealdade dos clientes (Khan et al., 2020). Os principais antecedentes da lealdade são a satisfação, a qualidade e a confiança (García-Fernández et al., 2018b; Silva et al., 2022), que, de acordo com a bibliografia analisada, são significativamente afetados pelo CRM (Negeri Bali et al., 2021; Yaghoubi et al., 2017). É importante perceber quais são as razões que levam à lealdade dos clientes dos ginásios pois, para além de se verificarem taxas de desistência muito elevadas (Barbosa et al., 2020), este tipo de negócios contribui para a prática de estilos de vida saudáveis, contribuindo para a saúde dos praticantes (Saraiva, 2019).

Posto isto, terminado o enquadramento teórico sobre do tema em estudo acerca do contributo do CRM para a lealdade dos sócios dos ginásios, passa-se para a apresentação do modelo de análise que esquematiza os conceitos abordados anteriormente e serve como base ao questionário que foi elaborado para proceder à abordagem metodológica mista da presente investigação.

3. MODELO DE ANÁLISE

Com o objetivo de sintetizar os elementos teóricos abordados na revisão da literatura, apresenta-se de seguida o modelo de análise que ilustra o problema de investigação. Tal como é demonstrado de seguida, neste modelo resumem-se o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, apresentando-se também as relações hipotéticas entre as variáveis. A investigação recorre a uma abordagem mista, como será melhor explicado no capítulo da metodologia, e, por isso, o seguinte modelo de análise ilustra o questionário que foi aplicado a clientes de ginásios, bem como a análise estatística e relações hipotéticas a estudar. Desta forma, na figura nº1, pode-se ver quais são as questões do questionário, que abordam cada assunto.

Figura nº1 – Modelo Conceptual de análise



Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta o objetivo geral: “o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios”, primeiro analisa-se o perfil dos clientes dos ginásios através de perguntas sociodemográficas e de perguntas relacionadas com a frequência dos

inquiridos no ginásio que frequentam. De seguida, passa-se para as questões relacionadas com a gestão do relacionamento com o cliente (CRM), analisando-se depois as variáveis em estudo. Estas variáveis, como é possível ver, são a satisfação, a qualidade e a confiança que compõem os objetivos específicos do presente estudo, analisando de que forma o CRM as impacta e de que forma exercem um efeito ou relação na lealdade dos clientes de ginásios. Desta forma, os objetivos específicos propostos são os seguintes:

1. Analisar o contributo do CRM para a satisfação do cliente.
2. Analisar o contributo do CRM para a qualidade do ginásio.
3. Analisar o contributo do CRM para a confiança do cliente.
4. Analisar a relação da satisfação do cliente e da lealdade dos sócios dos ginásios.
5. Analisar o contributo da qualidade do ginásio para a lealdade dos sócios dos ginásios.
6. Analisar a relação da confiança do cliente e da lealdade dos sócios dos ginásios.

Como é possível ver no modelo de análise, as hipóteses da investigação pretendem responder a cada um destes objetivos.

Hipótese 1: O CRM tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios (Khan et al., 2020).

A primeira hipótese da investigação pretende dar resposta ao objetivo geral do estudo, examinando o impacto do CRM na lealdade dos sócios dos ginásios. Masa'deh et al. (2019), defendem que existe uma relação significativa entre CRM e a lealdade do cliente. Contudo, Khan et al. (2020) e Negeri Bali et al. (2021), defendem que o CRM exerce um efeito na lealdade do cliente, apresentando uma relação de causa efeito em vez de uma relação bidirecional, o que, apesar de ser num contexto diferente do setor Fitness, sustenta esta hipótese.

Hipótese 2: O CRM tem um efeito na satisfação do cliente (Negeri Bali et al., 2021).

De acordo com Negeri Bali et al. (2021), o CRM exerce um efeito positivo na satisfação do cliente. Masa'deh et al. (2019), acrescentam que a satisfação do cliente se apresenta como um intermediário entre o CRM e a lealdade do cliente. Com isto, sublinha-se a ligação entre o CRM e a satisfação, o que nos remete para a segunda hipótese a ser investigada que assenta no impacto do CRM na satisfação do cliente.

Hipótese 3: O CRM tem um efeito na qualidade do ginásio (Yaghoubi et al., 2017).

O CRM centra-se em alinhar a estratégia comercial com as necessidades dos clientes e, com isso, é possível obter benefícios como a melhoria da qualidade (Checasaca-Julca et al., 2022). Além disso, Negeri Bali et al. (2021), utilizam a qualidade do serviço como variável do CRM, o que reforça a ligação entre CRM e qualidade. Yaghoubi et al. (2017), em consonância, concluem que os vários tipos de CRM, de foco no cliente chave, de gestão de conhecimento, organizacional e baseado em tecnologia exercem um impacto positivo na qualidade do serviço. Isto suporta a terceira hipótese da investigação que analisa o impacto do CRM na qualidade do ginásio.

Hipótese 4: O CRM tem um efeito na confiança do cliente (Yaghoubi et al., 2017).

Alguns autores, como Masa'deh et al. (2019); Negeri Bali et al. (2021) e Salah et al. (2019) apontam a confiança como uma dimensão do CRM, o que demonstra a ligação entre as duas variáveis e a importância do CRM para se alcançar a confiança do cliente. Por outro lado, Yaghoubi et al. (2017), não apresenta a confiança como uma dimensão do CRM, mas sim como um efeito desta ferramenta. Ou seja, tal como a lealdade, a satisfação e a qualidade, a confiança é um elemento que pode ser alcançado através das estratégias de CRM, o que sustenta a quarta hipótese do presente estudo que analisa o impacto que o CRM exerce na confiança do cliente.

Hipótese 5: Existe uma relação entre satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios (García-Fernández et al., 2018a).

De acordo com García-Fernández et al. (2018a), existe uma relação direta e positiva entre a satisfação e a lealdade dos clientes dos ginásios, o que sustenta a quinta hipótese. Em concordância, vários autores defendem que a satisfação se relaciona positivamente com a lealdade do cliente (Khan et al., 2020; Negeri Bali et al., 2021; Nysveen & Pedersen, 2014). Desta forma, surge-se a hipótese cinco que analisa a relação entre a satisfação e a lealdade dos sócios dos ginásios.

Hipótese 6: A qualidade do ginásio tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios (García-Fernández et al., 2018a).

Passando para a qualidade e o seu impacto na lealdade, García-Fernández et al. (2018a), afirmam que a qualidade percebida é um preditor da lealdade, sustentando assim a sexta hipótese que avalia o impacto da qualidade na lealdade dos sócios dos ginásios.

Hipótese 7: Existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios (Silva et al., 2022).

Em relação à variável confiança, sabe-se que afeta positivamente a lealdade do cliente (Silva et al., 2022), o que dá origem à sétima hipótese do presente estudo que analisa a relação entre a confiança e a lealdade dos sócios dos ginásios. Ngoma e Ntale (2019), reforçam a validação desta hipótese ao defenderem que existe uma relação positiva entre a confiança e a lealdade.

Todas as hipóteses apresentadas anteriormente, têm como objetivo responder aos objetivos da investigação, sendo que a hipótese um responde ao objetivo geral e as restantes respondem aos objetivos específicos apresentados anteriormente. De seguida, como conclusão do presente capítulo e de forma a sintetizar as hipóteses elaboradas e de que forma

cada uma delas responde aos objetivos da investigação, apresenta-se uma tabela que sintetiza todas as hipóteses da investigação, a que objetivos respondem e que referências e argumentos as sustentam.

Tabela nº3 – Síntese das hipóteses e objetivos

Hipóteses	Objetivo	Justificação
H1 - O CRM tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios.	Objetivo Geral: Analisar o contributo do CRM para a lealdade dos sócios dos ginásios.	(Khan et al., 2020) – “O CRM tem um efeito significativo na lealdade do cliente.”
H2 - O CRM tem um efeito na satisfação do cliente.	Objetivo Específico: Analisar o contributo do CRM para a satisfação do cliente.	(Negeri Bali et al., 2021) – “O CRM tem um efeito positivo na satisfação do cliente.”
H3 - O CRM tem um efeito na qualidade do ginásio	Objetivo Específico: Analisar o contributo do CRM para a qualidade do ginásio.	(Yaghoubi et al., 2017) – O CRM tem um impacto positivo na qualidade do serviço.
H4 - O CRM tem um efeito na confiança do cliente.	Objetivo Específico: Analisar o contributo do CRM para a confiança do cliente.	(Yaghoubi et al., 2017) – A confiança é um efeito do CRM.
H5 - Existe uma relação entre satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios.	Objetivo Específico: Analisar a relação da satisfação do cliente e da lealdade dos sócios dos ginásios.	(García-Fernández et al., 2018a) – “Existe uma relação direta e positiva entre satisfação e lealdade nos clientes de ginásios.”
H6 - A qualidade do ginásio tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios.	Objetivo Específico: Analisar o contributo da qualidade do ginásio para a lealdade dos sócios dos ginásios.	(García-Fernández et al., 2018a) – Qualidade percebida é um preditor da lealdade.
H7 - Existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios.	Objetivo Específico: Analisar a relação da confiança do cliente e da lealdade dos sócios dos ginásios.	(Silva et al., 2022) – “A confiança influencia positivamente a lealdade.”

Fonte: Elaboração própria.

4. METODOLOGIA

No presente capítulo apresenta-se pormenorizadamente a metodologia de investigação adotada, que é a operacionalização da investigação, detalhando os procedimentos adotados para a recolha e análise dos dados. A metodologia de investigação deve estar alinhada com os objetivos da mesma e, por isso, relembram-se os objetivos específicos do estudo que assentam em analisar o contributo do CRM para a satisfação, qualidade e confiança e de que forma estas variáveis afetam ou se relacionam com a lealdade dos sócios dos ginásios. Já o objetivo geral consiste em analisar o contributo do CRM para a lealdade dos sócios dos ginásios.

Existem três grandes abordagens de análise de dados que são a abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa e a abordagem mista (Borges et al., 2020). Nesta investigação foi adotada a abordagem mista, recorrendo-se a técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos, de forma a responder aos objetivos acima apresentados. Esta abordagem demonstra-se pertinente na medida em que analisa os dados recolhidos do objeto de estudo de forma mais completa tendo em conta que utiliza dois métodos de recolha de dados (Itokazu & Medeiros, 2024). Além disso, esta abordagem surge como uma resposta a uma lacuna bibliográfica uma vez que na literatura existente acerca da gestão do relacionamento com o cliente aliada à lealdade dos sócios dos ginásios, a maioria dos estudos recorre a uma abordagem quantitativa.

Explicando melhor o desenvolvimento da recolha de dados, numa primeira fase, recorrendo a uma abordagem quantitativa, na qual, segundo Pitanga (2020), o pesquisador descreve, explica e prediz, foi aplicado um questionário a clientes de ginásios, o qual é possível ver no apêndice 1. Recorreu-se a este método porque normalmente, os estudos de

marketing relacional que utilizam uma metodologia quantitativa recorrem ao survey como estratégia de pesquisa através da aplicação de questionários, sendo que uma das formas de aplicação é através de plataformas online (Borges et al., 2020). Esta abordagem testa hipóteses que são comprovadas ou refutadas através da experimentação utilizando dados, variáveis e correlações (Rangel et al., 2018). Além disso, o inquérito por questionário permite observar um grande número de sujeitos face a um determinado fenómeno social (Batista et al., 2021), sublinhando-se assim a sua importância.

Na segunda fase de recolha de dados, adotou-se uma abordagem qualitativa que enfatiza palavras em vez de números e é uma investigação indutiva e interpretativa. Existem vários métodos de investigação qualitativa como entrevistas, *focus group*, observação, entre outros (Bell et al., 2019). Para a presente investigação, foram elaboradas entrevistas semiestruturadas, uma ferramenta que é normalmente associada a estudos de carácter interpretativo (Batista et al., 2021). O guião da entrevista é apresentado mais à frente no apêndice 2 e no apêndice 3 é possível ver as transcrições das três entrevistas elaboradas. Esta abordagem compreende e interpreta os dados adquiridos através de observação de um grupo de sujeitos que são os informantes da pesquisa (Rangel et al., 2018). Reforça-se ainda que esta abordagem metodológica é apenas um complemento à pesquisa quantitativa, sendo essa o foco principal da investigação.

O objetivo da abordagem mista e das técnicas de recolha de dados selecionadas foi entender qual é a influência do CRM na lealdade do cliente, na satisfação, na qualidade e na confiança, bem como testar se as variáveis satisfação, qualidade e confiança são antecedentes da lealdade. Posto isto, através do questionário foram recolhidas informações referentes ao CRM, à satisfação, à qualidade, à confiança e à lealdade, bem como a relação entre estas variáveis. Posteriormente, com as entrevistas, foi possível confirmar algumas

conclusões retiradas da análise quantitativa, bem como perceber o porquê de alguns fenômenos observados, acrescentando valor ao estudo.

A população alvo da investigação foram clientes de ginásios na medida em que o objetivo geral é analisar o contributo da gestão de relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios. Para a aplicação do questionário, selecionou-se uma amostragem não probabilística por conveniência e por bola de neve. Uma amostragem não probabilística é uma amostragem na qual a probabilidade de o sujeito ser escolhido para participar no estudo é desconhecida. No caso da amostragem não probabilística por conveniência, a amostra é escolhida com base na conveniência do investigador e na amostragem não probabilística por bola de neve os inquiridos iniciais são escolhidos e depois, através dos primeiros participantes, são alcançadas mais pessoas (Acharya et al., 2013). Ou seja, como o questionário foi partilhado *online* através das redes sociais, inicialmente foram inquiridas algumas pessoas que apresentavam conveniência para o estudo por fazerem parte da população alvo e, posteriormente foram alcançadas outras pessoas que também faziam parte desta mesma população.

Deste modo, foram recolhidas duzentas e trinta e cinco (235) respostas no total, contudo apenas duzentas e sete (207) respostas foram consideradas válidas pois os restantes inquiridos não se inseriam na população em estudo. Para o despiste de inquiridos que não correspondiam à população alvo, a primeira pergunta do questionário foi: “Frequenta algum ginásio?”, sendo que, quem respondeu “Não” foi de imediato encaminhado para o final do questionário. Posto isto, na fase de codificação dos dados, estas respostas foram eliminadas uma vez que não apresentavam nenhuma importância para os objetivos da investigação.

O questionário foi aplicado *online*, garantindo o anonimato dos inquiridos e foi partilhado através das redes sociais, nomeadamente no Instagram, Facebook, LinkedIn, WhatsApp e X,

de forma a alcançar o maior número de pessoas, além disso, também foi partilhado via e-mail. Este questionário esteve aberto de 22 de fevereiro a 18 de abril, tendo sido partilhado e respondido durante esse período.

Após esta primeira fase de recolha de dados, foram executadas as entrevistas a três sujeitos dentro da mesma população, mas, indo para uma natureza mais interpretativa uma vez que a entrevista possui carácter descritivo e pormenorizado (Batista et al., 2021). Os entrevistados foram selecionados tendo em conta o único critério de seleção que assenta em ser cliente de um ginásio e foram contactados e convidados a fazer parte deste estudo. As entrevistas foram realizadas presencialmente entre os dias 18 e 27 de maio e tiveram uma duração de aproximadamente quinze minutos cada uma. Todas foram gravadas, com consentimento prévio, para fins de análise de conteúdo. No apêndice 4 são apresentadas as autorizações para gravação que foram assinadas pelos participantes.

Descrevendo melhor os métodos adotados, para o questionário, a estratégia seguida foi utilizar escalas validadas por outros autores, acrescentando apenas quatro questões exploratórias. A primeira pergunta do questionário “Frequenta algum ginásio?” apresenta-se como exploratória sendo uma pergunta filtro com o objetivo de despistar inquiridos que não são clientes de ginásios, uma vez que o questionário foi direcionado apenas a clientes de ginásios. As perguntas sociodemográficas e relacionadas com a frequência no ginásio utilizam uma escala de García-Fernández et al. (2018b), tendo-se acrescentado três perguntas exploratórias pertinentes para a descrição da amostra. As perguntas sobre CRM utilizam uma escala de Bupu et al. (2023), as variáveis satisfação, qualidade e lealdade possuem escalas de García-Fernández et al. (2018a), autores chave do tema e, por fim, a confiança recorre a uma escala de Silva et al. (2022). A entrevista também se inspira nos mesmos autores, tendo-se selecionado apenas algumas perguntas e adaptado à forma de entrevista semiestruturada.

Adotou-se este tipo de entrevista com o objetivo de ter uma estrutura para a conversa, mas, mesmo assim, dar liberdade ao entrevistado para desenvolver o tema da forma mais apropriada que o mesmo considerar e, assim, perceber melhor os seus comportamentos e opiniões acerca das questões colocadas.

Para proceder à análise dos dados coletados através do questionário, recorreu-se ao software de análise de dados IBM SPSS statistics no qual foram elaborados gráficos e tabelas de frequências para caracterização da amostra, regressões lineares, cruzamento de variáveis e testes de hipóteses para analisar as questões de investigação. Os testes realizados passaram pelo pressuposto da normalidade que demonstrou que a amostra não segue uma distribuição normal e, por isso, de seguida recorreu-se a testes não-paramétricos, nomeadamente o teste Qui-quadrado, o teste à medida de associação V de Cramer e a Correlação de Spearman. Não foram utilizados os testes Mann-Witney e Kruskal Wallis pois são adequados para analisar amostras independentes e, neste caso, os objetivos e hipóteses de investigação não o exigem, por isso, não se considerou necessário recorrer a estes testes.

Para análise dos dados qualitativos coletados nas entrevistas realizadas, recorreu-se ao software QDA Miner onde foi possível fazer a codificação e categorização do conteúdo. As categorias utilizadas para analisar as entrevistas assentaram nas variáveis de estudo da presente investigação: CRM, satisfação, qualidade, confiança e lealdade. Dentro destas categorias, foram inseridos os códigos “adequação às necessidades”, “adequação às expectativas”, “soluções para problemas” e “relacionamento” para CRM, dentro da categoria satisfação inseriu-se o código “cliente satisfeito”. Já na categoria qualidade, foram categorizados três códigos que englobam diferentes elementos da qualidade, sendo “qualidade instalações”, “qualidade serviços” e “qualidade profissionais”, fazendo a distinção sobre a perceção do cliente acerca de cada elemento da qualidade do ginásio, além

disso também se adicionou o código “qualidade global” para partes das entrevistas em que se aborda a qualidade como um todo. Na categoria confiança foi inserido o código “cliente confia no ginásio” de forma a destacar as partes do texto nas quais o cliente assume confiar no ginásio que frequenta. Por fim, na categoria lealdade, utilizaram-se os códigos “continuar a ser cliente” e “recomendar e fazer comentários positivos” com o objetivo de identificar indicadores de lealdade comportamental e atitudinal por parte do entrevistado. Contudo, o Software QDA Mincer foi apenas utilizado para a codificação das entrevistas pois a análise de conteúdo foi elaborada sem o apoio de nenhum software. Ou seja, a análise do conteúdo das entrevistas foi feita manualmente pois o foco da investigação foram os questionários e as entrevistas serviram apenas para enriquecer e reforçar os argumentos. Com isto, e também por serem apenas três entrevistas curtas, não se considerou necessário analisar com o máximo rigor oferecido por um software de análise qualitativa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da metodologia descrita anteriormente, tendo por objetivo responder às questões de pesquisa da presente investigação. Inicialmente será feita a caracterização da amostra e, posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos para cada uma das questões de investigação, tendo em conta todos os testes e análises elaborados. Serão também enquadradas as conclusões dos dados qualitativos que respondem às questões de investigação.

5.1.1. Caracterização da Amostra

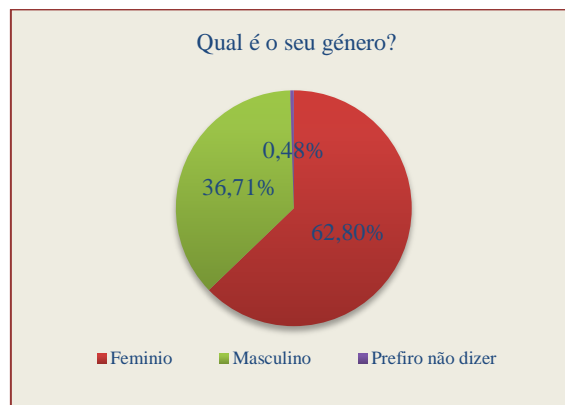
Como foi descrito anteriormente, na apresentação da abordagem metodológica adotada, a amostra deste estudo é constituída por 207 observações pois, entre as 235 respostas ao questionário, 28 pessoas responderam que não frequentam nenhum ginásio tendo sido de imediato redirecionadas para o final do questionário. Como estas respostas não demonstram importância para as análises de dados realizadas, foram excluídas na fase de codificação dos dados de forma a simplificar todo o processo. Relativamente aos participantes das entrevistas realizadas, estes também se inserem nos 207 inquiridos, contudo, serão melhor caracterizados mais à frente.

Analisando pormenorizadamente a amostra selecionada através de uma amostragem não probabilística por conveniência e por bola de neve, no questionário, os inquiridos foram questionados acerca de alguns fatores sociodemográficos como o género, idade, habilitações, zona de residência, situação profissional e estado civil. A estas questões, foram

acrescentadas duas perguntas para avaliar a sua frequência no ginásio que assentam na duração da sua inscrição, ou seja, há quanto tempo é cliente do ginásio que frequenta atualmente e na frequência semanal, analisando quantas vezes por semana vai ao ginásio.

Com isto, foi possível concluir que a amostra é composta maioritariamente por mulheres, tendo em conta que 62,8% dos inquiridos indicaram que são do sexo feminino e 36,7% do sexo masculino, como é possível verificar no gráfico seguinte.

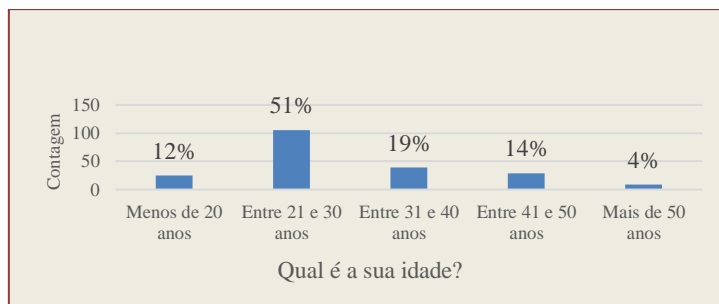
Gráfico nº1 - Género



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Relativamente à idade dos participantes, a maioria (51%), tem idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos, sendo esta a mediana e moda das respostas a esta questão. No gráfico que se segue, pode-se observar pormenorizadamente a distribuição das idades dos inquiridos.

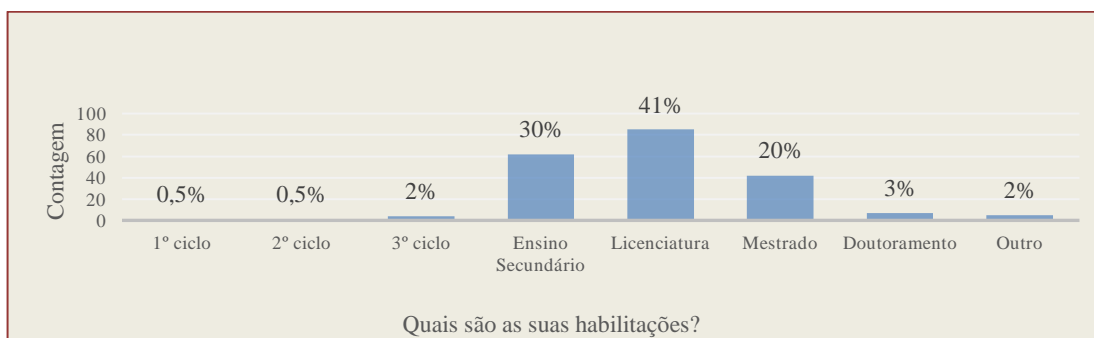
Gráfico nº2 - Idade



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

No que diz respeito às habilitações, foi possível verificar que as respostas se centram no ensino secundário e licenciatura, representando 30% e 41,1%, respetivamente. De seguida, encontra-se o grupo que possui o mestrado com uma representatividade de 20% e os restantes grupos possuem valores mais baixos, como se pode observar no seguinte gráfico.

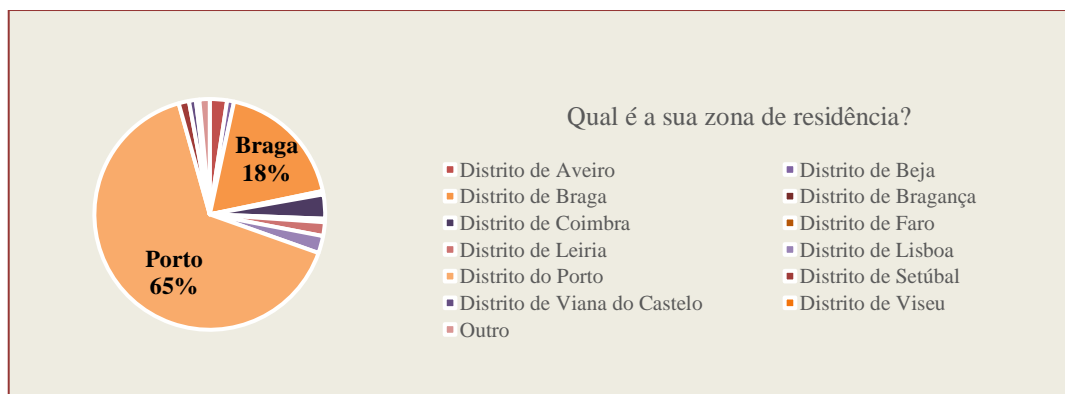
Gráfico nº3 - Habilitações



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Já no que diz respeito à zona de residência dos inquiridos, conclui-se que os distritos mais significativos são o Porto e Braga o que é expectável tendo em conta que o questionário foi partilhado maioritariamente por pessoas residentes nestas zonas, tendo o distrito do Porto uma representatividade de 65%, compreendendo a grande maioria da amostra, e o distrito de Braga de 18%.

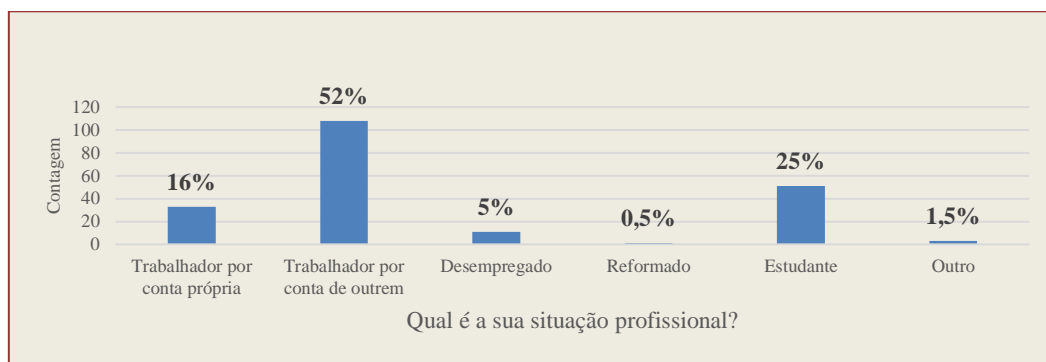
Gráfico nº4 – Zona de residência



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Relativamente à situação profissional, é possível verificar que a maioria da amostra (52%) é trabalhador por conta de outrem e o segundo grupo com mais representatividade são os estudantes, com 25%, o que é compreensível tendo em conta que 63% da população tem até 30 anos. No gráfico a seguir apresentado é possível verificar a distribuição da situação profissional da amostra.

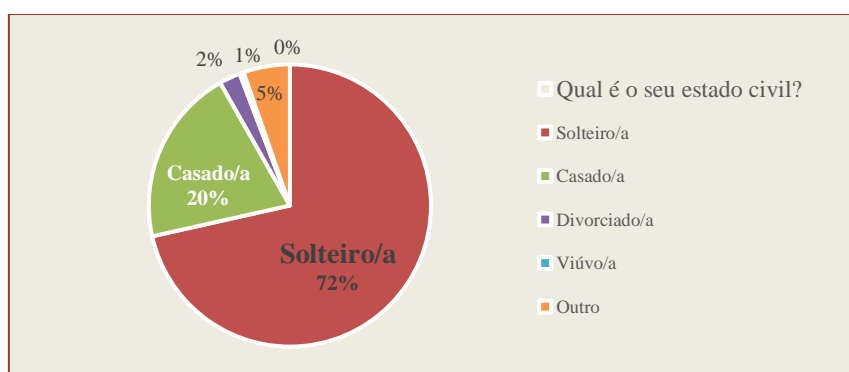
Gráfico n°5 – Situação profissional



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Por fim, analisando o estado civil dos inquiridos, conclui-se que o grupo mais representativo são os solteiros, de seguida, estão os casados com uma representatividade de 20%. Além disso, como é possível confirmar no gráfico 6, os restantes grupos apresentam ter pouca representatividade na amostra.

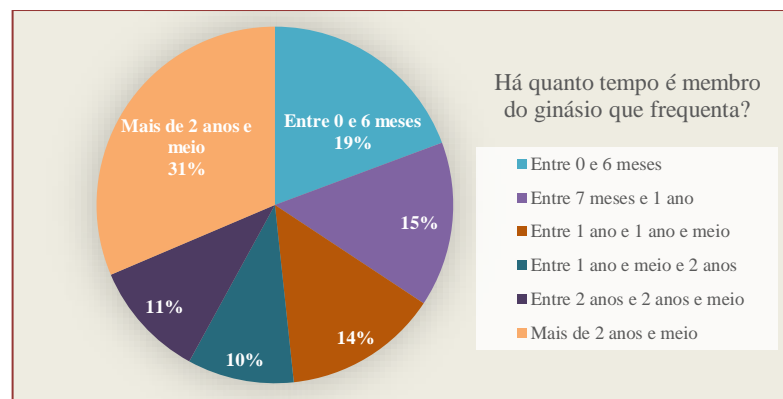
Gráfico n°6 – Estado civil



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

No que concerne à análise do tempo de frequência e da frequência semanal da amostra, visualizando as respostas à questão “Há quanto tempo é membro do ginásio que frequenta?”, é possível ver que as respostas se encontram bastante distribuídas, sendo o grupo onde se enquadra 31% da amostra é “mais de 2 anos e meio”, seguindo-se os 19% da amostra que frequentam o ginásio há pouco tempo, até 6 meses. Para um melhor entendimento e visualização desta distribuição, apresenta-se de seguida o gráfico circular que expressa os resultados obtidos.

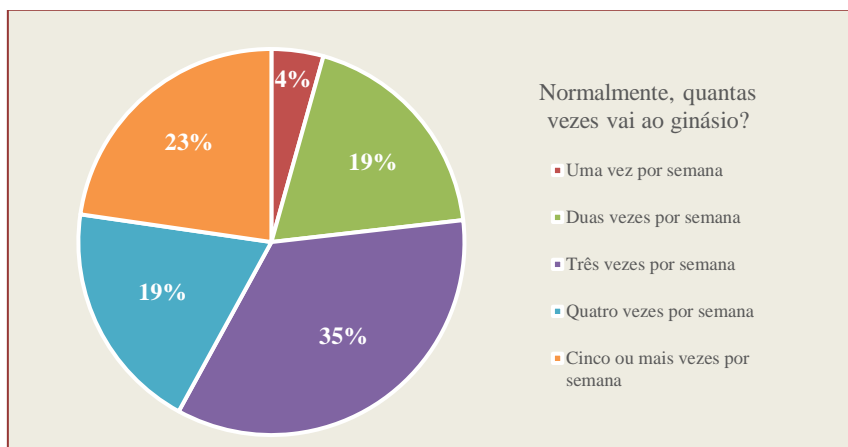
Gráfico nº7 – Tempo de frequência



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Com isto, conclui-se que a maioria da amostra frequenta o ginásio onde está inscrito há mais de um ano e meio, representando 52%, tendo em conta os 31% que responderam “mais de 2 anos e meio”, os 11% que responderam “entre 2 anos e 2 anos e meio” e os 10% que responderam “entre 1 ano e meio e 2 anos”. Para terminar, analisando a quantidade semanal de vezes que os inquiridos vão ao ginásio, conclui-se que a maioria vai entre duas e quatro vezes por semana, sendo que 19% vão duas vezes por semana, 35% três vezes e 19% quatro vezes, como se pode confirmar com o gráfico apresentado de seguida.

Gráfico n°8 – Frequência semanal



Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Caracterizando agora especificamente os três entrevistados, que também se inserem na amostra anteriormente analisada, de seguida, apresenta-se uma tabela que descreve as principais características dos participantes.

Tabela n°4 – Participantes nas entrevistas

Nome	Idade	Profissão	Tempo de frequência	Frequência semanal
João Almeida (JA)	24 anos	Estudante	1 ano e 3 meses	2 vezes por semana
Raquel Gomes (RG)	26 anos	Psicóloga	2 anos e 1 mês	3/4 vezes por semana
Rosária Araújo (RA)	48 anos	Consultora Imobiliária	2 anos e 1 mês	2 vezes por semana

Fonte: Elaboração própria.

Após as questões sociodemográficas e relacionadas com a frequência no ginásio, foram abordadas as variáveis em estudo CRM, satisfação, qualidade, confiança e lealdade, às quais foram aplicadas algumas perguntas para medir a perceção do cliente em relação a cada uma destas variáveis. Para isso foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5 em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Com isto, foi possível observar que, no geral, a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) por parte do ginásio é boa, os inquiridos apresentam ser clientes satisfeitos, percebem o ginásio que frequentam

como sendo de qualidade e apresentam altos níveis de confiança com o ginásio e os seus profissionais. Como é esperado após estas conclusões, no geral, a amostra também demonstra ser leal ao ginásio. Para demonstrar os resultados obtidos, de seguida, apresenta-se uma tabela de estatística descritiva elaborada através do software SPSS que representa os valores da média, mediana e moda para cada uma das variáveis em análise.

Tabela nº5 – Estatísticas descritivas

		Estatísticas				
		CRM	Satisfação	Qualidade	Confiança	Lealdade
N	Válido	207	207	207	207	207
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		3,96	4,30	4,21	4,21	4,26
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modo		4	5	4	4	5

Fonte – Elaboração própria no SPSS.

Analisando cada variável individualmente, para medir o CRM, foi utilizada uma escala de três perguntas, às quais, a média de respostas é 3,96, a mediana 4 e a moda também foi 4, o que significa “concordo”, concluindo-se desta forma que, em média, as estratégias de CRM nos ginásios são boas. Passando para a satisfação, foi utilizada uma escala de quatro perguntas e a média das respostas foi de 4,30, a mediana 4 e a moda 5, ou seja, as respostas dos inquiridos situam-se entre o “concordo” e o “concordo totalmente”, percebendo-se assim que, no geral, a amostra encontra-se satisfeita com o ginásio que frequenta. Em relação à qualidade, foi utilizada uma escala de dezanove perguntas de forma a ser possível medir a qualidade do ambiente físico, dos profissionais, do serviço e do ginásio no geral. Conclui-se que a média das respostas é de 4,21, a média e a moda são ambas de 4, o que significa que, no geral, os inquiridos concordam que o ginásio que frequentam é de qualidade. Passando para a confiança, foi utilizada uma escala de nove perguntas e os valores foram semelhantes

aos da variável qualidade, concluindo-se, da mesma forma, que a amostra apresenta altos níveis de confiança no ginásio. Por fim, analisando a variável lealdade, foi utilizada uma escala com quatro perguntas que medem a lealdade comportamental e a lealdade atitudinal, às quais, a média das respostas foi de 4,26, a mediana 4 e a moda 5, chegando-se à conclusão de que, em média, os inquiridos são leais aos ginásios que frequentam.

5.2. TESTES DE HIPÓTESES

Como foi referido anteriormente no capítulo da metodologia, na análise dos dados recolhidos no questionário, de forma a testar as hipóteses que testam efeitos de uma variável independente numa variável dependente, foram elaborados modelos de regressão linear simples e os respetivos testes que analisam a validade dessas regressões. Foram também elaborados, para testar relações entre as variáveis, os cruzamentos de variáveis e os testes não-paramétricos Qui-quadrado, teste à medida de associação V de Cramer e correlação de Spearman. Foram utilizados os testes não-paramétricos pois o resultado dos testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk rejeitaram a hipótese de normalidade uma vez que todas as variáveis apresentaram um p-valor (sig.) significativamente menor que 0,005. Isto significa que a amostra foi extraída de uma população que não tem uma distribuição normal, por isso, exige-se que se recorra aos testes não-paramétricos. Para reforçar esta conclusão, os valores de p são menores que 0,001 o que sugere fortemente que todos os conjuntos de dados analisados não seguem uma distribuição normal.

De seguida, apresentam-se os resultados dos testes elaborados e a resposta para cada hipótese e objetivo de investigação.

Hipótese 1: O CRM tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios

Através do modelo de regressão linear e os testes e gráficos que o validam, foi possível observar que, de acordo com as estatísticas descritivas, para uma amostra de 207 participantes, a média da variável lealdade é de 4,26 com um desvio padrão de 0,823 e no caso do CRM a média é de 3,96 e o desvio padrão 0,820. O coeficiente de determinação de 0,470 indica que

47% da variabilidade na lealdade é explicada pelo CRM, o que indica que o CRM é preditor da lealdade. Com a análise de variância, através do teste ANOVA, conclui-se que o modelo de regressão é estatisticamente significativo pois o p-valor é inferior a 0,001 e o valor de F-estatística é 181,777, reforçando o argumento de que o CRM é um preditor válido da lealdade. Os coeficientes de regressão demonstram que para cada unidade que CRM aumenta, espera-se um aumento de 0,688 unidades na lealdade, pois o valor de B para o CRM é de 0,688 com p-valor inferior a 0,001.

Analisando a distribuição dos resíduos, através das estatísticas de resíduos, do histograma, do gráfico P-P Normal e do gráfico de dispersão dos resíduos, observa-se que estão distribuídos em forma de sino e apresentam uma pequena assimetria à direita, por isso, a suposição de normalidade dos resíduos pode não ser perfeitamente atendida. Contudo, não se verifica uma grave violação da normalidade nem existe heterocedasticidade o que significa que a variância dos resíduos é constante em relação à variável CRM. Com isto, conclui-se que o modelo de regressão linear, em princípio, é razoável pois as suposições básicas da regressão linear, que são a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a independência dos erros, são atendidas. Contudo, o modelo não é perfeito devido à ligeira assimetria observada.

Com isto, conclui-se que o CRM exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios, respondendo ao objetivo geral da presente investigação e validando a primeira hipótese em estudo. Este argumento é sustentado pelo modelo de regressão linear elaborado no SPSS e, de seguida, apresenta-se a tabela dos coeficientes que sustenta o que foi apresentado anteriormente.

Tabela nº6 – Coeficientes da regressão linear – h1

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	B	Erro	Beta	t	
1 (Constante)	1,536	,206		7,453	<,001
CRM	,688	,051	,686	13,482	<,001

a. Variável Dependente: Lealdade

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Como se pode ver, o valor de B do CRM nos coeficientes não padronizados é de 0,688 o que, como foi dito anteriormente, significa que para cada aumento do CRM, espera-se que a lealdade aumente 0,688 unidades, indicando que o CRM é um preditor da lealdade do cliente, o que valida a hipótese.

Como complemento, através da análise das entrevistas, é possível ver que elementos como o relacionamento entre profissionais e clientes, a adequação dos serviços às necessidades e expectativas dos clientes e a resolução de problemas e questões dos clientes por parte dos profissionais, que podem ser potencializados pelo CRM, são importantes para a lealdade do cliente. Também se verifica que os entrevistados apresentam ser leais aos ginásios que frequentam. De seguida apresentam-se as transcrições dos argumentos mais importantes dados pelos entrevistados acerca deste assunto.

Tabela nº7 – Excertos das entrevistas – Lealdade

Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta? Porquê?

“Sim claro! Acho que é um ginásio muito positivo, boa energia. Passaria esse positivismo do ginásio ...” (RA)

Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?

“Recomendaria com todo o gosto. O que me levaria a fazê-lo é eu querer partilhar com as pessoas que podem estar num sítio ... com o melhor atendimento...” (JA)

“Sim, a nível de acompanhamento sim.” (RG)

“Sim, sem dúvida. O que me levaria a fazê-lo é realmente a boa onda que é o ginásio.” (RA)

Irá continuar a frequentar esse ginásio?

“Sim, claro que vou continuar. ... tem um ambiente muito bom. Não estou a precisar de mais ou a querer mais neste momento, mas claro se quisesse *personal trainer* ou fazer outras atividades temos essas áreas todas, ... temos muita oferta. E tem um ambiente muito bom.” (RA)

Fonte: Elaboração própria.

Com isto, é possível verificar que os entrevistados revelam ser clientes leais aos ginásios que frequentam, demonstrando lealdade atitudinal, através da intensão de recomendar e fazer comentários positivos sobre o ginásio, e lealdade comportamental, demonstrando intensão de continuar a ser cliente. Também se pode observar, não só nestes excertos, mas ao longo de todas as entrevistas, que um dos principais motivos para o cliente ser leal ao ginásio é o relacionamento que criam com os profissionais e a adequação dos serviços às suas necessidades e expectativas. Além disso, o facto dos problemas e questões dos clientes serem resolvidas demonstra-se um fator importante neste contexto. Nos casos apresentados anteriormente na tabela, verifica-se que, os principais fatores que levam o cliente a demonstrar lealdade são a energia e o bom ambiente dentro do ginásio, o atendimento e acompanhamento e a vasta oferta de serviços, ou seja, a maioria das razões enquadra-se no relacionamento entre profissionais e clientes, o que pode, possivelmente, ser afetado pelas estratégias de CRM implementadas.

Em conclusão, verifica-se que boas práticas de CRM nos ginásios são muito importantes para se alcançar a lealdade dos sócios. Tendo em conta o objetivo geral da investigação, acerca do contributo do CRM para a lealdade dos sócios dos ginásios, é possível concluir que 47% da variação na lealdade pode ser justificada pelo CRM o que indica que o CRM é um preditor da lealdade, ou seja, o CRM impacta a lealdade, esperando-se que, se o CRM aumenta, a lealdade também irá aumentar. Também é possível entender que os principais motivos que impactam a lealdade dos clientes dos ginásios são as relações estabelecidas entre os profissionais e os clientes, nomeadamente através do atendimento e acompanhamento, o que pode ser estimulado pelo CRM.

Hipótese 2: O CRM exerce um efeito na satisfação do cliente

De forma a responder à segunda questão do presente estudo, foi realizada uma análise de regressão linear de modo a testar o efeito do CRM na satisfação do cliente. As estatísticas descritivas revelam que a média da variável satisfação é de 4,30 com um erro padrão de 0,710, demonstrando que, em média, os clientes se encontram satisfeitos com o ginásio que frequentam. No caso do CRM a média é de 3,96 com um erro padrão de 0,820 demonstrando também que, em média, o desempenho do CRM é positivo. O coeficiente de determinação (R quadrado) é de 0,442 o que significa que aproximadamente 44,2% da variação da satisfação é explicada pelo CRM, indicando que é preditor da satisfação do cliente. A análise da variância ANOVA confirmou que este modelo tem significância pois o p-valor é menor que 0,001 e o valor de F é 162,265. Relativamente aos coeficientes de regressão, para a variável CRM foi positivo e significativo com $B=0,575$ e p-valor menor que 0,001 o que significa que, para cada unidade adicional de CRM, espera-se que a satisfação aumente 0,575 unidades.

Passando para a análise dos resíduos, apresentam uma distribuição aproximadamente normal, validando a adequação do modelo de regressão linear. Através das estatísticas de resíduos, do histograma, gráfico P-P normal e gráfico de dispersão, é possível concluir que a média dos resíduos se aproxima do zero e o erro padrão previsto é baixo, ou seja, as previsões do modelo são precisas e os resíduos encontram-se próximos da linha de regressão. Além disso, o valor de Durbin-Watson dado pelo modelo de regressão indica que não se verificam autocorrelações significativas entre os resíduos. No histograma é possível ver uma forma aproximadamente simétrica em torno do zero e a maioria dos resíduos concentram-se próximos da média e também não são identificados picos extremos, ou seja, não se verifica a existência de outliers. O gráfico P-P normal indica a normalidade dos resíduos tendo em conta que os pontos se distribuem próximos da linha. Por fim, no gráfico de dispersão é possível ver que não existem padrões, o que significa que a relação entre os resíduos e o CRM é aleatória. Assim, verifica-se o princípio da homocedasticidade, da normalidade dos resíduos e da independência dos erros, concluindo-se que o modelo de regressão linear é adequado para os dados em análise.

Com isto, valida-se a segunda hipótese da presente investigação pois, com este modelo confirma-se que o CRM exerce um efeito na satisfação do cliente. A tabela seguinte apresenta os coeficientes do modelo de regressão linear elaborado para o teste da hipótese.

Tabela nº8 – Coeficientes da regressão linear – h2

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	B	Erro Erro	Beta	t	
1 (Constante)	2,028	,182		11,116	<,001
CRM	,575	,045	,665	12,738	<,001

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Como foi dito anteriormente, para cada unidade adicional de CRM, espera-se que a satisfação aumente 0,575 unidades, como indica o valor de B para o CRM nos coeficientes não padronizados, o que confirma que o CRM é preditor da satisfação.

Analisando mais aprofundadamente a questão de investigação acerca do contributo do CRM para a satisfação do cliente, através das entrevistas, foi possível perceber que os entrevistados se encontram bastante satisfeitos com o ginásio que frequentam e que os principais motivos para essa satisfação são a relação estabelecida com os profissionais e o facto do ginásio estar a atender às necessidades do cliente, fatores que, possivelmente, são impactados pelo CRM. De seguida apresentam-se os excertos das entrevistas que comprovam este argumento.

Tabela nº9 – Excertos das entrevistas – Satisfação

<p>No geral, está satisfeito/a com o ginásio que frequenta? Porquê?</p>
<p>“Sim, estou muito satisfeito com o ginásio que frequento... Já estive em outros, mas acho que este, em termos de relação, é o melhor. É uma relação ... de cliente com o fornecedor do serviço, mas ao mesmo tempo também é uma relação pessoal. Por isso, gosto do ginásio e estou satisfeito.”</p> <p>(JA)</p> <p>“É assim, no geral, para os exercícios que eu faço, para o objetivo que eu tenho que é frequentar o ginásio estou, para já sim.” (RG)</p> <p>“Sim estou satisfeita. Acho que é um espaço súper agradável, aberto, muito positivo e com uma energia muito boa. Ficamos com amizades com os monitores e todo o pessoal, é um ambiente muito agradável. ... gosto muito do ambiente. Muito mesmo.” (RA)</p>
<p>Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?</p>
<p>“Todos os profissionais com quem contactei foram súper prestáveis, conseguem contactar comigo todos os dias por e-mail, mandam-me newsletters, tudo isso faz parte da relação com o cliente e o</p>

cliente gosta de sentir que lhe estão a dar atenção que são prestáveis e por isso estou muito satisfeito e feliz ...” (JA)

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível ver, os principais fatores que levam à satisfação dos entrevistados são a relação com os funcionários do ginásio, o bom ambiente que existe dentro do espaço e o facto dos serviços atenderem às necessidades do cliente. Após a análise dos dados quantitativos, conclui-se que o CRM exerce um efeito na satisfação dos clientes dos ginásios e, com a análise dos dados qualitativos, verifica-se que os principais motivos para a satisfação do cliente são o relacionamento estabelecido entre os clientes e os funcionários, o ambiente do ginásio e o atendimento às necessidades dos clientes, o que pode ser potencializado pelo CRM.

Concluindo, olhando para o contributo do CRM na satisfação do cliente, é possível confirmar que é um preditor da mesma tendo em conta que aproximadamente 44,2% da variação na satisfação pode ser explicada pelo CRM, ou seja, o CRM afeta a satisfação do cliente, validando-se a segunda hipótese em estudo. Além disso, o relacionamento entre os clientes e os profissionais do ginásio demonstram-se fatores de grande importância para se alcançar a satisfação dos clientes. Em conclusão, respondendo ao primeiro objetivo específico, o CRM exerce um efeito na satisfação do cliente, validando a segunda hipótese da investigação.

Hipótese 3: O CRM tem um efeito na qualidade do ginásio

Relativamente ao efeito do CRM na qualidade do ginásio, avaliando as estatísticas descritivas, efetuadas juntamente com o modelo de regressão linear, é possível ver que ambas as variáveis apresentam médias altas o que indica que os clientes de ginásios se

apresentam satisfeitos em relação ao CRM e à qualidade nos ginásios que frequentam. A média da qualidade é de 4,21 e do CRM é de 3,96. No modelo de regressão, é possível ver que, como R quadrado é 0,506 e com p-valor menor que 0,001, 50,6% da variância na qualidade é justificada pelo CRM. Por outras palavras, para cada unidade de aumento no CRM, espera-se que a qualidade aumente 0,506 unidades, o que revela a importância do CRM para a melhoria da qualidade nos ginásios. O teste ANOVA confirma estas conclusões com um p-valor menor que 0,001 e valor de F de 210,002, confirmando a significância do modelo e reforçando o impacto do CRM na qualidade.

Passando para a análise dos resíduos verifica-se que é possível que existam outliers que afetam o modelo de regressão linear. A média dos resíduos está próxima do zero, ou seja, os valores previstos pelo modelo estão próximos dos valores reais, contudo, o desvio padrão é grande o que indica variabilidade nos resíduos. Reforçando a probabilidade da presença de outliers, o valor máximo residual é muito maior que o valor médio o que indica que podem existir esses valores discrepantes. No histograma é possível ver que os resíduos apresentam uma distribuição assimétrica à direita, o que significa que a maioria dos resíduos se concentra no lado esquerdo do gráfico, apresentando uma cauda longa à direita. No gráfico P-P normal observa-se que os pontos seguem a linha indicando que a distribuição pode ser aproximadamente normal. Existem alguns pontos que se desviam da linha, indicando, mais uma vez, a possibilidade de existência de outliers. Por outro lado, o gráfico de dispersão não apresenta nenhum outlier visível, ou seja, um ponto fora da distribuição.

Analisando mais aprofundadamente a distribuição dos resíduos com o objetivo de perceber se existem, de facto, outliers, procedeu-se à realização de um histograma, um gráfico Q-Q normal e testes de normalidade. No histograma, é possível ver que não existem outliers o que indica que não há necessidade de ajustar o modelo de regressão. Em

concordância, o gráfico Q-Q revela que os pontos se distribuem próximos da reta, apresentando uma distribuição normal. Por outro lado, os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk concluem que os resíduos não seguem uma distribuição normal. Contudo, como a amostra de 207 inquiridos é suficientemente grande, é seguro seguir as conclusões do histograma e do gráfico Q-Q normal, não havendo necessidades de ajustar o modelo de regressão linear.

Toda esta análise, responde à questão de investigação que analisa o contributo do CRM para a qualidade do ginásio e valida a terceira hipótese da investigação com a conclusão de que o CRM exerce um efeito na qualidade do ginásio. Isto significa que, o CRM afeta a qualidade, sendo um preditor da mesma. Mesmo que a heterocedasticidade dos resíduos possa afetar a precisão destes resultados, conclui-se assim que o CRM exerce um efeito na qualidade do ginásio. De forma a justificar o argumento apresentando que sustenta a hipótese em estudo, na tabela seguinte, são apresentados os coeficientes resultantes do modelo de regressão linear que permitem observar os resultados concluídos.

Tabela nº10 – Coeficientes da regressão linear – h3

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta			
1 (Constante)	2,042	,153			13,381	<,001
CRM	,547	,038	,711		14,491	<,001

a. Variável Dependente: Qualidade

Fonte: Elaboração própria.

Através dos coeficientes não padronizados é possível ver que o valor de B para o CRM é de 0,547 indicando que para cada unidade adicional de CRM, espera-se que a qualidade aumente 0,547 unidades, indicando que o CRM é um preditor da qualidade.

Passando para a análise das entrevistas realizadas, foi possível concluir que existem bastantes diferenças na perceção dos diferentes elementos da qualidade. Ou seja, em média, a qualidade das instalações não é tão bem percecionada pelos clientes, principalmente devido à avaria dos equipamentos de musculação. Contudo, não se verificam indicadores de que fatores potencializados pelo CRM explicam esse problema. Pelo contrário, a qualidade dos serviços e dos profissionais já é muito relacionada com aspetos que podem ser afetados pelo CRM, como é possível ver na tabela seguinte que apresenta os excertos das entrevistas que justificam este impacto.

Tabela nº11 – Excertos das entrevistas – Qualidade

<p>O ginásio oferece soluções para os problemas dos clientes? Como?</p> <p>“... acho que cada profissional tem a sua qualidade ou o seu dom. Ou seja, temos uma pessoa que tem um jeito fenomenal para pessoas com mais limitações, se calhar pessoas já mais idosas ... acho que filtram muito bem e fazem muito boas triagens dos clientes e adaptam cada cliente a cada profissional que tem mais jeito. ... acho que está assim muito especificado cada profissional para cada cliente e isso é espetacular, muito bom mesmo.” (RA)</p>
<p>Tendo em conta as instalações, os profissionais e os serviços oferecidos, como descreve a qualidade do ginásio que frequenta?</p> <p>“Por exemplo, a nível de monitores, de profissionais, para todas as dúvidas que eu tive até agora e questões, foram solucionadas, portanto a esse ponto estou satisfeita. ... Dos outros profissionais, das poucas situações em que tive a necessidade de entrar em contacto com eles, resolveram as questões... as aulas de grupo são organizadas, dinâmicas, os profissionais também são preocupados e atentos e passam para nós essa motivação, portanto estou muito satisfeita com as aulas de grupo.” (RG)</p> <p>“As rececionistas estão sempre muito bem dispostas ... Temos sempre essa energia. ... os profissionais, no geral, são fantásticos. Pronto há uns mais novinhos que mais por timidez e pela idade estão ali mais quietos, mas de vez em quando também pego num e puxo por ele e depois já</p>

vêm com outro sorriso e já tentam agradar ... Mas no geral são fantásticos. ... Aulas de grupo faço muito o HIIT, gosto imenso e adoro esses monitores. ... estou mais tempo com eles e brincamos mais um bocadinho e tudo e gosto muito.” (RA)

Fonte: Elaboração própria.

É possível ver que, o facto de o ginásio atender às necessidades dos clientes, nomeadamente atribuindo para cada cliente um profissional, ou seja, um *personal trainer*, com capacidade e qualidade para atender às necessidades desse cliente, é um fator importante para a perceção da qualidade desse profissional. Também se vê que, se os profissionais conseguirem responder às questões e solucionar os problemas dos clientes, a qualidade desses profissionais é bem percecionada. Para além disso, verifica-se que o relacionamento que se estabelece com os clientes, através da conversa, preocupação e motivação, por exemplo, leva a uma boa perceção da qualidade dos profissionais. Verificando-se assim o impacto de atributos que podem ser atingidos através do CRM na qualidade dos profissionais.

É possível perceber que, ao contrário da análise dos dados quantitativos, os dados qualitativos vão mais além notando-se uma diferença entre os diferentes elementos da qualidade, o que nas análises quantitativas não é possível ver pois a qualidade é avaliada como um todo, estimando-se a média da qualidade das instalações, dos serviços e dos profissionais. Revela-se que a qualidade dos serviços e dos profissionais estão muito aliadas uma à outra, estabelecendo uma relação, e são bastante influenciadas pelo atendimento às necessidades, resposta e soluções a questões e pelo relacionamento com os profissionais. Já a qualidade das instalações, não é tão bem avaliada e não é afetada por estes aspetos.

Com isto, analisado o impacto do CRM na qualidade do ginásio, conclui-se que 50,6% da variância na qualidade pode ser explicada pelo CRM, o que significa que o CRM é um

preditor da qualidade do ginásio, ou seja, o CRM exerce um efeito na qualidade do ginásio. Também foi possível concluir que os principais motivos que levam a uma boa perceção da qualidade são o facto dos profissionais e serviços conseguirem atender às necessidades dos clientes, conseguirem solucionar as questões dos clientes e o relacionamento entre profissionais e clientes. Estes elementos podem, possivelmente, ser potencializados pelo CRM. É possível concluir que estes fatores exercem um grande impacto na perceção da qualidade dos serviços e dos profissionais, mas não se destacam tanto no que diz respeito à qualidade das instalações, notando-se aqui uma discrepância entre os diferentes elementos da qualidade.

Hipótese 4: O CRM tem um efeito na confiança do cliente

Analisando as variáveis CRM e confiança é possível ver que a média da variável confiança é de 4,21 e do CRM 3,96 observando-se que, em média, os inquiridos estão contentes com o CRM e confiam no ginásio que frequentam. O modelo de regressão linear apresenta um coeficiente de determinação (R quadrado) de 0,529 o que significa que, aproximadamente 52,9% da variância na confiança pode ser explicada pelo CRM e o modelo apresenta ser robusto pois o R quadrado ajustado é de 0,527. Para confirmar a significância do modelo, o teste ANOVA apresenta um p-valor inferior a 0,001 e valor de F de 230,62. O coeficiente de regressão do CRM é de 0,706 o que indica que, quando o CRM aumenta uma unidade, é esperado que a confiança aumente 0,706 unidades. Todos estes dados conduzem à conclusão de que o CRM exerce um efeito na confiança do cliente, sendo um preditor da mesma.

Analisando os resíduos, conclui-se que não seguem uma distribuição normal como é indicado pelas estatísticas e gráficos elaborados. Contudo, não se verifica a presença de

outliers pois não existem pontos que se distingam na linha de regressão. Além disso, no gráfico de dispersão, os pontos são distribuídos de forma aleatória, sem padrões. Por isso, apesar da violação da normalidade poder afetar a confiabilidade do modelo de regressão linear, são atendidos os princípios da homocedasticidade e independência dos erros o que sugere que os dados da regressão linear são confiáveis.

Desta forma, existem evidências suficientes que suportam a quarta hipótese da presente investigação que defende que o CRM impacta a confiança do cliente. Por isso, como indicado pelos resultados da regressão linear, conclui-se que a hipótese é validada tendo em conta que o CRM exerce um efeito na confiança do cliente. Para o melhor entendimento e justificação do argumento, de seguida apresenta-se a tabela dos coeficientes da regressão linear que mostram que, de facto, existe uma regressão linear entre o CRM e a confiança do cliente. Ou seja, o CRM impacta a confiança do cliente, apresentando-se como um preditor da mesma.

Tabela nº12 – Coeficientes da regressão linear – h4

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro	Beta	Erro		
1 (Constante)	1,418	,188			7,543	<,001
CRM	,706	,047	,728		15,186	<,001

a. Variável Dependente: Confiança

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Observando o valor de B para o CRM, nos coeficientes não padronizados, é possível verificar que o valor de 0,706 significa que, para cada unidade de aumento de CRM espera-se que a confiança do cliente aumente 0,706 unidades. Isto demonstra que boas práticas de CRM são importantes para a melhoria da confiança dos clientes de ginásios pois o CRM é preditor da confiança.

Com a análise das entrevistas confirma-se a conclusão anteriormente apresentada verificando-se que os entrevistados confiam no ginásio que frequentam e que o CRM pode afetar os principais motivos que impactam essa confiança que são o relacionamento com o cliente e as soluções para problemas. Nos excertos seguintes, é possível analisar mais aprofundadamente este argumento.

Tabela nº13 – Excertos das entrevistas – Confiança

Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?

“Todos os profissionais com quem contactei foram súper prestáveis, conseguem contactar comigo todos os dias por e-mail, mandam-me newsletters, tudo isso faz parte da relação com o cliente e o cliente gosta de sentir que lhe estão a dar atenção, que são prestáveis e por isso ... sinto muita confiança no Fitness Up.” (JA)

“Sim. Pelas questões que já fui abordando anteriormente, porque sempre que tenho uma questão, seja com qualquer tipo de profissional do Focus, ela é resolvida ou quando não conseguem resolver pedem a algum superior que me ajude.” (RG)

“Sim tenho confiança. A parte contratual, mais burocrática, mais vinculativa ... podia ser um bocadinho mais soft no sentido de “preciso de parar por uma lesão” e o que eles exigem: um atestado, vários comprovativos que de facto está doente. ... sinto que é de uma forma um bocado agressiva. ... Sim, obvio que tem de haver aqui alguns vínculos ... mas acho que deve ser feito de uma forma mais subtil ... “será que não vão levar em consideração e vão cobrar a minha mensalidade sem usufruir do ginásio?” ... Acho que deviam de ter mais um bocadinho de sensibilidade nesse aspeto.” (RA)

Fonte: Elaboração própria.

Um dos principais motivos para o cliente confiar no ginásio é o relacionamento que é estabelecido, nomeadamente através do contacto e atenção que os profissionais oferecem aos clientes. Para além disso, as soluções para os problemas dos clientes são um fator

importante para a confiança, através da resposta a questões dos clientes e da solução de problemas. Numa das entrevistas, a entrevistada diz confiar no ginásio, mas de seguida aborda um problema que observa na parte contratual que é o congelamento da matrícula por motivos de saúde, revelando que no geral, os ginásios complicam a situação exigindo atestado médico e vários comprovativos. Apesar de dizer que confia no ginásio, o facto de ter abordado essa questão quando se questiona acerca do tema confiança pode revelar que esta cliente relaciona a confiança com a resolução de problemas no ginásio, especificamente nesta parte contratual.

Conclui-se assim, que a hipótese em estudo é validada através dos dados quantitativos, verificando-se que o CRM exerce um efeito na confiança do cliente. Com os dados qualitativos, verifica-se que o relacionamento e a solução para problemas e questões dos clientes são os elementos, que podem ser afetados pelo CRM, mais importantes para se alcançar a confiança.

Hipótese 5: Existe uma relação entre satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios

Analisando a relação entre a satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios, é possível ver, no cruzamento de variáveis, que a maioria das respostas para ambas as variáveis se concentram em “concordo” e “concordo totalmente”. Também se verifica que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, ou seja, quanto mais satisfeito o cliente está, mais leal tende a ser e quanto mais leal é mais satisfeito tende a estar.

O teste Qui-quadrado vem confirmar esta conclusão indicando que existe uma associação linear positiva entre a satisfação e a lealdade. Esta conclusão justifica-se através da significância do teste, com p-valor inferior a 0,001 e dos coeficientes do teste, o valor de

qui-quadrado de Pearson é 136,606 com 9 graus de liberdade, o valor da razão de verossimilhança é 136,472 com 9 graus de liberdade e o valor da estatística de teste, dado pela associação linear por linear é 102,496 com 1 grau de liberdade. Assim, aceita-se a hipótese 1 na qual as variáveis não são independentes, ou seja, relacionam-se. O teste à medida de associação V de Cramer demonstra que as duas variáveis revelam uma associação estatisticamente significativa com uma força de associação moderada pois o valor de V de Cramer é de aproximadamente 0,469 e o valor de p é menor que 0,001. Aceitando-se assim a hipótese 1 concluindo-se que existe relação entre as duas variáveis. Por fim, o teste de correlação de Spearman confirma a correlação observada indicando, através do valor de r, que é de 0,699, que existe uma correlação positiva forte. Como r é diferente de zero aceita-se a hipótese 1 concluindo-se que existe relação entre as duas variáveis.

Neste sentido, confirma-se a hipótese 5 que supõe a relação entre as variáveis satisfação e lealdade dos sócios dos ginásios. Observa-se, através da correlação entre as variáveis, que, à medida que a satisfação do cliente aumenta, a lealdade também tende a aumentar, e vice-versa. Na seguinte tabela é possível confirmar as conclusões anteriormente apresentadas através dos resultados da correlação de Spearman entre satisfação do cliente e lealdade dos sócios dos ginásios.

Tabela nº14 – Correlação de Spearman – h5

			Correlações	
			Satisfação	Lealdade
rô de Spearman	Satisfação	Coeficiente de Correlação	1,000	,699**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	207	207
	Lealdade	Coeficiente de Correlação	,699**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	207	207

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Como foi dito anteriormente, o valor da correlação ($r=0,699$), como é possível ver na tabela das correlações, indica que existe uma correlação positiva forte. Conclui-se, desta forma, que, à medida que a satisfação aumenta, a lealdade também tende a aumentar e à medida que a lealdade aumenta, a satisfação também tende a aumentar. Ou seja, um cliente satisfeito tende a ser leal e um cliente leal tende a estar satisfeito. Desta forma, confirma-se a validade da quinta hipótese do presente estudo.

Na recolha de dados qualitativos, os entrevistados não mencionaram concretamente que a satisfação afeta a sua lealdade e que a lealdade afeta a sua satisfação, mas, foi possível ver, que estão satisfeitos e são leais. Ou seja, todos os entrevistados disseram explicitamente que estão satisfeitos com o ginásio que frequentam e indicaram também probabilidade de fazerem comentários positivos e recomendar o ginásio, inclusive, um dos entrevistados revelou já ter feito comentários positivos. Além disso também demonstraram intenção de continuar a frequentar o ginásio. Com isto, é possível ver que, estes clientes, para além de estarem satisfeitos, demonstram lealdade atitudinal e comportamental. Esta conclusão, pode indicar a relação entre as duas variáveis, reforçando-se que, de facto, a hipótese é validada, concordando com as conclusões dos dados quantitativos. Ou seja, comprova-se que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios.

Em conclusão, a correlação positiva forte verificada entre a satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios indica que à medida que uma variável aumenta a outra também tende a aumentar e vice-versa. Ou seja, clientes leais são clientes satisfeitos e clientes satisfeitos são clientes leais. Isto significa que os ginásios devem ter bastante atenção à satisfação dos seus clientes para alcançarem a sua lealdade.

Hipótese 6: A qualidade do ginásio tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios

Analisando a qualidade do ginásio e a lealdade dos sócios dos ginásios, é possível ver que as médias das duas variáveis são altas, da qualidade 4,21 e da lealdade 4,26, indicando que, em média, os inquiridos têm uma boa percepção da qualidade do ginásio que frequentam e são leais ao mesmo. O modelo de regressão linear apresenta um R quadrado de 0,440 o que sugere que 44% da variação na lealdade pode ser explicada pela qualidade, indicando que a qualidade é um forte preditor da lealdade. O teste ANOVA apresenta um p-valor inferior a 0,001, associado à F-estatística de 161,348, indicando a significância estatística do modelo de regressão, ou seja, a qualidade explica uma porção da lealdade. Através dos coeficientes não padronizados é possível ver que o valor de B para a qualidade de 0,865 indica que, para cada unidade de aumento da qualidade, espera-se que a lealdade aumente, em média, 0,865 unidades.

Relativamente aos resíduos padronizados, o histograma indica que o modelo prevê os resultados com uma precisão razoável. Verificam-se alguns resíduos mais longe do zero, sendo ligeiramente assimétrico à direita e podendo indicar a presença de outliers, o que conclui que o modelo não prevê perfeitamente os resultados. O gráfico P-P Normal sugere que seguem uma distribuição normal o que significa que o modelo de regressão e os seus dados são adequados. Existem alguns pontos que se desviam da reta indicando que a distribuição pode não ser perfeitamente normal. O gráfico de dispersão dos resíduos demonstra que não apresentam nenhum padrão aparente, validando o princípio da homocedasticidade, o que significa que a variância dos resíduos é constante em todos os níveis da variável independente, neste caso a qualidade. Para além disso, o gráfico também sugere que não existe relação linear entre os resíduos e a qualidade o que significa que a variável qualidade não explica os resíduos de forma linear. Além disso, o valor de Durbin-

Watson, indicado no modelo de regressão, é de 2,115, o que indica que não existe autocorrelação significativa nos resíduos, o que é positivo para a validade do modelo. Conclui-se assim, depois da análise dos resíduos, que o modelo de regressão é adequado para os dados pois os resíduos seguem uma distribuição normal, apresentam homocedasticidade e não indicam uma relação linear com a qualidade.

Com isto, respondendo à questão de investigação, conclui-se que a qualidade do ginásio exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios, validando a sexta hipótese da presente investigação. Na tabela seguinte são apresentados os coeficientes que sustentam este argumento, validando a hipótese em estudo.

Tabela nº15 – Coeficientes da regressão linear – h6

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
	B	Erro Erro	Beta	t	
1 (Constante)	,616	,290		2,127	,035
Qualidade	,865	,068	,664	12,702	<,001

a. Variável Dependente: Lealdade

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

Através do coeficiente de B de 0,865 é possível concluir que a qualidade é um forte preditor da lealdade tendo em conta que para cada unidade de aumento da qualidade, espera-se que a lealdade aumente 0,865 unidades. Também é possível confirmar que este modelo possui significância estatística através do p-valor que é menor que 0,001.

Através dos dados qualitativos, verifica-se que a qualidade afeta a lealdade do cliente, indo ao encontro das conclusões retiradas da análise dos questionários. Nesta questão, já se englobam os três elementos da qualidade dos ginásios: qualidade das instalações, dos serviços e dos profissionais. Além disso, a qualidade dos serviços e dos profissionais aparecem, muitas vezes, associadas pois os profissionais, como prestadores de serviços,

influenciam a qualidade do serviço e o serviço influencia a qualidade do profissional que o está a prestar. De seguida são apresentados os excertos das entrevistas que melhor espelham as conclusões acerca do impacto da qualidade na lealdade dos sócios dos ginásios.

Tabela nº16 – Excertos das entrevistas – Qualidade e Lealdade

<p>Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta? Porquê?</p> <p>“... tem um bom espaço são espaços bonitos, é um espaço atrativo para a pessoa lá estar, por isso, sim, tem tudo para o cliente se tornar leal à marca.” (JA)</p> <p>“Sim considero porque foco-me principalmente a nível de profissionais ...” (RG)</p>
<p>Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?</p> <p>“Recomendaria com todo o gosto. O que me levaria a fazê-lo é eu querer partilhar com as pessoas que podem estar num sítio bom ... com as melhores condições...” (JA)</p>
<p>Irá continuar a frequentar esse ginásio?</p> <p>“Sim, claro que vou continuar. ... tem spa, sauna, tem todas as condições, é muito bonito, é dos ginásios mais bonitos que conheço. ... E tem um ambiente muito bom.” (RA)</p>

Fonte: Elaboração própria.

É possível ver que, questões como o bom ambiente e atratividade do espaço, as boas condições e a qualidade dos profissionais são fatores importantes que levam o cliente a revelar lealdade atitudinal e comportamental, através da recomendação e compra repetida, respetivamente. Um dos entrevistados revelou, inclusive, já ter recomendado e, fruto dessa recomendação, vários conhecidos se terem inscrito no ginásio em questão, e um dos motivos que o levou a recomendar foi a qualidade do espaço. A qualidade dos serviços aparece, ao longo de todas as entrevistas, muito associada aos profissionais, por isso, pode-se concluir que todos os elementos da qualidade afetam a lealdade do cliente.

Em conclusão, verifica-se através do modelo de regressão linear que 44% da variação na lealdade é justificada pela qualidade, indicando que existe uma relação de causa efeito entre

as variáveis. Ou seja, a qualidade do ginásio exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios. Conclui-se assim que, os dados qualitativos confirmam as conclusões dos dados quantitativos, reforçando a validade da sexta hipótese de investigação que analisa o efeito da qualidade na lealdade dos sócios dos ginásios. Ressalva-se ainda que elementos como o bom ambiente e atratividade do espaço, as boas condições e a qualidade dos profissionais revelam ter bastante importância para alcançar a lealdade dos clientes de ginásios. Isto sugere que, se os ginásios tiverem atenção a estes fatores, conseguirão oferecer mais qualidade ao cliente, alcançando mais clientes leais.

Hipótese 7: Existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios

O cruzamento das variáveis confiança e lealdade, através das tabulações cruzadas, indica que existe uma associação positiva entre as duas variáveis, então, quanto maior a confiança do cliente, maior a lealdade do mesmo e vice-versa. Também é possível ver que, para ambas as variáveis, as respostas se centram em “concordo” e “concordo totalmente” indicando que, no geral, os inquiridos demonstram que confiam no ginásio que frequentam e que são leais ao mesmo.

Com o teste Qui-quadrado é possível confirmar e reforçar este argumento pois o teste apresenta um p-valor inferior a 0,001 demonstrando significância estatística. O valor de Qui-quadrado de Pearson é de 185,304 com 9 graus de liberdade, sugerindo uma associação significativa entre as duas variáveis, o valor de verossimilhança é de 180,537 com 9 graus de liberdade e a associação linear por linear é de 124,048 com 1 grau de liberdade. Assim conclui-se que existe uma associação linear significativa entre confiança e lealdade aceitando-se a hipótese 1 do teste que defende a relação entre as variáveis. O teste à medida

de associação V de Cramer vem, mais uma vez, confirmar a correlação, demonstrando que, através do valor de V de Cramer de 0,546 e p-valor inferior a 0,001, se observa uma associação estatisticamente significativa, confirmando a hipótese 1 do teste. Com a correlação de Spearman encerra-se este argumento com o resultado de $r=0,781$ que apresenta uma correlação positiva muito forte, aceitando-se, mais uma vez, a hipótese 1 do teste que defende a relação entre as duas variáveis.

Assim, confirma-se a hipótese sete da presente investigação que analisa a relação entre as variáveis confiança e lealdade. Conclui-se desta forma que, como existe uma correlação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios, quanto maior a confiança do cliente, maior a lealdade do mesmo e quanto maior a lealdade do cliente, maior a sua confiança. De forma a confirmar e justificar esta hipótese de investigação, a tabela seguinte apresenta os dados da correlação de Spearman que justificam esta correlação positiva muito forte.

Tabela nº17 – Correlação de Spearman – h7

		Correlações		
			Confiança	Lealdade
rô de Spearman	Confiança	Coeficiente de Correlação	1,000	,781**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001
		N	207	207
	Lealdade	Coeficiente de Correlação	,781**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.
		N	207	207

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria no SPSS.

É possível ver que, o valor de r é 0,781 o que representa uma correlação positiva muito forte entre a confiança e a lealdade. Para além disso, o p-valor menor que 0,001 indica que este teste apresenta significância estatística, validando a correlação entre as variáveis e a

hipótese em estudo. Ou seja, existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios.

Analisando os dados qualitativos, foi possível ver que, apesar de, em nenhuma das entrevistas, ter sido demonstrada especificamente a relação entre a confiança do cliente e a sua lealdade, todos os entrevistados apresentaram ter confiança no ginásio e ser leais ao mesmo. Ou seja, provavelmente, quando o cliente confia no ginásio também é leal e quando é leal ao ginásio também é provável que confie no mesmo.

Em conclusão, a hipótese de investigação é validada através da análise dos dados quantitativos, concluindo-se que existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios. Os dados qualitativos não acrescentam informações a esta questão, contudo é possível ver que os clientes entrevistados apresentam confiança no ginásio que frequentam e são leais ao mesmo. Isto significa que, quando os clientes confiam no ginásio é provável que sejam leais ao mesmo e quando são leais também é provável que confiem. Ou seja, as variáveis associam-se na medida em que, quando uma aumenta também se espera que a outra aumente, traduzindo assim a correlação positiva. Assim, verifica-se que, se os ginásios pretendem alcançar a lealdade dos seus clientes, devem ter em atenção a confiança do cliente pois as duas variáveis estão fortemente associadas.

Os resultados dados pela análise dos dados permitem validar todas as hipóteses propostas, sendo possível concluir que o CRM exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios, na satisfação do cliente, na qualidade do ginásio e na confiança do cliente. Para além disso, existe uma relação entre a satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios, a qualidade do ginásio exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios e existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios. Estas conclusões

são justificadas através dos valores dos coeficientes dos testes realizados para testar as hipóteses apresentadas, nomeadamente modelos de regressão linear simples e testes de correlação. Para sintetizar todas as conclusões anteriormente apresentadas e encerrar este capítulo, na tabela seguinte apresentam-se as hipóteses em estudo e as respetivas validações através dos coeficientes dados pelos testes de hipóteses realizados no SPSS.

Tabela nº18 – Validação das hipóteses

Hipóteses	Validação	
H1 – O CRM tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios	Validada	R ² = 0,470 Coeficiente de regressão = 0,688
H2 – O CRM exerce um efeito na satisfação do cliente	Validada	R ² = 0,442 Coeficiente de regressão = 0,575
H3 – O CRM tem um efeito na qualidade do ginásio	Validada	R ² = 0,506 Coeficiente de regressão = 0,547
H4 – O CRM tem um efeito na confiança do cliente	Validada	R ² = 0,529 Coeficiente de regressão = 0,706
H5 – Existe uma relação entre satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios	Validada	Coeficiente de correlação = 0,699
H6 – A qualidade do ginásio tem um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios	Validada	R ² = 0,440 Coeficiente de regressão = 0,865
H7 – Existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios	Validada	Coeficiente de correlação = 0,781

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar o contributo da gestão do relacionamento com o cliente para a lealdade dos sócios dos ginásios, bem como os efeitos e relações que a satisfação do cliente, a qualidade do ginásio e a confiança do cliente exercem neste contexto. Para tal, recorreu-se a uma abordagem mista com a aplicação de um questionário a uma amostra de 207 pessoas clientes de ginásios e de entrevistas semiestruturadas a 3 pessoas da mesma população de estudo.

O estudo deste tema demonstra-se pertinente na medida em que, através do CRM é possível alcançar a lealdade dos clientes, neste caso, de ginásios, o que contribui para diminuir as taxas de desistência melhorando-se o estado do sedentarismo em Portugal. Além disso, foram encontradas lacunas na literatura como a falta de investigação quantitativa que investigue uma gama mais ampla de aspetos da qualidade das instalações dos ginásios, bem como a falta de investigação qualitativa no tema. Através do questionário, foram avaliados vários aspetos da qualidade das instalações e, as entrevistas, pretendem enriquecer não só esta investigação, mas também a bibliografia existente acerca do tema em estudo.

Através da bibliografia analisada, é possível perceber que o CRM contribui para a criação de relações com os clientes o que, para além de criar uma vantagem competitiva, contribui para alcançar a lealdade do cliente. Para além disso, o CRM também é um excelente contributo para a satisfação do cliente, para a qualidade do ginásio e para a confiança do cliente, que também se apresentam como antecedentes da lealdade. Acerca da lealdade, é importante para a lucratividade das empresas e também apresenta ser uma vantagem competitiva sustentável. Também foi possível concluir que, como indicam os autores Barbosa et al. (2020); MacIntosh & Law (2015) e Saraiva (2019), existe uma necessidade

de entender quais são os motivos que levam à retenção dos clientes nos ginásios uma vez que se observam baixas taxas de retenção e altos níveis de desistência. Além disso, reter os clientes nos ginásios revela-se de extrema importância uma vez que contribuem para a prática de estilos de vida saudáveis e a inatividade física contribui para o desenvolvimento de problemas de saúde.

Posto isto, depois de uma análise exaustiva da literatura acerca do tema, foi possível concluir que, de acordo com os autores Khan et al. (2020); Masa'deh et al. (2019); Negeri Bali et al. (2021) e Nysveen & Pedersen (2014), o CRM exerce um efeito na lealdade do cliente, dando assim origem à primeira hipótese de investigação que responde ao objetivo geral. Negeri Bali et al. (2021), também concluem que o CRM exerce um efeito na satisfação do cliente, o que sugere a segunda hipótese de investigação do presente estudo. Checasaca-Julca et al. (2022), concluem que, a partir do CRM é possível alcançar benefícios como a melhoria da qualidade e Yaghoubi et al. (2017) defendem que o CRM afeta a qualidade do serviço, o que formula a hipótese três da presente investigação que investiga o impacto do CRM na qualidade global do ginásio. Além disso, Yaghoubi et al. (2017), sugerem que o CRM também afeta a confiança, surgindo assim a hipótese quatro. García-Fernández et al. (2018a), sugerem que existe uma relação entre a satisfação e a lealdade e que a qualidade afeta a lealdade do cliente, construindo-se, assim, as hipóteses cinco e seis da investigação. Por fim, com base no argumento de Silva et al. (2022), que defende a relação entre a confiança e a lealdade, formula-se a sétima e última hipótese do presente estudo.

Neste seguimento, foram elaborados testes estatísticos para testar as hipóteses apresentadas e, foi possível concluir que, todas as hipóteses são validadas pelos testes elaborados no SPSS através dos dados recolhidos no questionário. Em complemento, as

entrevistas executadas confirmam algumas conclusões, acrescentando ainda alguns novos argumentos que enriquecem o estudo.

As análises estatísticas elaboradas, indicam que as médias das variáveis são altas, o que significa que, segundo os inquiridos, os ginásios que frequentam utilizam boas práticas de CRM, são clientes satisfeitos, o ginásio que frequentam é de qualidade, confiam no ginásio e são clientes leais. Após esta conclusão, recorrendo-se a modelos de regressão linear simples, cruzamentos de variáveis, testes Qui-quadrado, testes à medida de associação V de Cramer e correlações de Spearman, foi possível retirar várias conclusões.

Existe uma regressão linear significativa que comprova que o CRM exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios, o que confirma a primeira hipótese e responde ao objetivo geral da investigação. Esta conclusão vai ao encontro do argumento de Khan et al. (2020) que sustentam a hipótese defendendo que o CRM tem um efeito significativo na lealdade do cliente.

O CRM exerce um efeito na satisfação do cliente, na qualidade do ginásio e na confiança do cliente, comprovado através de regressões lineares, confirmando as hipóteses dois, três e quatro e respondendo aos três primeiros objetivos específicos. Negeri Bali et al. (2021) defendem que existe um efeito positivo do CRM na satisfação do cliente, argumento que é comprovado pela regressão linear observada. Yaghoubi et al. (2017) suportam as outras duas hipóteses defendendo que o CRM tem um efeito positivo na qualidade do serviço e que a confiança é um efeito do CRM. Acerca da qualidade, a conclusão retirada desta investigação concorda com o defendido pelos autores, contudo, não avalia apenas a qualidade do serviço, mas também a qualidade dos profissionais e do ambiente físico. Por fim, o CRM revela afetar a confiança, concordando com os autores acima apresentados.

Através do cruzamento de variáveis, teste Qui-quadrado, teste à medida de associação V de Cramer e correlação de Spearman, comprova-se que existe uma relação entre a satisfação do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios, validando a quinta hipótese e respondendo ao quarto objetivo específico. Esta correlação confirma o defendido por García-Fernández et al. (2018a) que afirmam que há uma relação direta positiva entre a satisfação e a lealdade do cliente nos ginásios. Contudo, este argumento discorda com Oliver (1999) que conclui que a relação entre satisfação e a lealdade é assimétrica pois todos os clientes leais estão satisfeitos, mas nem todos os clientes satisfeitos são leais.

Outro modelo de regressão linear indica uma relação de causa efeito entre a qualidade e a lealdade, ou seja, validando a hipótese seis, conclui-se que a qualidade exerce um efeito na lealdade dos sócios dos ginásios o que responde ao quinto objetivo específico do estudo. Esta relação de causa efeito concorda com García-Fernández et al. (2018a) que defendem que a qualidade é um preditor da lealdade.

Também existe uma correlação entre confiança e lealdade, comprovando a hipótese sete e respondendo ao último objetivo específico, através do cruzamento de variáveis, teste Qui-quadrado, teste à medida de associação V de Cramer e correlação de Spearman, conclui-se que existe uma relação entre a confiança do cliente e a lealdade dos sócios dos ginásios. Ou seja, confirma-se o argumento defendido por Silva et al. (2022), que sustentam a hipótese de investigação, e por Ngoma e Ntale (2019), que defendem que existe uma relação positiva entre a confiança e a lealdade.

Estes resultados significam que, no caso das regressões, existe uma relação de causa efeito entre as variáveis e, no caso das correlações, à medida que uma variável aumenta espera-se que a outra aumente também, e vice-versa. Ou seja, o CRM tem um impacto na lealdade dos sócios dos ginásios, na satisfação do cliente, na qualidade do ginásio e na confiança do

cliente o que significa que, se o CRM for de alto nível, também se espera que estas variáveis sejam. No caso da satisfação e confiança do cliente que se relacionam com a lealdade dos sócios dos ginásios, significa que, quanto maior a satisfação e confiança dos clientes, maior será a lealdade, e quando maior a lealdade, maior será a satisfação e confiança. Por último, o efeito da qualidade na lealdade dos sócios dos ginásios significa que, quanto melhor a qualidade do ginásio, maior será a lealdade dos sócios.

Contudo, para além destas conclusões que validam as hipóteses propostas, também foram verificados outros resultados interessantes para o tema em estudo. A primeira conclusão é a correlação entre as variáveis CRM e lealdade, CRM e satisfação, CRM e qualidade, CRM e confiança e qualidade e lealdade. Isto significa que, para além de existirem relações de causa e efeito, estas variáveis também se relacionam entre si. Também se realçou, através das entrevistas, a importância que a qualidade representa para o relacionamento com o cliente. Isto é, quando se questiona o cliente acerca de aspetos como a adequação dos serviços, resposta e soluções a problemas, entre outros elementos que podem ser potencializados pelo CRM, é muito provável que o cliente fale acerca da qualidade concluindo-se que a qualidade pode influenciar o relacionamento nos ginásios. Realça-se ainda que, a correlação observada entre o CRM e a lealdade vai ao encontro do argumento apresentado por Masa'deh et al. (2019) que defende que existe uma relação entre o CRM e a lealdade do cliente.

Outra observação interessante foi o facto de um dos entrevistados ter associado a sua confiança no ginásio ao facto de ser uma cadeia de ginásios já conhecida e com uma vasta experiência no mercado. Isto leva à conclusão de que um elemento que influencia a confiança do cliente é a reputação da marca que, segundo Gronroos (1984), é construída através do boca-a-boca que é um elemento que caracteriza a lealdade atitudinal. Isto leva à conclusão de que, clientes leais que fazem um boca-a-boca positivo do ginásio, contribuem

para a construção de uma boa reputação da marca o que leva à confiança de outros clientes e que, por sua vez, conduzirá à lealdade. Ou seja, clientes leais trazem mais clientes leais, o que reforça a importância da lealdade dos sócios dos ginásios.

Por fim, numa das entrevistas verificou-se que existe um senso de comunidade por parte da cliente para com o ginásio o que revela altos níveis de lealdade. Na entrevista em questão, quando eram feitas questões acerca do ginásio, nas respostas foi utilizada uma linguagem de “temos” quando a entrevistada se referia ao ginásio, demonstrando inclusão e pertença o que revela senso de comunidade. De acordo com Mcmillan (1986), o senso de comunidade consiste no sentimento de pertença por parte dos membros, no sentimento de que importam uns para os outros e para o grupo e uma fé partilhada de que as necessidades serão atendidas através do compromisso uns com os outros. Neste contexto, o senso de comunidade demonstra-se importante pois é um grande preditor da lealdade do cliente (Rosenbaum et al., 2005). Isto vem reforçar a conclusão de que esta entrevistada em específico revela altos níveis de lealdade para com o ginásio que frequenta e, provavelmente, fatores como o CRM, a satisfação, a qualidade e a confiança conduziram a esse sentimento de lealdade. Desta fora, demonstra-se, mais uma vez, a importância dos ginásios prestarem atenção a estes aspetos para conseguirem alcançar mais clientes leais.

Para finalizar, após as conclusões apresentadas, é possível concluir que este estudo valida as hipóteses propostas, concordando com os autores anteriormente apresentados, além disso, ainda oferece valor à literatura existente na medida em que apresenta novos dados qualitativos acerca do tema. Para além dos resultados e conclusões apresentadas, nesta investigação, ainda foi possível verificar, através da abordagem qualitativa, que existem diferenças significativas entre os diferentes aspetos da qualidade (qualidade das instalações, dos profissionais e dos serviços) e do impacto de elementos que podem ser potencializados

pelo CRM nos mesmos. Desta forma, é possível ver que, esta dissertação, para além de confirmar conclusões já presentes na literatura, ainda apresenta novas descobertas que enriquecem a bibliografia e demonstram a importância de uma abordagem mista para coletar resultados mais completos.

Este estudo, é um excelente contributo para o setor do Fitness, não só para os ginásios bem como para os seus clientes. Ou seja, investigar e entender os motivos que levam à lealdade do cliente não só é benéfico para a lucratividade dos ginásios bem como é um contributo para a saúde dos clientes uma vez que os ginásios ajudam a desenvolver e manter um estilo de vida saudável. Com isto, conclui-se que esta dissertação apresenta contributos teóricos, na medida em que, através da abordagem mista, acrescenta valor à literatura existente, e também apresenta contributos práticos para os ginásios alcançarem mais clientes leais e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade e adquirir uma vantagem competitiva sustentável.

7. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste último capítulo da dissertação, são apresentadas as limitações inerentes ao estudo bem como são expostas sugestões de investigação futura. Neste sentido, reconhecer e apresentar as limitações do estudo torna-se crucial não só para uma melhor compreensão dos resultados reais bem como para abrir um espaço de sugestões para futuras investigações de forma a aprofundar a investigação neste tema. Para além disso, o presente capítulo também se apresenta como uma contribuição da dissertação para a literatura uma vez que sugere vários aspetos a serem investigados no futuro. Desta forma, serão apresentados aspetos metodológicos, teóricos e práticos.

A primeira limitação importante a destacar é a variável qualidade do ginásio e os seus elementos. Como foi referido anteriormente, a presente investigação aborda a qualidade como um todo, contudo a mesma é calculada através de três elementos, a qualidade das instalações, a qualidade dos profissionais e a qualidade dos serviços. Apesar de no questionário serem colocadas questões acerca de cada elemento, para a análise dos dados foi calculada a média dos mesmos dando resultado à qualidade global. Nas entrevistas, notaram-se diferenças nas perceções de cada elemento da qualidade, tendo-se percebido que a qualidade dos serviços e dos profissionais aparentam estar aliadas, contudo, a qualidade das instalações afasta-se um pouco, surgindo, muitas vezes, com uma má avaliação. Desta forma, sugere-se como investigação futura a análise mais detalhada dos diferentes tipos de qualidade através de uma abordagem quantitativa que analise os diferentes elementos e os seus impactos separadamente. Além disso, os autores que suportam a hipótese que testa o efeito do CRM na qualidade apenas analisam a qualidade do serviço, à semelhança de muitos

outros autores neste contexto, notando-se uma necessidade de avaliar outros elementos da qualidade dentro de empresas de serviços.

Passando para a limitação geográfica encontrada, é possível ver que a grande maioria da amostra é composta por indivíduos residentes no distrito do Porto o que pode prejudicar a generalização dos resultados. Por isso, sugere-se a aplicação de investigações quantitativas que sejam capazes de abranger uma amostra mais distribuída geograficamente de forma a recolher dados que permitam uma generalização mais viável. Também seria pertinente para investigação futura a investigação e comparação com outras cidades.

A distribuição dos resíduos das regressões lineares das variáveis CRM e qualidade e CRM e confiança, que respondem à terceira e quarta hipóteses, também se apresentam como limitação do estudo pois podem invalidar o modelo de regressão linear. Apesar dos testes feitos à distribuição dos resíduos padronizados indicarem que se distribuem de forma aproximadamente normal e, por isso, o modelo de regressão linear é aceite, como a distribuição não é perfeitamente normal, o modelo não é capaz de prever perfeitamente os resultados. Desta forma, apesar de se aceitarem e validarem todos os modelos de regressão linear, apresenta-se esta limitação que, de alguma forma, pode comprometer os resultados.

Passando para aspetos mais teóricos, devido ao tempo e número de páginas previstos para uma dissertação de mestrado, houve a necessidade de analisar criticamente os objetivos do estudo e selecionar apenas o mais importante e, por isso, não foi possível incluir objetivos e hipóteses de investigação que também seriam interessantes para o tema em estudo. Uma variável que poderia ter sido investigada é a cocriação do serviço, ou seja, a participação do cliente na criação do serviço que, segundo Silva et al. (2022), afeta a lealdade do cliente. Devido às limitações apresentadas não foi possível investigar o impacto do CRM na cocriação e da cocriação na lealdade, respondendo a uma lacuna na literatura que é a falta

de estudos sobre esta variável. Por isso, sugere-se que se elaborem investigações acerca deste assunto. Para além disso, também teria sido interessante analisar as diferenças entre diferentes grupos da amostra de forma a entender se existem diferenças na lealdade do cliente tendo em conta as suas características. De acordo com Clavel et al. (2020), as principais razões para o cliente ser leal ao ginásio são o tempo de frequência e a frequência semanal e, Barbosa et al. (2020) acrescentam o género e a idade. Ou seja, teria sido interessante analisar a diferença da lealdade do cliente tendo em conta há quanto tempo está no ginásio, quantas vezes por semana vai ao ginásio e quanto tempo passa lá, bem como o género e a idade. Desta forma, deixa-se aqui uma valiosa sugestão de investigação futura.

Outra limitação do estudo relaciona-se com as entrevistas realizadas nas quais se abordou o tema CRM através de aspetos como a adequação dos serviços às necessidades e expectativas dos clientes, a oferta de soluções para problemas dos clientes e o relacionamento entre profissionais e clientes. Contudo, estes aspetos não avaliam concretamente o CRM, apenas são elementos que podem ser potencializados pelo mesmo. Desta forma, as entrevistas não foram capazes de proporcionar uma visão concreta daquilo que é o CRM nos ginásios que os entrevistados frequentam pois, para além das perguntas não serem concretamente acerca da ferramenta CRM, provavelmente, os entrevistados não tinham uma visão clara daquilo que é o CRM e podem ter confundido com relacionamento. Posto isto, sugere-se que, em investigações futuras, se aborde o tema CRM através de perguntas mais direcionadas para a avaliação da ferramenta.

Para terminar, sugerem-se outros aspetos como investigar mais aprofundadamente as correlações que foram identificadas entre o CRM e a lealdade, que é suportada por Masa'deh et al. (2019), entre o CRM e a satisfação, CRM e qualidade e CRM e confiança bem como entre a qualidade e a lealdade. Estas relações foram identificadas através de testes

estatísticos, contudo, como não fazem parte dos objetivos de investigação, não lhes foi dada a devida atenção. Para além disso, sugere-se também investigar melhor o impacto da qualidade do ginásio no CRM, que foi identificado nas entrevistas e seria pertinente analisar este efeito através de dados quantitativos. Outro aspeto importante é a reputação da marca que se verificou ser importante para a confiança do cliente, mas, da mesma forma, não fazendo parte dos objetivos de investigação, esta conclusão apresenta-se muito vaga. Por isso, sugere-se também a investigação quantitativa que analise o impacto da reputação da marca na confiança do cliente. Por fim, nota-se também a importância do senso de comunidade nos ginásios e a sua influência na lealdade e, por isso, sugere-se a elaboração de estudos mais aprofundados acerca deste tema.

Para além disso, a nível metodológico, uma vez que as entrevistas foram apenas um reforço à abordagem quantitativa, sugere-se para futuras investigações a elaboração de investigação qualitativa que recorra a uma abordagem mais robusta, nomeadamente através de softwares de análise qualitativa. Sugere-se também outros tipos de métodos de recolha de dados qualitativos como por exemplo o *focus group* pois todos os tipos de dados qualitativos enriquecem a literatura existente tendo em conta que não existem muitos estudos qualitativos acerca deste tema.

Em conclusão, a apresentação e discussão das principais limitações do estudo e sugestões de investigação futura revelam não só a interpretação mais correta das conclusões e os aspetos que podem ser melhorados, bem como os pontos e áreas onde a investigação pode ser fortalecida. Entre as limitações apresentadas surge a generalização da qualidade na análise quantitativa, a distribuição geográfica da amostra, problemas na análise dos dados como a distribuição dos resíduos, a falta de tempo e espaço para analisar tudo aquilo que seria interessante analisar e a incapacidade de medir o CRM através das entrevistas. De

forma a superar estas limitações, são feitas sugestões que englobam a utilização de ferramentas analíticas mais robustas, investigações que analisem com precisão os diferentes tipos de qualidade, estudos que abranjam uma amostra mais alargada geograficamente e que investiguem novas variáveis como a cocriação, bem como a reputação da marca e o senso de comunidade nos ginásios. Com isto, espera-se oferecer uma base sólida para futuras investigações para expandir o conhecimento na área e aprofundar a investigação de forma a enriquecer a bibliografia com conhecimento científico de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acharya, A. S., Prakash, A., Saxena, P., & Nigam, A. (2013). Sampling: why and how of it? *Indian Journal of Medical Specialities*, 4(2), 1–4. <https://doi.org/10.7713/ijms.2013.0032>

Ajina, A. S. (2019). The role of content marketing in enhancing customer loyalty: An empirical study on private hospitals in Saudi Arabia. *Innovative Marketing*, 15(3), 71–84. [https://doi.org/10.21511/im.15\(3\).2019.06](https://doi.org/10.21511/im.15(3).2019.06)

Al-Homery, H. A., Asharai, H., & Ahmad, A. (2019). The Core Components and Types of CRM. *Pakistan Journal of Humanities and social*, 7(1), 121–145. www.pjhss.com

Ali, S. K. (2018). The important of physical activities in our life. *International Physical Medicine & Rehabilitation Journal*, 3(4), 308–310. <https://doi.org/10.15406/ipmrj.2018.03.00121>

Almohaimmeed, B. (2021). The impact of analytical CRM on strategic CRM, operational CRM and customer satisfaction: Empirical study on commercial banks. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 711–718. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.007>

Bahrami, S., Kiani, M. S., Nazari, L., & Shahbazpour, L. (2021). The Relationship between Service Quality, physical evidence and customer satisfaction in sports centres. *Sports Business Journal*, 1(1), 175–186. <https://doi.org/10.22051/SBJ.2021.37342.1014>

Barbosa, H. F., García-Fernandez, J., & Carrión, G. C. (2020). The influence of technologies on members' retention by gyms: A systematic review. In *Movimento -*

Revista de Educação Física da UFRGS (Vol. 26, pp. 1–22). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.100316>

Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E. V., & Parrança-Da-Silva, F. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista?* (UA Editora, Universidade de Aveiro, & informação documental e museologia Serviços de documentação, Eds.; 1st ed., Vol. 2). <https://doi.org/https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods* (Oxford, Ed.; 5th ed.). Oxford University press.

Borges, G. J. R., Soares, S. V., Lima, C. R. M. de, Sarquis, A. B., & Boing, I. R. (2020). Panorama do Uso de Métodos Quantitativos em Pesquisas sobre Marketing de Relacionamento com Egressos. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 78–97. <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.451>

Bupu, R., Sodikin, M., & Sanchita, S. (2023). Towards Customer Satisfaction: The Role of Customer Relationship Management, Service Quality, and Customer Perceptions. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 5(1), 41–56. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2023.5.1.15991>

Carlos, A. F., França, R., Ferreira, M., Brandão, K., & Nascimento, R. (2019, July 26). O mix de marketing de serviços e a lealdade de um consumidor de serviços hoteleiros. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 9, 1–33.

Carvalho, A. E., Fernandes Esteves, P., Sousa, B. B., & Catarino, A. P. (2020). Perspetiva conciliadora do marketing relacional e digital: um olhar no contexto organizacional. *European Journal of Applied Business Management*, 6(3), 65–79.

Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical Activity, Exercise, and Physical Fitness: Definitions and Distinctions for Health-Related Research Synopsis. *Public Health Reports*, 100(2), 126–131. <https://stacks.cdc.gov/view/cdc/66195>

Checasaca-Julca, J. R., Sánchez-Cabeza, L. K., Malpartida-Gutiérrez, J. N., & Chocobar-Reyes, E. J. (2022). Importance of the Customer Relationship Management (CRM) tool in Latin American companies. A systematic review of the scientific literature in the last ten years. *Revista Científica de La UCSA*, 9(3), 97–119. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.097>

Claro, D. P. (2006). *Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio* (21; WPE). <https://www.researchgate.net/publication/5104849>

Clavel, I., Emeterio, S., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., & Felipe, J. L. (2020). *Drop out prediction in sport centres. Definition of models and reproducibility* (Vol. 37). www.retos.org

Costa Filho, M. C. (2019). Lealdade à marca: O que é? Como medir? *Revista Ciências Administrativas*, 25(3), 1–15. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.9614>

Dantas, J. (2013). *Inovação e Marketing em Serviços* (2013th ed.). Lidel.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>

Fernandes Rodrigues, F., Santos Teixeira, D., Pereira Neiva, H., Cid, L., & Monteiro, D. (2020). “Diz-me o que fizeste e dir-te-ei o que farás”: Análise longitudinal da prática de exercício físico em ginásios e health clubs. In *Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo* (pp. 1–12).

Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Administração de Serviços Operações, estratégia e tecnologia da informação* (6th ed.). bookman.

Foroughi, B., Iranmanesh, M., Gholipour, H. F., & Hyun, S. S. (2019). Examining relationships among process quality, outcome quality, delight, satisfaction and behavioural intentions in fitness centres in Malaysia. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 374–389. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2018-0078>

García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018a). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250–262. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.003>

García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colon, L., Ortega-Gutiérrez, J., & Fernández-Gavira, J. (2018b). Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 1042–1058. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1436455>

Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>

Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Gil-Gomez, H., & Iturricha Fernández, A. (2021). Customer relationship management (CRM) and Innovation: A qualitative comparative analysis (QCA) in the search for improvements on the firm performance in winery sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120838>

Halim, E., Claudia, L., & Hebrard, M. (2023). The impact of Customer Satisfaction, Customer Experience, E-service Quality to Customer Trust in Purchasing Digital Product at the Marketplace. *Journal of Applied Management*, 21(3), 567–577. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.021.03.02>

Hidayat, K., & Idrus, M. I. (2023). The effect of relationship marketing towards switching barrier, customer satisfaction, and customer trust on bank customers. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00270-7>

Iriana, R., & Buttle, F. (2006). Strategic, operational, and analytical customer relationship management: Attributes and measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), 23–42. https://doi.org/10.1300/J366v05n04_03

Itokazu, M. F., & Medeiros, L. (2024). A abordagem mista de pesquisa nas dissertações de mestrados profissionais em educação e ensino de tecnologia no Brasil The mixed research approach in professional master's dissertations on education and teaching of technology in Brazil. *Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas Sobre Ensino Tecnológico*, 10(231324), 1–21. <https://doi.org/10.31417/v10.2313>

Jonkisz, A., Karniej, P., & Krasowska, D. (2021). SERVQUAL method as an “old new” tool for improving the quality of medical services: A literature review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 20, pp. 1–10). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010758>

Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 21(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904>

Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 - Tecnologia para a Humanidade* (Actual, Ed.).

Kotler, P., & Keller, Kevin L. (2019). *Administração de Marketing* (Pearson University, Ed.; 15th ed.).

MacIntosh, E., & Law, B. (2015). Should I stay or should I go? Exploring the decision to join, maintain, or cancel a fitness membership. *Managing Sport and Leisure*, 20(3), 191–210. <https://doi.org/10.1080/23750472.2015.1025093>

Marques, M. A., & Costa, C. J. (2018). Social CRM analytics. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399188>

Masa'deh, R., Hayat, H. K., & Al-Dmour, H. (2019). The impact of customer relationship management on customer loyalty via the mediating role of customer satisfaction: An empirical study on private kuwaiti fitness gyms. *IBIMA Business Review*, 2019, 1–20. <https://doi.org/10.5171/2019.815930>

Mcmillan, D. W. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6–23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:13.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:13.0.CO;2-I)

Negeri Bali, P., Jl Kampus Bukit Jimbaran, & Selatan Badung Bali, K. (2021). The Effect of Customer Relationship Management on Customer satisfaction and Customer loyalty. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(2), 139–149. <https://doi.org/10.17358/IJBE.7.2.139>

Ngoma, M., & Ntale, P. D. (2019). Word of mouth communication: A mediator of relationship marketing and customer loyalty. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1580123>

Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of co-creation on brand experience: The role of brand engagement. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807–832. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-016>

Oliveira, D., Gonçalves, M., & Sousa, B. (2020). A Gestão de Clientes e Lealdade com Recurso ao Marketing Experiencial: Uma Perspetiva Teórica. *European Journal of Applied Business Management*, 6(1), 48–61.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(1999), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>

Oliver, R. L. (2015). *Satisfaction - A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* (Vol. 49, Issue 4). <https://doi.org/10.2307/1251430>

Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101–134. <https://doi.org/10.1080/10864415.2003.11044275>

Pitanga, Â. F. (2020). Pesquisa qualitativa ou pesquisa quantitativa: refletindo sobre as decisões na seleção de determinada abordagem. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 184–201. <https://doi.org/10.33361/rpq.2020.v.8.n.17.299>

Polyakova, O., & Ramchandani, G. (2020). Perceived service quality among regular users of gyms in public sports centres in the UK. *Managing Sport and Leisure*, 28(1), 35–54. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1853594>

Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física. (2020). *Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física*. www.dgs.pt

Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física. (2022). *Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física*. www.dgs.pt

Ramón, J., Navarro, S., Silveira Pérez, Y., Guillen Pereira, L., Fernando, M., & Duque, R. (2020). Gestión de la confianza en Gimnasios deportivos Trust management in Sports Gyms. *Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF)*, 37, 100–107.

Rangel, M., Rodrigues, J., & Mocarzel, M. (2018). Fundamentos e princípios das opções metodológicas. Metodologias quantitativas e procedimentos quali-quantitativos de pesquisa. *OMNIA Revista Interdisciplinar de Ciências e Artes*, 8(2), 5–11. <https://doi.org/10.23882/OM08-2-2018-A>

Ribeiro, J., Silva, A., & Corte-Real, N. (2021). A atividade física e a prática desportiva em Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 21(3), 36–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.5628/rpcd.21.03.36>

Rodríguez Cañamero, S., García-Unanue, J., Felipe, J. L., Sánchez-Sánchez, J., & Gallardo, L. (2019). Why do clients enrol and continue at sports centres? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(3), 273–283. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0077>

Rosenbaum, M. S., Ostrom, A. L., & Kuntze, R. (2005). Loyalty programs and a sense of community. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 222–233. <https://doi.org/10.1108/08876040510605253>

Salah, M. ;, Abou-Shouk, M. A., & Salah, M. (2019). The effect of customer relationship management practices on airline customer loyalty. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(2), 11–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3601669>

Saraiva, P. (2019). Promoção de Estilos de Vida Saudáveis: Uma Distinção Social? *Forum Sociológico*, 34, 81–88. <https://doi.org/10.4000/sociologico.4908>

Schneider, B., & White, S. S. (2004). *Service Quality: Research perspectives*. SAGE PUBLICATIONS INC.

Sevilmiş, A., Özdemir, İ., & García-Fernández, J. (2023). The history and evolution of fitness. *Sport TK*, 11(4), 1–20. <https://doi.org/10.6018/sportk.493851>

Silva, A. W., Curth, M., Sanfelice, G., & Pedragosa, V. (2022). The influence of co-creation on trust and loyalty in personal trainer services. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12(110048), 1–19. <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v12i3e110048>

Souza, V. H. S. (2021). *Customer Relationship Management (CRM): Breves contextualizações históricas, da filosofia de atendimento aos Softwares* (Issue 1). www.alomorfia.com.br

Sperandei, S., Carvalho Vieira, M., & Reis, A. C. (2019). Adherence to Physical Activity in an Unsupervised Setting: The Case of Lapse and Return to Practice in a Brazilian Fitness Center. *Athens Journal of Sports*, 6(2), 95–108. <https://doi.org/10.30958/ajspo.6-2-3>

Suhari, Y., & Hadiono, K. Ph. D. (2020). Operational CRM and its application. *International Journal of Advanced Research*, 8(6), 75–82. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/11068>

Tanner, J. F., Ahearne, M., Leigh, T. W., Mason, C. H., & Moncrief, W. C. (2005). CRM in sales-intensive organizations: A review and future directions? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 169–180. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749057>

Tran, G. A., & Strutton, D. (2020). Comparing email and SNS users: Investigating e-servicescape, customer reviews, trust, loyalty and E-WOM. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.009>

Valerie A., Zeithaml, & Mary Jo Bitner. (2003). *Marketing de serviços – a empresa com foco no cliente* (2^a). bookman.

Vasco, J., Guerra, C., Favicela, F., & Granizo, X. (2021). Strategies for Customer Relationship Management Focused on Loyalty. *ESPOCH Congresses: The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 1(1), 727–744. <https://doi.org/10.18502/epoch.v1i1.9604>

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2021). *Services Marketing People, Technology, Strategy. (Ninth Edition)*. World Scientific Publishing Co. <https://doi.org/10.1142/y0024>

Yaghoubi, M., Asgari, H., & Javadi, M. (2017). The impact of the customer relationship management on organizational productivity, customer trust and satisfaction by using the structural equation model: A study in the Iranian hospitals. *Journal of Education and Health Promotion*, 6(1), 1–5. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_32_14

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2017). *A excelência nos Serviços*. Saraiva.

Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. <https://doi.org/10.1108/07363760610712975>

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – GUIÃO DO QUESTIONÁRIO

Frequenta algum ginásio?

Sim/ Não (fim do questionário).

Fonte: Elaboração própria – questão exploratória (Questão filtro).

Qual é o seu género?

Masculino. / Feminino. / Prefiro não dizer.

Qual é a sua idade?

Menos de 20 anos. / Entre 21 e 30 anos. / Entre 31 e 40 anos. / Entre 41 e 50 anos. / Mais de 50 anos.

Quais são as suas habilitações?

1º ciclo. / 2º ciclo. / 3º ciclo. / Ensino Secundário. / Licenciatura. / Mestrado. / Doutoramento.

Há quanto tempo é membro do ginásio que frequenta?

Entre 0 e 6 meses. / Entre 7 meses e 1 ano. / Entre 1 ano e 1 ano e meio. / Entre 1 ano e meio e 2 anos. / Entre 2 anos e 2 anos e meio. / Mais de 2 anos e meio.

Quantas vezes vai ao ginásio?

Uma vez por semana. / Duas vezes por semana. / Três vezes por semana. / Quatro vezes por semana. / Cinco ou mais vezes por semana.

Fonte: (García-Fernández et al., 2018b)

Qual é a sua zona de residência?

Distritos: Aveiro / Beja / Braga / Bragança / Castelo Branco / Coimbra / Évora / Faro / Guarda / Leiria / Lisboa / Portalegre / Porto / Santarém / Setúbal / Viana do Castelo / Vila Real / Viseu / Outro.

Qual é a sua situação profissional?

Trabalhador por conta própria. / Trabalhador por conta de outrem. / Desempregado. / Reformado. / Estudante. / Outro.

Qual é o seu estado civil?

Solteiro(a). / Casado(a). / Divorciado(a). / Viúvo(a). / Outro.

Fonte: Elaboração própria – questões exploratórias.

Customer Relationship Management Fonte: (Bupu et al., 2023)

O ginásio oferece os serviços de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes.

O ginásio pode oferecer soluções relacionadas com os problemas dos clientes.

O ginásio esforça-se para prestar atenção à mudança de necessidades e expectativas dos clientes.

Satisfação Fonte: (García-Fernández et al., 2018a)

Eu estou satisfeito/a com os programas e serviços do ginásio.

Eu estou feliz com os programas e serviços dos ginásios.

Eu estou satisfeito/a por ter tomado a decisão de ser membro deste ginásio.

A minha decisão de ser membro deste ginásio foi bem-sucedida.

Qualidade Fonte: (García-Fernández et al., 2018b)

As instalações do ginásio são atrativas.

As instalações do ginásio são espaçosas.

As instalações do ginásio são limpas.

O equipamento do ginásio está em boas condições.

O ambiente do ginásio (temperatura e ar) é bom.

Os funcionários respondem rapidamente às necessidades dos clientes.

Os funcionários trabalham com entusiasmo.

Os funcionários são educados.

Os funcionários ajudam os clientes a sentirem-se confortáveis.

Os funcionários são especialistas.

Os programas de atividade física ajudam-me a aumentar a minha energia.

Os programas de atividade física ajudam-me a melhorar a minha saúde.

Os programas de atividade física ajudam-me a melhorar o meu humor.

Os programas de atividade física ajudam-me a melhorar o meu bem-estar psicológico.

Os programas de atividade física ajudam-me a melhorar a minha aptidão física.

O nível dos programas e serviços deste ginásio são excelentes.

O nível dos programas de serviços deste ginásio é muito alto.

O nível dos serviços e a qualidade dos programas neste ginásio são muito altos.

Os programas e serviços deste ginásio são de alto nível.

Confiança Fonte: (Silva et al., 2022)

No geral, o ginásio preenche as expectativas criadas acerca do serviço prestado.

No geral, o ginásio dá-me confiança e certeza para o serviço em que me inscrevo.

No geral, obtenho o que procuro neste serviço.

No geral, sinto que os colaboradores do ginásio são honestos e sinceros nas suas explicações.

Sinto que posso confiar no serviço em que me inscrevi.

No geral, o ginásio importa-se comigo e com as minhas necessidades.

Eu confio no ginásio e nos seus profissionais e sigo os seus conselhos.

Eu confio nos profissionais do ginásio para me dizerem se faço algo errado no meu treino.

Eu tenho plena confiança na qualificação dos profissionais do ginásio.

Lealdade Fonte: (García-Fernández et al., 2018b)

Irei fazer comentários positivos a um amigo acerca dos programas e dos serviços deste ginásio.

Se me perguntarem, irei recomendar este ginásio.

Irei continuar a participar nos programas e serviços deste ginásio.

Se não estivesse inscrito/a neste ginásio, iria-me inscrever.

Perguntas que recorrem à escala de Likert:

1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= nem concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.

APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Bom dia/ Boa tarde, antes de mais quero agradecer pela disponibilidade para estar aqui nesta entrevista. Com certeza, será um excelente contributo para o desenvolvimento da minha investigação para obtenção do grau de mestre em Gestão de Marketing.

Esta pesquisa tem como objetivo perceber o contributo da gestão do relacionamento com o cliente, também conhecido como CRM (*Customer Relationship Management*) para a lealdade dos clientes dos ginásios. Como sócio/cliente de um ginásio, enquadra-se na minha população de estudo e daí a sua colaboração ser importante para este estudo. Para além disso, tenho também, como objetivos específicos, estudar as relações que a satisfação do cliente, a qualidade do serviço e do ambiente físico dos ginásios e a confiança estabelecem com o CRM e com a lealdade do cliente.

Antes de fazer as entrevistas, já fiz um questionário também direcionado a clientes de ginásios e, neste seguimento, esta entrevista, inspirada no questionário, tem como objetivo reforçar algumas conclusões e também perceber o porquê das mesmas, acrescentando valor à investigação.

Esta entrevista é semiestruturada o que significa que vou fazer algumas perguntas abertas, dando total liberdade para desenvolver uma resposta de acordo com as suas perceções acerca do ginásio que frequenta atualmente.

CRM - Fonte: (Bupu et al., 2023)

1. Qual é a sua perceção acerca da adequação dos serviços do ginásio às suas necessidades e expectativas como cliente?
2. O ginásio oferece soluções para os problemas dos clientes? Como?

3. O ginásio presta atenção à mudança de necessidades e expectativas dos clientes?
Consegue exemplificar algum momento em que tenha assistido a este tipo de situação?

Satisfação - Fonte: (García-Fernández et al., 2018a)

4. No geral, está satisfeito/a com o ginásio que frequenta? Porquê?

Qualidade - Fonte: (García-Fernández et al., 2018b)

5. Tendo em conta as instalações, os profissionais e os serviços oferecidos, como descreve a qualidade do ginásio que frequenta?

Confiança - Fonte: (Silva et al., 2022)

6. Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?

Lealdade - Fonte: (García-Fernández et al., 2018b)

7. Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta?
Porquê?

8. Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?

9. Irá continuar a frequentar esse ginásio?

Antes de concluir esta entrevista, gostaria de agradecer novamente pelo tempo e disposição em estar aqui hoje a contribuir para a minha dissertação. A sua participação foi fundamental para este estudo e os insights e perspetivas que partilhou proporcionam informações que enriquecerão esta pesquisa.

Se tiver alguma dúvida ou questão adicional, estou à disposição.

Em relação aos próximos passos, irei analisar cuidadosamente as informações aqui coletadas e utilizá-las de forma responsável e ética.

Mais uma vez, muito obrigada pela contribuição.

APÊNDICE 3 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista a João Almeida

Qual é a sua percepção acerca da adequação dos serviços do ginásio às suas necessidades e expectativas como cliente?

Resposta: Em termos da adaptação dos serviços estou muito satisfeito. Sobre as minhas necessidades, às vezes falha um bocadinho nesse aspeto, mas é normal porque o ginásio não me tem só a mim como cliente, tem outros mil e não consegue atender a todas as minhas necessidades. Contudo, atende a maior parte por isso estou satisfeito.

O ginásio oferece soluções para os problemas dos clientes? Como?

Resposta: Oferece muitas soluções, sim. Acho que até já automatizaram muito a parte de apoio e ajuda ao cliente e até o “pós ginásio” como eu costumo chamar, mas acho que sim, acho que oferece soluções. Não todas, mas isso é impossível, mas sim, já está muito automatizada essa parte de oferecer soluções ao cliente.

Falou do “pós ginásio”, consegue explicar um pouco melhor?

Sim, eu chamo “pós ginásio” a quando eu acabo uma aula ou um treino ou o que for. O “pós ginásio” é a relação que têm connosco, que faz parte do CRM, os profissionais falam connosco, são excelentes, perguntam se está tudo bem, se é preciso uma toalha eles dão. Também tem lá uma máquina de água com vários sabores e essa parte de atendimento ao cliente é excelente no Fitness Up.

O ginásio presta atenção à mudança de necessidades e expectativas dos clientes? Consegue exemplificar algum momento em que tenha assistido a este tipo de situação?

Resposta: Sim, penso que sim, penso que estão súper atentos a isso pois já é uma cadeia de ginásios com conhecimento e muita bagagem nas costas e conseguem perfeitamente realizar essa atenção aos clientes. Eu tenho um amigo que se mudou há uns meses para Madrid para fazer Erasmus e ele estava inscrito na cadeia de ginásios Fitness Up e era impossível cancelar o contrato porque não havia nenhuma cláusula que desse para cancelar por mudança de cidade. Mas o diretor ou CEO do ginásio da zona industrial conseguiu arranjar maneira de cancelar o contrato e ficaram ambas as partes satisfeitas, portanto acho que é uma boa resolução de um problema.

No geral, está satisfeito/a com o ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: Sim, estou muito satisfeito com o ginásio que frequento, se não, não estaria lá. Já estive em outros, mas acho que este, em termos de relação, é o melhor. É uma relação mais impessoal, é uma relação mais de cliente com o fornecedor do serviço, mas ao mesmo tempo também é uma relação pessoal. Por isso, gosto do ginásio e estou satisfeito.

Tendo em conta as instalações, os profissionais e os serviços oferecidos, como descreve a qualidade do ginásio que frequenta?

Resposta: Se eu fosse dar uma avaliação de 1 a 10 daria 8. São ginásios recentes feitos há menos de 2 anos por isso obrigatoriamente têm que ter um nível de qualidade por isso em termos de instalações, por exemplo balneários e estúdios é tudo perfeito, tudo bonito conforme a lei manda. Só falham numa coisa que é a qualidade das máquinas, que podia ser um bocadinho melhor. Eu percebo que é muita gente a utilizar e causa um desgaste à máquina, mas acho que é esse o erro que eles têm que depois em alguns exercícios nota-se, as máquinas estão sempre avariadas, sempre em manutenção e acho que é esse o erro do Fitness Up na falta de qualidade das máquinas.

Em termos de profissionais, os quais eu contactei, fiz aulas ou até no serviço de *personal trainer* foram sempre muito prestáveis e muito atenciosos comigo. Não tenho razão de queixa e, em geral, são todos bons profissionais.

Nos serviços, especialmente na parte de vendas, às vezes gosto de dizer que são persistentes porque gostam mesmo de vender e arranjam sempre maneira para vender mais uma fidelização, por vezes são um pouco “chatos”, mas temos que entender que é o trabalho deles e é bem feito o trabalho.

Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?

Resposta: Sim, tenho confiança no ginásio porque acho que é uma cadeia que nos é conhecida a todos e que já tem um nome, não é desconhecida e, só isso já gera um tipo de confiança ao cliente. Todos os profissionais com quem contactei foram súper prestáveis, conseguem contactar comigo todos os dias por e-mail, mandam-me newsletters, tudo isso faz parte da relação com o cliente e o cliente gosta de sentir que lhe estão a dar atenção que são prestáveis e por isso estou muito satisfeito e feliz e sinto muita confiança no Fitness Up.

Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: Sim. Quando me inscrevi, há um ano e 3 meses no Fitness Up, depois de mim inscreveram-se mais 5 ou 6 meus conhecidos por minha causa porque, lá está, é um ginásio top, não é muito caro o que também é importante nos dias de hoje, é um ginásio com relação preço qualidade perfeita, tem um bom espaço são espaços bonitos, é um espaço atrativo para a pessoa lá estar, por isso, sim, tem tudo para o cliente se tornar leal à marca.

Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?

Resposta: Recomendaria com todo o gosto. O que me levaria a fazê-lo é eu querer partilhar com as pessoas que podem estar num sítio bom e barato perfeitamente bem, com as melhores

condições, com o melhor atendimento, que é isso que nós queremos, é o melhor ao melhor preço. Por isso, acho muito bom e recomendaria sim o ginásio Fitness Up.

Irá continuar a frequentar esse ginásio?

Resposta: Sim em princípio irei continuar sempre, enquanto estiver perto de algum ginásio Fitness Up. Até acontecer o contrário, estarei sempre num ginásio Fitness Up, sou um cliente leal.

Entrevista a Raquel Gomes

Qual é a sua percepção acerca da adequação dos serviços do ginásio às suas necessidades e expectativas como cliente?

Resposta: Sim, adequam-se no sentido em que eu entrei para o Focus logo após a abertura do mesmo, portanto o que eu procurava era alguém, neste caso algum monitor ou alguém que me orientasse a nível de que exercício deveria fazer visto que eu não tinha experiência nenhuma no contexto de ginásio. Portanto, nesse sentido, acho que se adequou e muito os primeiros meses desde que entrei para o ginásio.

A nível de serviços tivemos a nutrição que na minha opinião fui um bocadinho, não diria que fui enganada, mas a forma como eles vendem o serviço, ou seja, como falam do serviço, não é igual na prática, isso não acontece na prática. Eles falam que vamos ter um acompanhamento a nível nutricional e que esse acompanhamento está incluído na nossa inscrição, ou seja, na nossa frequência no ginásio e aquando da primeira abordagem, a primeira consulta basicamente só falamos da nossa rotina alimentar e não passa disso. A partir daí temos que marcar consultas, mas são consultas que são pagas e que naquele

momento não fazia sentido para mim investir até porque já tinha um acompanhamento fora do ginásio.

Ou seja, prometem uma coisa e depois não oferecem, é isso?

Resposta: É assim, eles prometem, mas de uma forma muito vaga. Ou seja, ficamos sem saber como será depois e lá está depois o que acontece é que não vai de encontro às nossas expectativas.

E em termos dos outros serviços, tem alguma coisa a apontar?

Resposta: Uma coisa que eu gosto muito no ginásio são as aulas porque sinto que, como são mais focadas há aquela motivação por parte do pt ou do professor que esteja a dar a aula, sinto que fico mais motivada e que me esforço mais do que se for em contexto de máquinas porque como sou preguiçosa acabo por perder um bocadinho o foco e a motivação. A nível das aulas, só faço as aulas de HIIT e fiz algumas de *cycling* e outros serviços temos a sauna e o banho turco, mas, de certa forma, com o passar do tempo, senti que o ginásio não adaptou, ou seja, desvalorizou um bocadinho essa parte e pronto.

O ginásio oferece soluções para os problemas dos clientes? Como? Não sei se já aconteceu consigo ou alguém que conheça ter algum problema, seja com um treino ou alguma dúvida na sala, ou algum problema a nível de contrato, o que for. Não sei se já experienciou isso, se já viu e entende que eles realmente conseguem oferecer as soluções que os clientes precisam.

Resposta: Sim, eu fiz uma cirurgia, uma abdominoplastia, portanto necessitei de ver resolvidas algumas questões que eu tinha a nível do treino e consegui, através de alguns monitores, ter essas soluções, ou seja, essas respostas. Portanto senti apoio pela parte deles.

O ginásio presta atenção à mudança de necessidades e expectativas dos clientes? Consegue exemplificar algum momento em que tenha assistido a este tipo de situação?

Resposta: Eu sinto que, por parte dos monitores, existe essa atenção à mudança, mas a nível das máquinas, por exemplo, desde que o Focus abriu até agora, quase todas as semanas temos uma máquina avariada, uma máquina que não pode ser usada. Portanto por muito que queiram adaptar ou mudar um treino muitas vezes são condicionados pela avaria das máquinas ou pelos espaços, por exemplo, numa das aulas de HIIT, muitas vezes precisamos de usar halteres, barras e materiais que não estão disponíveis ali, ou seja, temos que ir a outras salas onde estão a decorrer outras aulas e temos que incomodar e parar uma aula e atrasámo-nos para a nossa aula portanto, acho que a nível de organização, muitas vezes, por muito que os monitores nos queiram ajudar não conseguem pela organização do ginásio.

No geral, está satisfeito/a com o ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: É assim, no geral, para os exercícios que eu faço, para o objetivo que eu tenho que é frequentar o ginásio estou, para já sim. Porque o meu principal objetivo quando entrei no ginásio foi para além de ter a certeza que a parte do exercício ajuda no nosso bem-estar psicológico e emocional, é como se fosse do género de uma descarga, deixamos lá tudo o que nos preocupa e que nos deixa mais ansiosos e nervosos e utilizamos essa descarga e essa raiva e ansiedade a nível físico. Ou seja, é como se nós descarregássemos a parte emocional relaxássemos e depois toda essa energia a focássemos no nosso corpo. Portanto, para além dessa parte mais psicológica, a parte física. Ou seja, entrei no ginásio para emagrecer também porque fiz uma cirurgia bariátrica e queria emagrecer e desenvolver massa muscular e assim, portanto a esse nível estou satisfeita. Se poderia haver melhorias? Claro que sim, mas também, lá está, como eu faço mais aulas e não tanto máquinas, muitas vezes alguns problemas que acontecem nas máquinas não me afetam e nem tenho bem noção.

Tendo em conta as instalações, os profissionais e os serviços oferecidos, como descreve a qualidade do ginásio que frequenta?

Resposta: Por exemplo, a nível de monitores, de profissionais, para todas as dúvidas que eu tive até agora e questões, foram solucionadas, portanto a esse ponto estou satisfeita. A nível das instalações, tem a situação das aulas em que muitas vezes não temos acesso logo direto aos equipamentos, temos a situação das máquinas que muitas vezes estão avariadas e outra questão que me incomoda é a higiene. Porque muitas vezes a sauna e o banho turco, por exemplo, provavelmente nos primeiros meses teriam uma limpeza e um outro aspeto e, com o passar do tempo, essa parte foi desvalorizada, ou seja, por muito que eu às vezes tenha vontade de frequentar, só o cheiro e pronto, perco essa vontade. Outra situação que me incomoda é estar a treinar, mas isso tem a ver com a organização, ter as pessoas da limpeza a meio do treino, a limpar máquinas e tudo, o que acho que não é correto. Dos outros profissionais, das poucas situações em que tive a necessidade de entrar em contacto com eles, resolveram as questões, acredito que muitas vezes o atendimento ao público não seja fácil e que às vezes a forma como respondem ou alguns comportamentos que tenham não verbais, penso que também não os beneficiam, mas comigo diretamente não tive qualquer tipo de problema.

A nível dos serviços, por exemplo aulas de grupo ou treinos personalizados que não sei se já teve oportunidade de ter. Qual é a sua perceção acerca da qualidade deste tipo de serviços?

Nunca tive nenhum treino personalizado, mas as aulas de grupo são organizadas, dinâmicas, os profissionais também são preocupados e atentos e passam para nós essa motivação, portanto estou muito satisfeita com as aulas de grupo.

Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?

Resposta: Sim. Pelas questões que já fui abordando anteriormente, porque sempre que tenho uma questão, seja com qualquer tipo de profissional do Focus, ela é resolvida ou quando não conseguem resolver pedem a algum superior que me ajude.

Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: Sim considero porque foco-me principalmente a nível de profissionais porque são as pessoas com quem contactamos diretamente e a esse nível não tenho qualquer tipo de queixa e penso que são pessoas que estão ali para nos ajudar e, muitas vezes, não fazem mais ou não fazem melhor porque não conseguem mesmo.

Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?

Resposta: Sim a nível de acompanhamento sim.

Irá continuar a frequentar esse ginásio?

Resposta: Claro que sim.

Entrevista a Rosária Araújo

Qual é a sua perceção acerca da adequação dos serviços do ginásio às suas necessidades e expectativas como cliente? Ou seja, se os serviços que são oferecidos no ginásio, seja o monitor de sala, o serviço de *personal trainer*, uma aula de grupo, ou o atendimento das rececionistas, se tudo isso se adequa às suas necessidades e expectativas como cliente.

Resposta: Sim, claro. Ora bem, como em todas as áreas, quando somos muitos profissionais, há uns que se destacam mais, outros menos, outros deviam de estar em casa, não é? E tenho a opinião de que temos profissionais top mesmo! E temos aqueles profissionais que nunca percebi muito bem, provavelmente são estagiários com alguma timidez e pouco à vontade e estão ali só mesmo a contar passos. Ou seja, andam para trás e

para a frente e se alguém está a precisar de ajuda passa-lhes ao lado. Depois temos aqueles que estão sempre com olhos em tudo e abordam-nos a dizer que realmente estamos a fazer mal o exercício e corrigem de uma forma espetacular que apetece logo dar um abraço. E é essa a minha perceção.

O ginásio oferece soluções para os problemas dos clientes? Como?

Resposta: Sim. Havendo abertura, dinheiro e disponibilidade oferece todas as condições. Desde nutrição, planos de treino, tudo isso, sim, acho que sim.

Por exemplo, se algum cliente aparece com um problema, não sei se já experienciou ou se já assistiu a alguém conhecido ter algum problema ou com a aula de grupo, não conseguir fazer determinado exercício por exemplo, ou então com a inscrição ou pagamento. Qualquer tipo de problema, ao pedir ajuda a um profissional, acha que o ginásio consegue ajudar o cliente e encontrar a melhor solução?

Resposta: O que eu observo, não foi propriamente comigo, mas vejo, acho que cada profissional tem a sua qualidade ou o seu dom. Ou seja, temos uma pessoa que tem um jeito fenomenal para pessoas com mais limitações, se calhar pessoas já mais idosas e tem um jeito fantástico, um dom mesmo de trabalhar com essas pessoas. Depois temos aqueles que realmente têm um dom de pegar naqueles clientes, eu acho que filtram muito bem e fazem muito boas triagens dos clientes e adaptam cada cliente a cada profissional que tem mais jeito. Ou seja, há um que pega em pessoas que realmente já sabem treinar, mas têm muito mais para oferecer e muito mais para explicar e entram ali numa área mais científica explicando o porquê e isso não se adapta a uma outra pessoa que está a iniciar ou têm muitas limitações e passa-lhes ao lado esses pormenores e então acho que está assim muito especificado cada profissional para cada cliente e isso é espetacular, muito bom mesmo.

O ginásio presta atenção à mudança de necessidades e expectativas dos clientes? Consegue exemplificar algum momento em que tenha assistido a este tipo de situação?

Resposta: Como eu já falei anteriormente, eu acho que sim. Acho que eles são tão atentos e conseguem realmente ver isso e, claro oferecer o que é mais adequado para aquela situação.

No geral, está satisfeito/a com o ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: Sim estou satisfeita. Acho que é um espaço súper agradável, aberto, muito positivo e com uma energia muito boa. Ficamos com amizades com os monitores e todo o pessoal, é um ambiente muito agradável. Estou satisfeita, não sou aquela pessoa realmente muito focada em treinar, vou também para me divertir, para sair um bocadinho do meu trabalho e pronto é uma área de lazer para mim. Não vou tão focada para o treino e faço tudo muito leve, mas gosto muito do ambiente. Muito mesmo.

Tendo em conta as instalações, os profissionais e os serviços oferecidos, como descreve a qualidade do ginásio que frequenta?

Resposta: É excelente. Tem um espaço fantástico. Acho que é normal de vez em quando avariar uma máquina, pronto tem acontecido com mais frequência, mas acho que deve ser normal, não sei. Dá-se a volta e vai-se para outra, mas isso acontece e tem acontecido com frequência. Mas no geral, é muito bom. As rececionistas estão sempre muito bem dispostas, acho interessante porque muitas vezes não estão assim muito bem dispostas, mas lá colocam a máscara e sorriem. Temos sempre essa energia. Como eu já disse, os profissionais, no geral, são fantásticos. Pronto há uns mais novinhos que mais por timidez e pela idade estão ali mais quietos, mas de vez em quando também pego num e puxo por ele e depois já vêm com outro sorriso e já tentam agradar, pronto são meninos. Mas no geral são fantásticos.

Relativamente aos serviços, não sei se já teve oportunidade de experimentar um treino personalizado ou uma aula de grupo. Relativamente a esse tipo de serviços, considera serem de qualidade?

Aulas de grupo faço muito o HIIT, gosto imenso e adoro esses monitores. Não vou dizer nomes, mas gosto muito. Lá está também estou mais tempo com eles e brincamos mais um bocadinho e tudo e gosto muito.

E da aula em si, do treino que é passado na aula, da dinâmica, etc, sente que está a receber um serviço em qualidade?

Sim, sem dúvida. Claro que às vezes vamos um bocadinho mais à espera das nossas músicas e não acontece, mas é normal, não vou estar a pedir a minha playlist. Mas sim, no geral sim.

Refletindo acerca da sua experiência com os profissionais e serviços oferecidos, tem confiança no ginásio que frequenta? Consegue justificar?

Resposta: Sim tenho confiança. A parte contratual, mais burocrática, mais vinculativa, às vezes... mas isso é em todos os ginásios, uns piores outros melhores, o ginásio que frequento não é tão agressivo assim, mas acho que, é normal também, quererem vincular e não perder os clientes mas às vezes podiam ser um bocadinho mais soft no sentido de “preciso de parar por uma lesão” e o que eles exigem: um atestado, vários comprovativos que de facto está doente. Sim claro que tem de haver, mas acho que, não sei, sinto que é de uma forma um bocado agressiva. Acho que as pessoas ficam um bocadinho, “mas não tenho um contrato de exclusivo em que tenho que cumprir com isto e saio quando quero”. Sim, obvio que tem de haver aqui alguns vínculos porque ninguém quer perder, nem o cliente nem o ginásio, mas acho que deve ser feito de uma forma mais subtil e soft para que o cliente não diga “não

tenho um vínculo exclusivo e, no entanto, estão-me aqui a exigir tanta coisa, tenho que ir buscar um atestado ao hospital e tudo”. No meu ver podia ser mais simples.

E isso leva-a a não confiar tanto no ginásio?

Nem é uma questão de confiança, é naquela de tipo “será que não vão levar em consideração e vão cobrar a minha mensalidade sem usufruir do ginásio?” Pronto isso é chato. Acho que deviam de ter mais um bocadinho de sensibilidade nesse aspeto.

Considera provável fazer comentários positivos acerca do ginásio que frequenta? Porquê?

Resposta: Sim claro! Acho que é um ginásio muito positivo, boa energia. Passaria esse positivismo do ginásio e depois a pessoa tem de adaptar às suas necessidades. Como eu digo, a minha necessidade é realmente abstrair-me, divertir-me e ir fazendo.

Recomendaria o ginásio que frequenta a outras pessoas? O que o/a levaria a fazê-lo?

Resposta: Sim, sem dúvida. O que me levaria a fazê-lo é realmente a boa onda que é o ginásio.

Irá continuar a frequentar esse ginásio?

Resposta: Sim, claro que vou continuar. Ainda por cima, ainda não tinha dito, mas tem spa, sauna, tem todas as condições, é muito bonito, é dos ginásios mais bonitos que conheço. Não conheço assim muitos, mas acho que tem um ambiente muito bom. Não estou a precisar de mais ou a querer mais neste momento, mas claro se quisesse *personal trainer* ou fazer outras atividades temos essas áreas todas, muitas aulas que não frequento porque são horários que me fazem confusão, mas temos muita oferta. E tem um ambiente muito bom.

Apêndice 4 – Autorizações para gravar

Autorização para Gravação de Entrevista

Eu, João Pedro Ochoa de Almeida, declaro que autorizo a gravação desta entrevista no âmbito da Dissertação de Mestrado da estudante Diana Araújo Martins, do Mestrado em Gestão de Marketing do Ipam Porto, para fins exclusivos de análise de conteúdo para a elaboração da Dissertação.

Os dados coletados durante a entrevista serão apenas utilizados para os fins mencionados e a entrevistadora, Diana Araújo Martins, compromete-se a tal.

X Diana Martins
Entrevistador (Diana Martins)

X João Almeida
Entrevistado (João Almeida)

Autorização para Gravação de Entrevista

Eu, Rosária Ferreira Araújo, declaro que autorizo a gravação desta entrevista no âmbito da Dissertação de Mestrado da estudante Diana Araújo Martins, do Mestrado em Gestão de Marketing do Ipam Porto, para fins exclusivos de análise de conteúdo para a elaboração da Dissertação.

Os dados coletados durante a entrevista serão apenas utilizados para os fins mencionados e a entrevistadora, Diana Araújo Martins, compromete-se a tal.

X Diana Martins
Entrevistador (Diana Martins)

X Rosária Araújo
Entrevistado (Rosária Araújo)

Autorização para Gravação de Entrevista

Eu, Raquel de Araújo Gomes, declaro que autorizo a gravação desta entrevista no âmbito da Dissertação de Mestrado da estudante Diana Araújo Martins, do Mestrado em Gestão de Marketing do Ipam Porto, para fins exclusivos de análise de conteúdo para a elaboração da Dissertação.

Os dados coletados durante a entrevista serão apenas utilizados para os fins mencionados e a entrevistadora, Diana Araújo Martins, compromete-se a tal.

X Diana Martins
Entrevistador (Diana Martins)

X Raquel de Araújo Gomes
Entrevistado (Raquel Gomes)