



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Estratégia Oceano Azul como Proposta de Valor: O Caso dos Ginásios/*Health Clubs* Portugueses

Elsa Regina Monteiro Vieira

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José de Matos Ferreira

Covilhã, junho de 2016

Agradecimentos

MUITO OBRIGADO,

Ao meu caríssimo orientador, Professor João Ferreira pelos seus ensinamentos, pela sua dedicação e paciência, este trabalho só existe porque sempre esteve disponível! Por muitas vezes que lhe diga obrigado, nunca serão suficientes!

Aos gestores e ex-clientes de ginásios e *health clubs*, que tiveram a amabilidade de responder a um questionário, sem eles este trabalho não seria uma realidade!

Ao Instituto Politécnico de Santarém, à Escola Superior de Desporto de Rio Maior e à Subárea de Gestão do Desporto pelo apoio.

Aos meus filhos, Duarte e Dinis, por me darem o privilégio de sentir o que é o AMOR INCONDICIONAL, o amor que existe entre uma mãe e os seus filhos! Peço-vos desculpa pelos momentos em que estive presencialmente convosco mas, que na realidade não estive disponível para vós.

Aos meus pais, João e Rosário, por tudo!

Ao meu marido Isildo, por me ensinar o significado da palavra tolerância e pela sua paciência!

Aos que de uma forma indireta me ajudaram a chegar ao final deste trabalho!

Resumo

Metaforicamente, Kim e Mauborgne (2005) referem que o mercado é constituído por dois oceanos, o vermelho e o azul. O oceano vermelho representa todas as indústrias que existem hoje. O oceano azul considera todas as indústrias que ainda não existem, representa assim, o mercado não explorado, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade. A esta abordagem Kim e Mauborgne (2005) chamam Estratégia Oceano Azul.

Esta tese tem como objetivo geral definir uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul. A pertinência deste estudo deve-se à lacuna de estudos empíricos relativamente à aplicação de metodologias da estratégia oceano azul e também à escassez de investigação no domínio da estratégia no setor dos ginásios/*health clubs*. Desta forma, os objetivos específicos desta tese são: i) identificar as estratégias implementadas pelos ginásios/*health club*; ii) analisar a relação entre estratégias implementadas e desempenho dos ginásios/*health clubs*; iii) identificar a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/*health clubs* a partir das dimensões da qualidade de serviço; iv) averiguar os atributos, a reduzir, a eliminar, a elevar e a criar para atingir uma ideia de negócio estratégia oceano azul; e v) identificar ideias de negócio para ginásios/*health clubs* a partir das seis opções estratégicas.

Para dar resposta a estes objetivos, esta tese apresenta, em primeiro lugar, uma sistematização da literatura no âmbito da estratégia oceano azul, tendo por base uma pesquisa na *web of science core collection*. De seguida, relaciona-se as estratégias genéricas com o desempenho aplicando um questionário aos gestores dos ginásios. Para obter as estratégias implementadas, utiliza-se a análise fatorial exploratória e a relação entre estratégias e desempenho é obtida através da aplicação da ANOVA. A proposta de valor atual que os ginásios/*health clubs*, objeto deste estudo, oferecem é obtida a partir das dimensões da qualidade de serviço. Por último, identificam-se os campos de ação da estratégia oceano azul a partir da análise importância-desempenho através da aplicação de um questionário a ex-clientes de um *health club*.

As conclusões evidenciam que os ginásios/*health clubs* seguem as seguintes estratégias: combinada, de meio termo, liderança pelo custo, foco, diferenciação e qualidade no serviço. Da relação entre estratégias e desempenho evidencia-se a existência de diferenças estatisticamente significativas de desempenho nas diferentes estratégias. A proposta de valor atual dos ginásios/*health clubs* baseia-se nas seguintes dimensões: competências dos colaboradores, instalações, serviços principais e serviços complementares. Os atributos a

elevar, reduzir, manter e eliminar foram obtidos da análise importância-desempenho e por último, são analisadas as seis opções estratégias mencionadas por Kim e Mauborgne (2005) para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs*.

As contribuições deste estudo são: conhecer as estratégias implementadas pelos ginásios/*health clubs* objeto deste estudo e a sua relação com o desempenho, uma vez que a investigação nesta área é muito residual. Para além disso, a partir das dimensões da qualidade de serviço é possível aferir a proposta de valor oferecida pelos ginásios/*health clubs* e averiguar os campos de ação a partir da análise importância-desempenho, são estas as metodologias que apoiam os gestores a validar a situação atual e o que poderá ser uma ideia de negócio oceano azul.

Quanto a futuras linhas de investigação menciona-se a possibilidade de aferir as estratégias genéricas por outras metodologias e a mensuração do desempenho utilizar indicadores financeiros e não financeiros. A aferição dos fatores chave a partir de outras metodologias e a outros stakeholders pode ser outra linha de investigação a explorar. A aferição dos campos de ação neste estudo foi efetuada a partir dos ex-clientes, no entanto, Kim e Mauborgne (2005) menciona outras categorias de não clientes, desta forma, será útil aplicar às outras categorias. E por último, será útil efetuar um estudo qualitativo através de entrevistas para aferir de forma mais profunda os dados recolhidos de forma quantitativa neste estudo.

Palavras chave

Estratégia oceano azul, Estratégias genéricas, desempenho, ginásios/*health clubs*, gestão do desporto

Abstract

Metaphorically, Kim and Mauborgne (2005) states that the market consists of two oceans, red and blue. The red ocean represents all the industries in existence today. The blue ocean considers all industries that do not yet exist, it is thus the untapped market where you can create demand and where there are high growth and profitability opportunities. To this approach Kim and Mauborgne (2005) called Blue Ocean Strategy.

The main goal of this study is to define a methodology for applying the blue ocean strategy. The relevance of this study is due to the gap of empirical studies on the application of the blue ocean strategy methodologies and also the scarcity of research on strategy in the gyms/health clubs sector. Thus, the specific objectives of this study are: i) to identify the strategies implemented by gyms/health club; ii) to analyse the relationship between specific strategies and performance of gyms/health clubs; iii) to identify the current value proposition offered by gyms/health clubs from the dimensions of service quality; iv) to ascertain the attributes, to reduce, to eliminate for achieving a blue ocean strategy business idea; and v) to identify business ideas for gyms/health clubs from the six strategic options.

To meet these objectives, this study presents at first a systemized literature assessment under the blue ocean strategy, based on a search on the web of science core collection. Then, the generic strategies are related to the performance by applying a questionnaire to gym managers. In order to obtain the implemented strategies, an exploratory factor analysis is used and the relationship between strategy and performance is obtained by applying the ANOVA test. The value proposition that gyms/health clubs, the object of this study, offer is obtained from the dimensions of the service quality. Finally, the fields of action of the blue ocean strategy are identified from the application of the importance-performance analysis through a questionnaire to former customers of a health club.

The findings show that the gyms/health clubs follow the following strategies: combined, stuck in the middle, cost leadership, focus, differentiation and quality of service. In the relationship between strategies and performance it is highlighted the existence of statistically significant differences in the performance of the different strategies. The value proposition of gyms/health clubs is based on the following dimensions: employees' skills, facilities, main and ancillary services. Attributes that should be increased, reduced, maintained and eliminated were obtained from the importance-performance analysis and finally the six options strategies mentioned by Kim and Mauborgne (2005) are analysed to reconstruct the boundaries of the gyms/health clubs sector.

The contributions of this study are: to know the strategies implemented by gyms/health clubs, the object of this study, and their relationship with performance, since research in this area is very residual. In addition, from the dimensions of service quality is possible to assess the value proposition offered by gyms/health clubs and ascertain the areas of action based on the importance-performance analysis, these are the methodologies that support managers to validate current situation and what might be a blue ocean business idea.

As for future research lines it is mentioned the possibility of assessing the generic strategies by other methods and the measurement of performance using financial and non-financial indicators. The assessment of key factors from other methodologies and other stakeholders. The assessment of action fields in this study was conducted from former customers, though, Kim and Mauborgne (2005) mention other categories of non-customers, this way, it will be useful to apply to other categories. Lastly, it is useful to make a qualitative study through interviews to assess more deeply the quantitative data collected in this study.

Keywords

Blue ocean strategy, generic strategies, performance, gyms/health clubs, sport management.

Índice

PARTE I	1
Capítulo 1	2
Introdução.....	2
1.Enquadramento geral	2
2.Objetivos.....	9
3.Metodologia de investigação	11
4.Desenho de modelo de tese	13
Referências bibliográficas	14
PARTE II.....	19
Capítulo 2	20
A estratégia oceano azul - uma sistematização da literatura e uma proposta de modelo conceptual para ginásios/ <i>health clubs</i>	20
Resumo	20
1.Introdução	20
2.Revisão da literatura.....	22
2.1 Conceito estratégia oceano azul.....	22
2.2.Proposta de modelo conceptual de aplicação da estratégia oceano azul aos ginásios/ <i>health clubs</i>	35
3.Conclusões	38
Referências bibliográficas	38
Capítulo 3	42
As estratégias genéricas e o desempenho dos ginásios/ <i>health clubs</i> portugueses	42
Resumo	42
1.Introdução	43
2.Revisão da literatura.....	45
2.1.A relação entre estratégias genéricas e desempenho.....	45
3.Metodologia	63
3.1.Variáveis de estratégia	63
3.2.Variáveis de desempenho	63
3.3.Variáveis de controlo	64
3.4.Amostra e métodos.....	65
4.Apresentação e discussão dos resultados	66
4.1.Caraterização da atividade e do desempenho dos ginásios/ <i>health clubs</i>	66
4.2.A tipologia das estratégias implementadas pelos ginásios	67
4.3.A relação entre estratégias, as variáveis de controlo e desempenho	70
5.Conclusões	74
Referências bibliográficas	75

Capítulo 4	80
Estratégia Oceano Azul: Uma proposta de valor atual baseada em dimensões da qualidade de serviço - o caso dos ginásios/ <i>health clubs</i> em Portugal.....	80
Resumo	80
1.Introdução	81
2.Revisão da literatura.....	83
2.1.Proposta de valor ao cliente.....	83
2.2 A proposta de valor baseada nas dimensões da qualidade de serviço no setor do desporto.....	84
3 Metodologia	96
3.1. Variáveis.....	96
3.2 Amostra e métodos	97
4. Apresentação e discussão de resultados.....	98
4.1 Análise descritiva	98
4.2 Análise multivariada	100
5. Conclusões	103
Referências bibliográficas	104
Capítulo 5	109
A estratégia oceano azul como abordagem na identificação de novos mercados no setor dos ginásios/ <i>health clubs</i> : o contributo dos ex-clientes.....	109
Resumo	109
1.Introdução	110
2.Revisão de literatura	111
2.1. Quatro campos de ação: eliminação, redução, elevação e criação	111
2.2. Análise importância-desempenho.....	113
2.3. A importância dos não clientes no desporto.....	114
2.3.1. Os clientes que abandonam o desporto	116
2.4 Seis opções estratégicas para formulação da estratégia oceano azul nos ginásios/ <i>health clubs</i>	117
2.4.1. Análise das indústrias alternativas	118
2.4.2. Análise dos grupos estratégicos dentro da indústria	120
2.4.3 Análise da cadeia de clientes	121
2.4.4 Análise dos produtos e serviços complementares	122
2.4.5 Análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos clientes	123
2.4.6 Análise do contexto temporal.....	124
3 Metodologia	125
3.1.Variáveis	125
3.2 Amostra e métodos	126
4.Apresentação e discussão de resultados	127
4.1. Perfil do ex-cliente	127

4.2 A análise importância-desempenho e os campos de ação.....	128
4.3. O diferencial entre desempenho e importância dos fatores e covariáveis	131
5. Conclusões	134
Referências bibliográficas	135
PARTE III	142
Capítulo 6	143
Conclusão	143
1. Principais conclusões	143
2. Implicações e contributos da investigação.....	148
3. Limitações e futuras linhas de investigação	149
Referências bibliográficas	151
ANEXOS	154

PARTE I

Capítulo 1

Introdução

1. Enquadramento geral

O mercado é constituído por dois oceanos, o vermelho e o azul. O oceano vermelho representa todas as indústrias que existem hoje. O oceano azul considera todas as indústrias que ainda não existem, representando assim, o mercado não explorado, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade, é esta a metáfora utilizada por Kim e Mauborgne (2005) para apresentar o conceito de Estratégia Oceano Azul.

O objetivo principal desta tese é definir uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul, de modo, a fornecer as condições aos gestores dos ginásios/*health clubs* para criarem oceanos azuis. A pertinência deste estudo deve-se à lacuna na definição de uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul. A investigação aplicada é ainda muito residual (Parvinen, Aspara, Hietanen e Kajalo, 2011) e a que existe recorre principalmente a estudos de caso como metodologia (Kim, Yang e Kim, 2008; Palacios, Rodriguez, Rodriguez e Escoto, 2010; Themaat, Schutte, Lutters e Kennon, 2013; Yang e Yang, 2011). Desta forma, o segundo capítulo apresenta uma sistematização da literatura existente no âmbito da estratégia oceano azul a partir da *web of science core collection*.

O mercado do *fitness* que integra os ginásios/*health clubs* tem crescido de forma constante (IHRSA, 2013) e a investigação aplicada, como referem Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira e Velez-Colon (2014), tem abordado diversas áreas de estudo, nomeadamente: a qualidade, satisfação e lealdade (Afthinos, Theodorakis e Nassis, 2005; Bodet, 2009; Cheng, Hsu e Huang, 2012; Fernández, Carrión e Ruís, 2012; Soita, 2012), a cultura organizacional (MacIntosh e Doherty, 2007; MacIntosh e Walker, 2012; MacIntosh e Doherty, 2010), a inovação (Yuan, Liu, Kao e Shu, 2009; Zolfagharian e Paswan, 2008), a segmentação (Mischler, Bauger, Pichot e Wipf, 2009; Teixeira e Correia, 2009; Woolf, 2008) e outros (Carvalho, Serrasqueiro e Nunes, 2013; Parrot, 1996). No entanto, a temática da orientação estratégica no setor dos ginásios/*health clubs* tem sido pouca estudada apesar da relevância do tema e da importância do setor.

Hamel e Prahalad (1994) e Moore (1996) mencionam que a concorrência é intensa e há cada vez maior homogeneidade na oferta, estas duas tendências tornam a criação de mercado

essencial para as empresas que quiserem crescer. No entanto, continua a existir a crença que as empresas ou criam mais valor para os clientes assumindo custos mais elevados ou optam por criar um valor razoável com custos mais baixos, desta forma, têm necessidade de fazer uma escolha entre diferenciação e baixo custo (Kim e Mauborgne, 2005).

Efetivamente, Porter (1980, 1985) baseado na visão tradicional da teoria da organização industrial, menciona que as empresas têm duas formas de atingir a vantagem competitiva: diferenciação ou baixo custo. Adicionalmente, podem ainda concorrer através de uma estratégia de foco. A estas formas de interagir com o mercado e obter vantagem competitiva Porter (1980, 1985) designou de estratégias genéricas. Estas estratégias têm diferentes níveis de exigência em termos de investimento em recursos, procedimentos de controlo, estrutura organizacional e sistemas de incentivo (Leitner e Guldenberg, 2010). No entanto, Porter (1980, 1985) menciona que, as empresas que não fazem uma opção clara quanto à forma de competir ficam presas no meio ("stuck in the middle") e serão menos rentáveis do que as que optam por um tipo de estratégia.

Em primeiro lugar há que referir que existem estudos que evidenciam que as empresas tanto optam apenas por uma estratégia (pura) como, combinam estratégias (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Miller e Dess, 1993; Miller e Friesen, 1986a, 1986b; Murray, 1988; Ofarrell, Hitchens e Moffat, 1993; Salavou, 2010). Desta forma, coloca-se a seguinte questão de investigação, quais as estratégias implementadas pelos ginásios/*health clubs*?

Em segundo lugar, há que mencionar que existem estudos que referem que as empresas que optam por uma estratégia combinada podem obter um desempenho superior às que optam por uma estratégia pura (Kim, Nam e Stimpert, 2004; Merchant, 2014; Miller e Dess, 1993; Parnell, Lester, Long e Koseoglu, 2012; Pertusa-Ortega, Molina-Azorin e Claver-Cortes, 2009; Salavou, 2010; Spanos, Zaralis e Lioukas, 2004). Face a estas evidências, é pertinente perceber a viabilidade de combinar diferenciação e baixo custo. Desta forma, a segunda questão de investigação pretende saber, qual a relação entre a estratégia implementada e o desempenho dos ginásios/*health clubs*? Assim, no terceiro capítulo as estratégias genéricas são abordadas e analisa-se qual o nível de desempenho obtido em cada uma das estratégias. O quadro estratégico é, segundo Kim e Mauborgne (2005), uma estrutura de diagnóstico e ação para criar a estratégia oceano azul, tendo um leque de fatores em que a indústria concorre e o nível de importância de cada um deles e o resultado final será uma curva de valor (Palacios et al., 2010; Sheehan e Bruni-Bossio, 2015; Wubben, Dusseldorf e Batterink, 2012; Yang, 2012). Sheehan e Bruni-Bossio (2015) referem que os gestores precisam de desenvolver um quadro estratégico com os atributos que os clientes utilizam para tomar a sua decisão de compra. Desta forma, a proposta de valor oferecida ao cliente é determinante. Assim, a terceira questão de investigação pretende conhecer qual a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/*health clubs*, tendo por base as dimensões de qualidade de serviço.

Efetivamente, a temática da proposta de valor tem sido debatida de forma intensa nos últimos anos (Anderson, Narus e Van Rossum, 2006; Lindgreen, Hingley, Grant e Morgan, 2012; Wouters e Kirchberger, 2015). Esta proposta de valor deve assentar nos benefícios que os clientes recebem, nas vantagens da oferta relativamente à concorrência e em alguns pontos de diferença, cuja melhoria irá conduzir a uma entrega de maior valor no futuro (Anderson et al., 2006).

Vários estudos têm utilizado metodologias, ferramentas e sistemas (modelo Kano, Seis Sigma, Servqual) relacionadas com a qualidade para avaliar a proposta de valor oferecida ao cliente (Chang, 2011; Yang e Yang, 2011). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apresentaram a escala Servqual com o intuito de aferir as expectativas e as perceções dos clientes quanto à qualidade, no entanto, Lam, Zhang e Jensen (2005) referem que esta escala é demasiado genérica. Assim, vários autores tiveram necessidade de criar escalas para mensurar a qualidade de forma mais precisa, nomeadamente no desporto: i) SAFS - *Scale of Attributes of Fitness Services* aplicada aos centros de *fitness* (Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer, 1987) ii) QUESC - *Quality Excellence of Sports Centers* aplicada aos centros desportivos (Kim e Kim, 1995); iii) CERM-CSQ - *Center for Environmental and Recreation Management - Customer Service Quality* aplicada a centros desportivos e lazer (Howat, Absher, Crilley e Milne, 1996); iv) SQFS - *Scale of Quality in Fitness Services*, aplicada aos ginásios/*health clubs*; v) SQAS - *Service Quality Assessment Scale*, aplicada aos ginásios/*health clubs* (Lam et al., 2005).

Os estudos mais específicos (Chelladurai et al., 1987; Howat et al., 1996; Kim e Kim, 1995; Lam et al., 2005; Papadimitriou e Karteliotis, 2000; Yildiz, 2011) apresentam diferentes dimensões de qualidade de serviço. No quarto capítulo, tendo por base, os estudos de Papadimitriou e Karteliotis (2000) e Yildiz (2011) são mensuradas as dimensões da qualidade de serviço, e será a partir dos atributos que será construída a curva de valor atual na ótica dos gestores.

Face à necessidade de identificar as necessidades latentes dos clientes e dos não clientes é necessário ponderar sobre mecanismos que nos apoiem na perceção e na antecipação das ditas necessidades. Thomke e von Hippel (2002) mencionam o cliente envolvido no desenvolvimento de um novo produto considerando as suas próprias necessidades. Selden e MacMillan (2006) referem a utilização dos clientes no processo de investigação & desenvolvimento para capturar as verdadeiras necessidades dos clientes. Com o mesmo objetivo, Rust, Moorman e Bhalla (2010) fazem referência ao Customer Relationship Management (CRM) como um meio de perceção das preferências dos clientes, dos comportamentos de compra futura dos clientes.

Também, Kim e Mauborgne (2005) no âmbito da estratégia oceano azul mencionam a estrutura dos quatro campos de ação: redução, eliminação, criação e elevação para diminuir

a estrutura de custos, aumentar o valor para o cliente e criar uma nova procura. Kim e Mauborgne (2005) no seu livro “Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant” fazem referência a vários casos (Cirque du Soleil, Yellow Tail - vinho), em que foi possível atingir uma nova procura apresentando os atributos que foram reduzidos, eliminados, criados e elevados. Kim et al. (2008) aplicam a estrutura dos quatro campos a uma empresa que utiliza tecnologias avançadas de comunicação e informação no setor da logística e que lhe permitiu obter vantagem competitiva. Também, Wubben et al. (2012) identificaram dois segmentos no setor das frutas frescas e hortícolas com potencial e questionaram empresas do setor quanto aos atributos a eliminar, reduzir, criar e elevar. Yang (2012) pretendeu avaliar os quatro campos de ação em vários hotéis em Taiwan pertencentes a cadeias internacionais e para tal, efetuou entrevistas aos quadros superiores e gestores de topo. Por último, Yang e Yang (2011) utilizou o modelo Kano para identificar os quatro campos de ação de uma empresa que fabrica aparelhos de ar condicionado. Desta forma, a quarta questão de investigação será averiguar os atributos a elevar, reduzir, eliminar e a manter na ótica dos ex-clientes dos ginásios/*health clubs* portugueses? Esta questão é objeto de ponderação no quinto capítulo desta tese.

Efetivamente, Kim e Mauborgne (2005) apresentaram os quatro campos de ação - eliminação, redução, elevação e criação, no entanto, não apresentaram uma metodologia para a sua obtenção. Face a esta lacuna, alguns estudos tentaram dar resposta, porém continua a existir a necessidade de sistematizar uma metodologia que apoie empresários e gestores a identificar antecipadamente estes campos de ação estratégica - reduzir, eliminar, criar e elevar.

A análise importância-desempenho apresentada por Martilla e James (1977) pretende identificar quais os atributos de um serviço/produto e qual a perceção da importância e desempenho de cada um desses atributos. A representação do posicionamento de cada atributo de acordo com a sua importância e desempenho é efetuada num gráfico, a partir do qual, é possível identificar os atributos a concentrar, manter, a baixar de prioridade e onde há possível exagero.

Esta análise importância-desempenho tem sofrido melhorias (Albayrak, 2015; Arbore e Busacca, 2011; Huang, Ye e Kao, 2015; Lai e Hitchcock, 2015; Matzler, Sauerwein e Heischmidt, 2003; Sever, 2015) e será a utilizada para definir os atributos a reduzir (possível exagero), a eliminar (baixa prioridade) e a elevar (concentrar).

Face à questão de a quem aplicar a análise de importância-desempenho, Kim e Mauborgne (2005) referem a necessidade de criar uma nova procura e de considerar os não clientes. Para tal, enumeram três categorias: os clientes que adquirem o mínimo da oferta da indústria e apenas aguardam o momento certo para abandonar, os que embora conheçam a indústria

rejeitam-na e por último, os que nunca foram considerados como potenciais clientes e por isso, os mais distantes da indústria.

A importância dos não clientes é preponderante no setor do desporto, a Organização Mundial de Saúde (2003) estima que em todo o mundo, mais de 60% dos adultos não cumpram os níveis mínimos de atividade física que são recomendados, os dados do Eurobarómetro (2014) evidenciam que em média 59% dos europeus afirma nunca ou raramente praticar desporto e atividade física e em Portugal o valor atinge 72%. Também, o mercado português dos ginásios/*health clubs* é ainda muito pequeno, de acordo com o relatório da International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, 2013) representa 4.63%.

Desta forma, o potencial dos não clientes é enorme, no entanto, existem poucas empresas que tenham a perceção apurada de quem eles são e de como os conquistar (Kim e Mauborgne, 2005). Os clientes que abandonaram o setor pertencem à categoria dos não clientes e representam também um número significativo, Annesia (2003) menciona que 40% a 65% dos que iniciam exercício abandonam-o, Berger, Pargman e Weinberg (2002) referem que o abandono nos primeiros seis meses é de 45% e aos 18 meses atinge os 50%. O número de ex-clientes é significativo e eles serão os destinatários do nosso estudo para averiguar os campos de ação de elevar, reduzir e diminuir.

Os ex-clientes conhecem o setor, uma vez que, já foram clientes e portanto, se fossem questionados sobre o que criar (quatro campo de ação) iriam mencionar mais serviço a um preço mais baixo (Kim e Mauborgne, 2005). Por vezes, os clientes referem aspetos, como serviços que os concorrentes oferecem, eles apenas mencionam produtos/serviços semelhantes aos existentes, só conhecem apenas o que já experimentaram (Thomke e von Hippel, 2002; Ulwick, 2002). Assim, uma vez que estamos a questionar os ex-clientes, a melhorar forma de obter resposta para o campo de ação criar será evidenciar as seis opções estratégicas Estas opções estratégicas representam caminhos alternativos que conduzem as empresas ao corredor das ideias oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005). Para saírem dos “oceanos vermelhos” (estratégia que procura vencer a concorrência), as empresas têm de romper com essas fronteiras que definem o modo como concorrem. Têm de analisar as indústrias alternativas, os grupos estratégicos, os grupos de clientes, os produtos e serviços complementares, o estímulo funcional-emocional da indústria e o contexto temporal. Esta prática confere às empresas um profundo discernimento para a reconstrução das realidades do mercado, a fim de se formarem “oceanos azuis” (estratégia que cria novo espaço de mercado) (Kim e Mauborgne, 2005). Face à importância deste tema, este será objeto de desenvolvimento no quinto capítulo em que se procura dar resposta à seguinte questão, quais as novas ideias de negócio para ginásios/*health clubs* a partir das seis opções estratégicas?

Em síntese, esta tese tem o seguinte encadeamento (Figura 1): inicia-se por apresentar uma sistematização da revisão da literatura no âmbito da estratégia oceano azul. De seguida, e tendo por base o que Kim e Mauborgne (2005) mencionam, a possibilidade de obter um desempenho superior ao conjugar uma estratégia de diferenciação e de baixo custo, são abordadas as estratégias genéricas e a sua relação com o desempenho. De acordo com Kim e Mauborgne (2005) é necessário fazer um diagnóstico atual do que é oferecido ao cliente e para tal, nesta tese é aferida a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/*health clubs* e desenhada a partir daí, a curva de valor atual. Depois de conhecer a proposta de valor atual é necessário perceber quais os fatores/atributos que deverão ser objeto de: elevação, criação, eliminação e redução, o que, Kim e Mauborgne (2005) denominam da estrutura dos quatros campos de ação, para tal, é utilizada a análise importância-desempenho para identificar a perceção da importância e do desempenho dos atributos e a partir daí, eliminar, elevar, manter e reduzir atributos. Quanto ao campo criar são ainda evidenciadas as seis opções estratégicas para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs*.

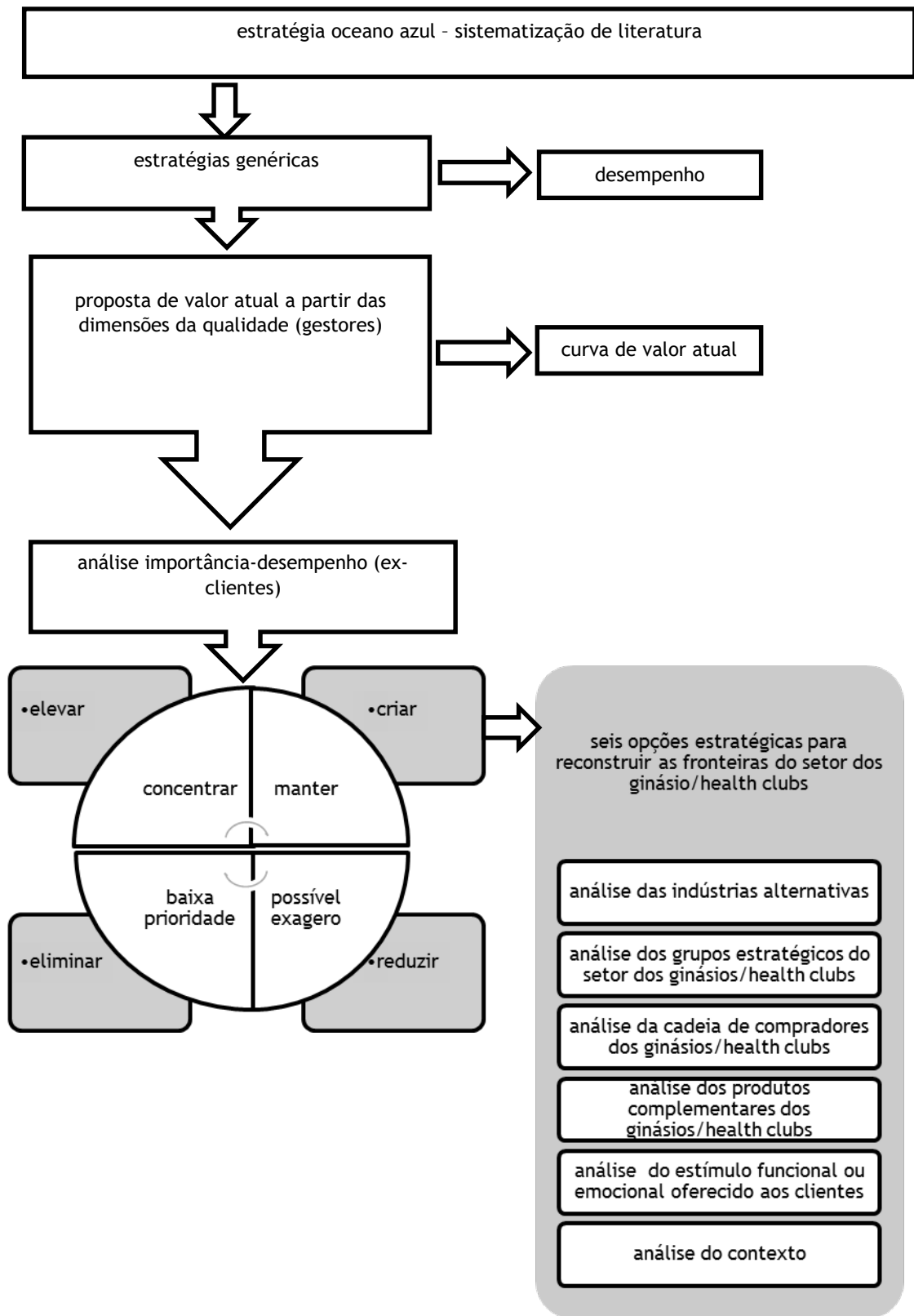


Figura 1 - Modelo conceptual da tese

2. Objetivos

A estratégia oceano azul desafia as empresas a transporem as barreiras do oceano vermelho (dicotomia diferenciação e baixo custo), criando um incontestado espaço de mercado que torne a concorrência irrelevante, isto é, em vez de dividir a procura existente, a estratégia oceano azul procura crescer distanciando-se da concorrência. Para atingir uma nova procura, Kim e Mauborgne (2005) apresentam a necessidade de fazer o diagnóstico atual do setor, a elaboração da estrutura dos quatro campos de ação e análise das seis opções estratégicas para reconstruir as fronteiras do setor. No entanto, a investigação é ainda muito residual (Parvinen et al., 2011) e a que existe recorre principalmente a estudos de caso e uma validação da estratégia oceano azul a posteriori (Kim et al., 2008; Palacios et al., 2010; Themaat et al., 2013; Yang e Yang, 2011). Face a esta lacuna, a tese tem como objetivo geral definir uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul, de modo, a fornecer as condições aos gestores dos ginásios/*health clubs* para criar oceanos azuis. A concretização do objetivo geral é efetuada a partir dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar as estratégias implementadas pelos ginásios/*health clubs*.
- 2) Analisar a relação entre estratégias implementadas e desempenho dos ginásios/*health clubs*.
- 3) Identificar a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/*health clubs* a partir das dimensões da qualidade de serviço.
- 4) Averiguar os atributos, a reduzir, a eliminar, elevar e manter para atingir uma ideia de negócio estratégia oceano azul.
- 5) Identificar ideias de negócio para ginásios/*health clubs* a partir das seis opções estratégicas.

A Tabela 1 evidencia a relação entre as questões de investigação e os respetivos objetivos.

Tabela 1 - Questões/objetivos de investigação

Objetivos	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Questões de investigação	Identificar as estratégias implementadas pelos ginásios/ <i>health clubs</i> .	Analisar a relação entre estratégias implementadas e desempenho dos ginásios/ <i>health clubs</i> .	Identificar a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/ <i>health clubs</i> a partir das dimensões da qualidade de serviço.	Averiguar os atributos, a reduzir, a eliminar, elevar e manter para atingir uma ideia de negócio estratégia oceano azul.	Identificar ideias de negócio para ginásios/ <i>health clubs</i> a partir das seis opções estratégicas.
Q1: Quais as estratégias genéricas implementadas pelos ginásios/ <i>health clubs</i> portugueses?	X				
Q2: Qual a relação entre a estratégia implementada e o desempenho dos ginásios/ <i>health clubs</i> ?		X			
Q3: Qual a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/ <i>health clubs</i> , tendo por base as dimensões da qualidade de serviço?			X		
Q4: Quais os atributos a elevar, reduzir, a manter e a eliminar na ótica dos ex-clientes dos ginásios/ <i>health clubs</i> portugueses?				X	
Q5: Quais as novas ideias de negócio para os ginásios/ <i>health clubs</i> a partir das seis opções estratégicas?					X

3. Metodologia de investigação

Este ponto aborda a forma de “como” investigar, isto é, o plano de investigação, as atividades necessárias para dar resposta às questões de investigação. A seleção da metodologia de investigação depende do fenómeno a investigar (Ryan, Scapens e Theobald, 2002).

Esta investigação é quantitativa e tem como entidades de análise os ginásios/*health clubs* portugueses, nomeadamente, as entidades que têm como Código de Atividade Económica principal (CAE) 93130 - atividades de ginásio (*fitness*). De acordo com o INE (2007), estas organizações compreendem as atividades de manutenção física, proporcionadas por ginásios que possuem espaços diversificados, oferecendo várias atividades (modalidades), sem preocupações de competição, de modo a preservar ou a melhorar a condição física.

A IHRSA (2007) distingue ginásio de *health club* pela tipologia de oferta de serviços e pela dimensão física do espaço. Neste sentido, os ginásios têm uma área total que varia entre os 900 m² e os 2500 m² e os *health clubs* têm áreas que variam os 3000 m² e os 9000 m², no entanto, em Portugal, nos ginásios é frequente encontrar um estúdio no mínimo de 80 m² e um espaço de musculação/cardiovascular de 135 m², enquanto, num *health club* um estúdio tem 120 m² e a área de musculação/cardiovascular é superior a 400 m² (Correia, Costa, Mamede e Sacavém, 2000; Pedragosa, 2012). Quanto aos serviços, o ginásio integra práticas de culturismo, musculação, bem como atividades destinadas ao desenvolvimento, manutenção e recuperação física enquanto, nos *health clubs* a oferta integra os serviços prestados nos ginásios e outros serviços: a estética, as massagens, o serviço de bar, as consultas de determinadas especialidades, o treino personalizado, entre outras (Pedragosa, 2012).

De acordo com as questões de investigação e os respetivos objetivos, esta tese está estruturada em capítulos. O primeiro capítulo é a introdução. O segundo capítulo (Parte II) de natureza conceptual pretende apresentar a sistematização da literatura no âmbito da estratégia oceano azul, para tal, é efetuada uma pesquisa na *web of science core collection*. No terceiro capítulo (Parte II) que relaciona as estratégias genéricas com o desempenho foi aplicado um questionário tendo por base, os estudos de Dess e Davis (1984) e de Gomes, Yasin, Lisboa e Small (2014). As organizações objeto deste estudo pertencem ao CAE 93130 e foram obtidas através do Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, em 31 de dezembro de 2014 eram 691, das quais 65 estão inativas por diversas razões: sem atividade comercial, em processo de falência ou em liquidação. Desta forma, foram consideradas 626 organizações. Desta população, foi selecionada uma amostra aleatória de 200 empresas, tendo-se recorrido ao *software* R versão 3.2.0 (R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria) para a determinação dos números aleatórios e foram

obtidos 151 respostas. O questionário foi efetuado por telefone, entre agosto e setembro 2015.

Os dados relativos ao desempenho (vendas, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, resultado operacional e ativo) dos anos 2012, 2013 e 2014 foram obtidos a partir da base de dados da Informa *Dun & Bradstreet*.

Em termos estatísticos, neste terceiro capítulo são utilizadas duas metodologias: análise fatorial exploratória e a ANOVA. O objetivo da utilização da análise fatorial exploratória é analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas (métodos competitivos de cada estratégia genérica) de modo a construir uma escala de medida para fatores. Previamente foram realizados o teste de Bartlett e o teste da estatística de Kaiser-Meyer-Olken (KMO). De forma a validar o número de fatores selecionados utiliza-se o critério de Kaiser e para o estudo da fiabilidade da escala dos fatores encontrados utiliza-se o coeficiente de Alpha de Cronbach. A partir dos fatores obtidos é possível denominar os fatores de acordo com as estratégias genéricas e aplicar a ANOVA para analisar as diferenças de desempenho dos ginásios/*health clubs*.

O quarto capítulo (Parte II) apresenta a proposta de valor atual a partir das dimensões da qualidade de serviço, para tal, é aplicado um questionário a partir dos estudos de Papadimitriou e Karteliotis (2000) e Yildiz (2011). Os inquiridos neste estudo são os gestores dos ginásios/*health clubs* (CAE 93130) e da aplicação dos questionários foram obtidas 151 respostas (à semelhança do 3º capítulo). A análise estatística deste quarto capítulo é a análise fatorial exploratória.

No quinto capítulo (Parte II) pretende-se identificar os quatro campos de ação da estratégia oceano azul a partir da auscultação dos ex-clientes. Desta forma, a população alvo são os 281 ex-clientes de um *health club* da região centro de Portugal. Esta organização desenvolve atividades há 11 anos, detém uma área disponível de mais de 1500 m² e oferece serviços de: *cardiofitness*, musculação, banho turco, sauna, spa, atividades aquáticas, treino personalizado, aulas de grupo (19 modalidades) e serviços de nutrição. O questionário foi aplicado em novembro e dezembro de 2015, aos clientes que abandonaram a organização entre janeiro e julho de 2015 e foi respondido por 101 ex-clientes. A partir da análise importância-desempenho foram aferidos os atributos a elevar, manter, concentrar, reduzir e eliminar. Para perceber que características dos ex-clientes influenciam o diferencial entre os atributos do desempenho e da importância foram utilizadas 28 ANCOVAS. A ANCOVA é uma aplicação de procedimentos de regressão conjuntamente como o método de análise de variância (ANOVA), e que se avalia simultaneamente o impacto de variáveis qualitativas (fatores) e de variáveis quantitativas (covariáveis) sobre a variável dependente, sendo assim

uma metodologia semelhante à análise de regressão (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010).

4. Desenho de modelo de tese

Esta tese subordinada ao tema “A estratégia oceano azul como proposta de valor: o caso dos ginásios/*health clubs* portugueses” está estruturada em três partes (Figura 2).

A primeira parte consiste na introdução, a qual apresenta a pertinência do tema face à investigação residual, evidencia uma visão geral da revisão da literatura dos artigos que são objeto desta tese, ao mesmo tempo que são apresentadas as questões de investigação e os respetivos objetivos. De forma a sistematizar o trabalho desenvolvido no âmbito desta investigação é apresentado o modelo conceptual da tese.

A segunda parte apresenta-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo da II parte apresenta uma sistematização da literatura relativa à estratégia oceano azul, face à investigação aplicada ser ainda muito residual (Parvinen et al., 2011), de forma a contextualizar o conceito e perceber as lacunas em termos de investigação.

O segundo capítulo da II parte analisa a relação entre as estratégias genéricas e o desempenho dos ginásios/*health clubs* portugueses e para tal, é realizada uma revisão de literatura que concilia estratégias genéricas e desempenho. Para averiguar quais as estratégias pelos ginásios/*health clubs* foi elaborado um questionário a partir dos estudos de Dess e Davis (1984) e Gomes et al. (2014) e aplicado aos gestores dos ginásios/*health clubs*. A partir da análise fatorial é possível agregar os vários métodos competitivos de cada estratégia e identificar as estratégias implementadas. Apresenta-se ainda, a relação das estratégias com o desempenho a partir da aplicação da ANOVA com o intuito de perceber as estratégias que conduzem a um melhor desempenho.

O terceiro capítulo da II parte evidencia a proposta de valor atual dos ginásios/*health clubs*, isto é, os fatores em que concorrem. Para obter esta proposta de valor atual recorre-se às dimensões de qualidade do serviço (Papadimitriou e Karteliotis, 2000; Yildiz, 2011) e aplica-se um questionário aos gestores de ginásios/*health clubs*. A curva de valor atual é construída a partir das dimensões da qualidade e afere-se as diferenças por preço e serviços prestados.

O quarto capítulo da II parte pretende contribuir para o conhecimento do nível de importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviço na ótica dos ex-clientes para identificar os atributos a elevar, a manter, a reduzir e a eliminar, para tal utiliza a análise importância-desempenho, esta ferramenta é útil para sistematizar a estrutura dos quatro campos de ação preconizados pela estratégia oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005). As seis

opções estratégicas para formulação da estratégia oceano azul nos ginásios/*health clubs* são apresentadas e são contextualizadas no setor.

A terceira parte é constituída pelas conclusões, onde são evidenciados os resultados e as respostas a cada uma das questões de investigação e ainda as implicações, as limitações e as futuras linhas de investigação.

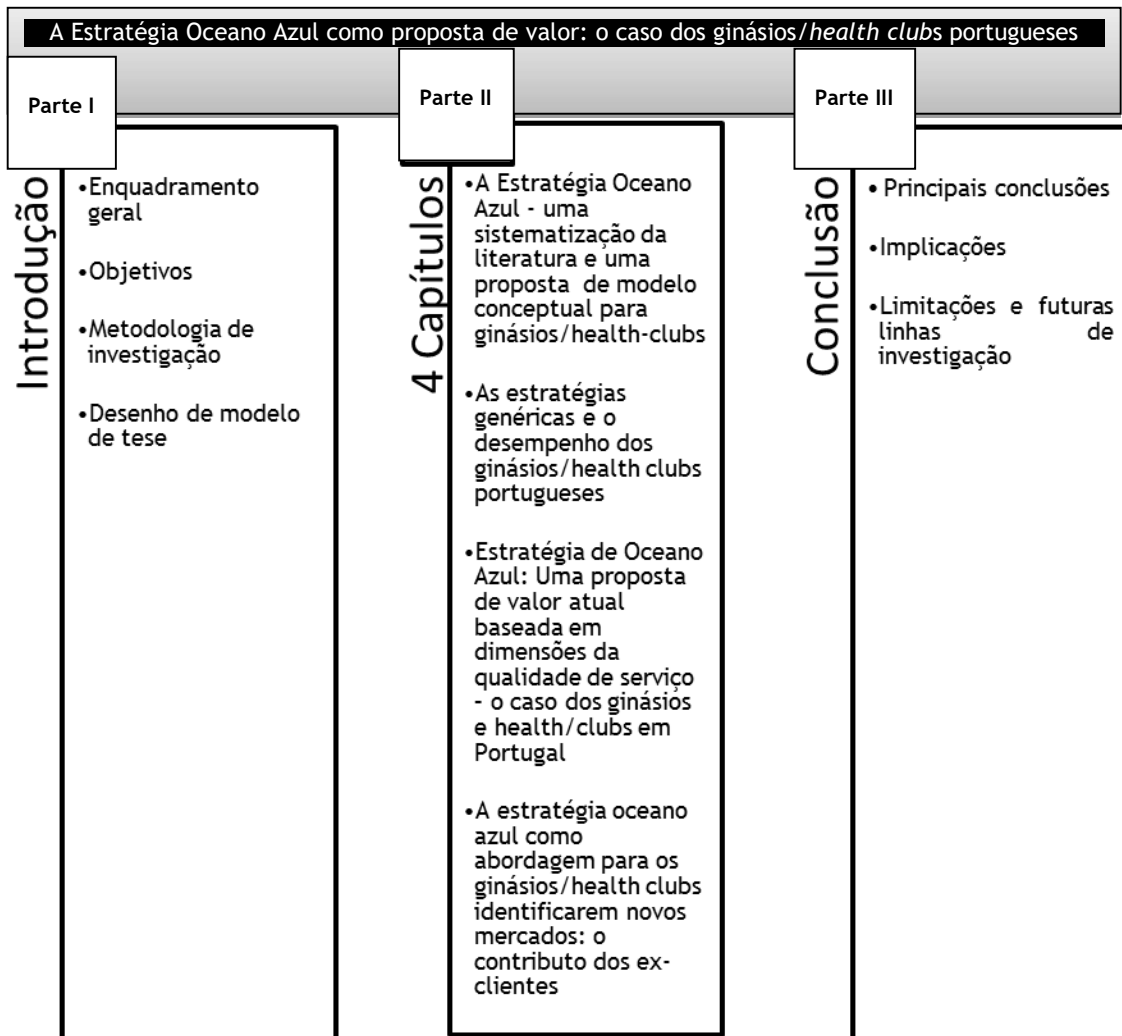


Figura 2 - Estrutura da tese

Referências bibliográficas

- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.021
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.

- Albayrak, T. (2015). importance performance competitor analysis (ipca): a study of hospitality companies. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 135-142. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.013
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.
- Annesia, J. (2003). Effects of a cognitive behavioral treatment package on exercise attendance and drop out in fitness centers. *European Journal of Sport Science*, 3(2), 1-16.
- Arbore, A., & Busacca, B. (2011). Rejuvenating importance-performance analysis. *Journal of Service Management*, 22(3), 409-430. doi: 10.1108/09564231111136890
- Berger, B., Pargman, D., & Weinberg, R. (2002). *Foundations of Exercise Psychology*. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Bodet, G. (2009). An investigation of the influence of consumer value on service elements' contributions to satisfaction. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(3), 205-228. doi: http://dx.doi.org/10.1057/jt.2009.15
- Carvalho, P. G., Serrasqueiro, Z., & Nunes, P. M. (2013). Profitability Determinants of Fitness SMEs: Empirical Evidence from Portugal Using Panel Data. *Amfiteatru Economic*, 15(34), 417-430.
- Chang, W. L. (2011). A mixed-initiative model for quality-based e-services pricing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 975-991. doi: 10.1080/14783363.2011.593853
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: development a model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Cheng, K. M., Hsu, C. H., & Huang, C. H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713. doi: 10.1007/s11135-010-9424-7
- Commission, E. (2014). Special eurobarometer 412 - Sport and physical activity: European Commission.
- Correia, A., Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivos e ginásios*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. doi: 10.2307/256040
- Fernández, J. G., Carrión, G. C., & Ruís, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V., & Small, M. H. (2014). Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods. *Service Industries Journal*, 34(12), 974-998. doi: 10.1080/02642069.2014.915946
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future* Boston: Harvard Business School Press.
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service base servqual quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(1), 77-89.
- Huang, F. H., Ye, Y. J., & Kao, C. H. (2015). Developing a novel Intuitionistic Fuzzy Importance-performance Analysis for evaluating corporate social responsibility in sport tourism event. *Expert Systems with Applications*, 42(19), 6530-6538. doi: 10.1016/j.eswa.2015.04.008
- IHRSA. (2007). The size and scope of health club industry: the IHRSA european market report.
- IHRSA. (2013). European Market Report: the size and scope of health club industry. Boston, MA: International Health Racquet and Sportsclub Association.
- INE. (2007). *Classificação portuguesa das actividades económicas Rev. 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega-International Journal of Management Science*, 36(4), 522-534. doi: 10.1016/j.omega.2006.11.011

- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589. doi: 10.1016/j.jm.2003.12.001
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lai, I. K. W., & Hitchcock, M. (2015). Importance-performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267. doi: 10.1016/j.tourman.2014.11.008.
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189. doi: 10.1007/s11187-009-9239-x
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10(1), 45-64. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70003-7
- MacIntosh, E., & Walker, M. (2012). Chronicling the Transient Nature of Fitness Employees: An Organizational Culture Perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. doi: 10.2307/1250495
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. A. (2003). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 23(2), 112-129. doi: 10.1080/02642060412331300912
- Merchant, H. (2014). Configurations of governance structure, generic strategy, and firm size: Opening the black box of value creation in international joint ventures. *Global Strategy Journal*, 4(4), 292-309. doi: 10.1002/gsj.1084
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585. doi: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00316.x
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986a). Porter's (1980) generic strategies and performance - an empirical-examination with American data .1. Testing Porter. *Organization Studies*, 7(1), 37-55. doi: 10.1177/017084068600700103
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986b). Porter's (1980) generic strategies and performance - an empirical-examination with American data .2. Performance implications. *Organization Studies*, 7(3), 255-261. doi: 10.1177/017084068600700303
- Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L., & Wipf, E. (2009). Private fitness centres in France : from organisational and market characteristics to micromentalities of the managers. *International journal of sport management and marketing : IJSM*, 5(4), 426-449.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Nova Lorraine: Harper Business.
- Murray, A. (1988). A Contingency View Of Porter's 'Generic Strategies'. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- Ofarrell, P. N., Hitchens, D. M., & Moffat, L. A. R. (1993). The competitive advantage of business service firms - a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance. *Service Industries Journal*, 13(1), 40-64. doi: 10.1080/02642069300000003.
- Palacios, M. G. L., Rodriguez, M. M., Rodriguez, J. A. L., & Escoto, F. C. (2010). Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417-432.

- Papadimitriou, D. A., & Karteliotis, K. (2000). The service quality expectations in private fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 158-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z., & Koseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(3-4), 546-568. doi: 10.1108/00251741211220129
- Parrot, D. L. (1996). Whose business is fitness? *Journal of Health Care Marketing*, 16(3), 44-49.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J., & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*, 49(7-8), 1218-1234. doi: 10.1108/00251741111163098
- Pedragosa, V. (2012). *Satisfação e fidelização em ginásios e health clubs: Estudo das expectativas, das emoções e da qualidade*. (Phd), Universidade Técnica De Lisboa - Faculdade De Motricidade Humana.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010). Rethinking marketing. *Harvard Business Review*, 88(1-2), 94-101.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting* (2 Edition ed.): Thomson.
- Salavou, H. (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece. *Management Decision*, 48(7-8), 1033-1047. doi: 10.1108/00251741011068752
- Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108-116.
- Sever, I. (2015). Importance-performance analysis: A valid management tool? *Tourism Management*, 48, 43-53. doi: 10.1016/j.tourman.2014.10.022
- Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.005
- Soita, P. W. (2012). Measuring perceived service quality using servqual: A case study of the uganda health and fitness sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 261-271.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165. doi: 10.1002/smj.369
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Themaat, T. V. L. V., Schutte, C. S. L., Lutters, D., & Kennon, D. (2013). Designing a framework to design a business model for the 'bottom of the pyramid' population. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(3), 190-204.
- Thomke, S., & von Hippel, E. (2002). Customers as innovators - A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74-81.
- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
- WHO. (2003). *Health and development through physical activity and sport*. Geneve: WHO.
- Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 11(1), 51-75. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70103-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7)
- Wouters, M., & Kirchberger, M. A. (2015). Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management*, 46, 54-67. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.01.005.
- Wubben, E. F. M., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2-3), 248-271. doi: 10.1108/00070701211202421.

- Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940. doi: 10.1080/14783363.2011.611358.
- Yang, J.-T. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4-5), 701-720. doi: 10.1108/09596111211237255.
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
- Yuan, C. B. J., Liu, C. Y., Kao, K. M., & Shu, Y. C. (2009). Entrepreneurship and innovation process in the health industry in Taiwan. *European Business Review*, 21(5), 453-471. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09555340910986673>
- Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements? *The Journal of Services Marketing*, 22(5), 338-352. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040810889111>

PARTE II

Capítulo 2

A estratégia oceano azul - uma sistematização da literatura e uma proposta de modelo conceptual para ginásios/*health clubs*

Resumo

A estratégia oceano azul preconizada por Kim e Mauborgne (2004) tem uma premissa - tornar a concorrência irrelevante e criar mais mercado, assim, a solução para enfrentar a forte concorrência não é competir no ambiente do oceano vermelho. O caminho passa pela criação de oceanos azuis em que a palavra de ordem é "inovação com valor", em que se cria valor quer ao nível das empresas quer dos seus compradores, fazendo com que a concorrência se torne obsoleta. Este artigo tem como objetivo efetuar uma sistematização da literatura sobre o tópico estratégia oceano azul e apresentar uma proposta de modelo conceptual para clarificar e sistematizar a aplicação do conceito de modo a apoiar os gestores dos ginásios/*health clubs* na criação de oceanos azuis. A sistematização da literatura efetuada revela que a investigação aplicada é ainda muito residual e recorre principalmente a estudos de caso. Desta forma, o modelo aqui proposto parte da curva de valor atual e identifica as dimensões pertinentes para gestores e ex-clientes encontrarem os gaps entre o que oferecido e desejado. Face às lacunas encontradas é possível identificar dimensões a elevar, manter, reduzir e eliminar e desenhar uma nova curva de valor que potencia a criação de uma ideia de negócio *blue ocean*.

Palavras-chave

Estratégia oceano azul, revisão de literatura, gestão do desporto, ginásios/*health clubs*

1. Introdução

Metaforicamente, Kim e Mauborgne (2005b) referem que o mercado é constituído por dois oceanos, o vermelho e o azul. O oceano vermelho representa todas as indústrias que existem hoje. O oceano azul considera todas as indústrias que ainda não existem, representa assim, o

mercado não explorado, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade. A esta abordagem Kim e Mauborgne (2005) chamam Estratégia Oceano Azul.

Apesar do enorme sucesso do livro *Blue Ocean Strategy* traduzido em 43 línguas e com vendas que rondam 3.5 milhões de exemplares, a investigação aplicada é ainda muito residual (Parvinen, Aspara, Hietanen e Kajalo, 2011) e a que existe recorre principalmente a estudos de caso como metodologia (Kim, Yang e Kim, 2008; Palacios, Rodriguez, Rodriguez e Escoto, 2010; Themaat, Schutte, Lutters e Kennon, 2013; Yang e Yang, 2011). Face a esta constatação existe uma lacuna na definição de uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul. Este artigo tem como objetivo efetuar uma sistematização da literatura sobre o tema estratégia oceano azul e apresentar uma proposta de modelo conceptual para clarificar e sistematizar a aplicação do conceito de modo a apoiar os gestores dos ginásios/health clubs na criação de oceanos azuis.

O crescimento do mercado do *fitness* que integra os ginásios e *health clubs* tem sido uma constante (IHRSA, 2013) e a investigação aplicada, como referem Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira e Velez-Colon (2014), tem abordado diversas áreas de estudo, nomeadamente: a qualidade, satisfação e lealdade (Afthinos, Theodorakis e Nassis, 2005; Bodet, 2009; Cheng, Hsu e Huang, 2012; Fernández, Carrión e Ruís, 2012; Soita, 2012), a cultura organizacional (MacIntosh e Doherty, 2007; MacIntosh e Walker, 2012; MacIntosh e Doherty, 2010), a inovação (Yuan, Liu, Kao e Shu, 2009; Zolfagharian e Paswan, 2008), as instalações desportivas (Arbour-Nicitopoulos e Ginis, 2011), os recursos humanos (Koustelios, 2003; Maconachie e Sappey, 2013; Moodley e Coopoo, 2006), a segmentação (Mischler, Bauger, Pichot e Wipf, 2009; Teixeira e Correia, 2009; Woolf, 2008), os aspetos sociológicos (Harris e Marandi, 2002; Howell e Ingham, 2001) e outros (Carvalho, Serrasqueiro e Nunes, 2013; Parrot, 1996). No entanto, a temática da orientação estratégica no setor dos ginásios/health clubs tem sido pouca estudada apesar da relevância do tema.

De acordo com o relatório europeu da IHRSA (2013), o setor em Portugal tem nos últimos anos passado por um período difícil devido à crise económica e à subida do iva de 6% para 23%. A estratégia seguida pela maioria dos ginásios/health clubs foi adotar o mesmo modelo de negócio, com a mesma gama de produtos/serviços, isto é, a mesma proposta de valor tornando mais difícil persuadir e atrair novos membros para a indústria e este posicionamento colocou em risco cerca de 70% do setor (IHRSA, 2013). Mas como é referido no relatório da IHRSA (2013) têm surgido estudos de menor dimensão e conceitos de preço baixo como soluções, assim, as oportunidades existem, o que é preciso é saber o que entregar e como entregar valor ao cliente. Face à lacuna existente na literatura, pretendemos com este estudo apresentar uma proposta de modelo conceptual para o setor dos ginásios/health clubs a partir da abordagem da estratégia oceano azul.

A estrutura do artigo é constituída por três partes: 1) a presente secção, onde se efetuou a introdução do estudo evidenciando a pertinência e contribuição do mesmo; 2) a revisão da literatura, em que foram identificados os principais estudos encontrados na literatura e respetivas contribuições para o tema e suporte do estudo; 3) a apresentação de uma proposta de modelo conceptual para os ginásios/*health clubs* portugueses; 4) e por último, as conclusões e linhas futuras de investigação.

2.Revisão da literatura

2.1 Conceito estratégia oceano azul

Kim e Mauborgne (2005b) mencionam que, aqueles que procuram criar oceanos azuis tentam alcançar simultaneamente a diferenciação e o baixo custo, dando prevalência ao conceito de inovação com valor que maximiza o valor para o consumidor a partir da utilidade e do preço que a empresa oferece aos seus clientes e aumenta o valor para a empresa que é gerado com base no preço e na sua estrutura de custos.

Apesar da pertinência da estratégia oceano azul, a investigação aplicada é ainda residual, Parvinen et al. (2011) referem que para além dos artigos de Kim e Mauborgne, o que existe são artigos ainda em progresso, nomeadamente: Pitta (2009), Lasen e Ward (2009) e Kim et al. (2008). Efetivamente, da pesquisa efetuada, em junho de 2015, na *web of science core collection* pelo tópico - *blue ocean strateg**, foram apenas obtidos 24 resultados, dos quais 6 são estudos conceptuais (Tabela 1), 16 são estudos empíricos (Tabela 2) e 2 não foram considerados uma vez que, o conceito de estratégia oceano azul não foi abordado, apenas é meramente referido.

A Tabela 1, apresenta um número significativo de artigos pertence aos próprios autores da estratégia oceano azul (Kim e Mauborgne) que explicam o conceito, apresentam ferramentas base para desenhar uma estratégia oceano azul e aplicam o conceito à liderança com o objetivo de aumentar a produtividade dos colaboradores. Os dois artigos que não pertencem a Kim e Mauborgne mencionam o conceito oceano azul mas de uma forma superficial. Estes factos revelam que efetivamente a literatura sobre estratégia de oceano azul ainda é muito limitada, existindo por isso um potencial e uma necessidade de efetuar estudos nesta área.

Tabela 1 - Sistematização de estudos conceituais sobre estratégia oceano azul

Estudo	Objetivo	Conclusões
Kim e Mauborgne (2014)	Aplicar o conceito estratégia oceano azul à liderança de forma a aumentar a produtividade dos colaboradores.	As principais diferenças entre a liderança convencional e a oceano azul são: a) foco nos atos e atividades que os líderes precisam empreender para estimular a motivação e trazer resultados e não em quem os líderes precisam ser; b) manter-se sempre atento à realidade do mercado; c) distribuir a liderança por todos os níveis de gestão. Os autores referem quatro passos para atingir a liderança oceano azul: 1) observar a sua própria liderança, o seu estado atual; 2) desenvolver perfis alternativos de liderança e aplicar a grelha de eliminação, redução, elevação e criação aos atos e atividades nos quais os líderes investem o seu tempo e conhecimento; 3) selecionar os perfis de liderança futura; 4) institucionalizar novas práticas de liderança. Aspectos a considerar na execução dos quatro passos: os executivos seniores lideram o processo; as pessoas estão dispostas a definir as ações e atividades dos líderes; todos os níveis participam da decisão final e por último, avaliar o progresso na alteração de liderança. Em síntese, o grande benefício de um processo íntegro é a confiança e, conseqüentemente, a cooperação espontânea, elementos essenciais na relação entre líder e liderado.
Kim e Mauborgne (2009)	Há duas visões distintas sobre como a estrutura da indústria relaciona-se com as ações estratégicas. A visão estruturalista tem como modelo de análise da organização industrial, o paradigma estrutura-conduta-desempenho. A visão reconstrucionista da estratégia mostra de que forma o conhecimento pode ser usado no processo de criação e crescimento a partir de dentro da empresa. Os objetivos deste artigo são: qual a visão estratégica adequada para cada organização? Quais são as proposições essenciais e como estão alinhadas em cada visão estratégica para atingir um desempenho elevado e sustentável?	O desenvolvimento da estratégia corporativa, começa quase sempre pela análise das condições da indústria ou ambientais em que operam. A lógica subjacente aqui é que as opções estratégicas de uma empresa são limitadas pelo ambiente - visão estruturalista. O quadro estratégico do oceano azul pode ajudar as empresas sistematicamente a reconstruir suas indústrias e a inverter a seqüência estrutura-estratégia em seu favor. A estratégia do oceano azul tem as suas raízes na escola da economia emergente, o chamado crescimento endógeno, cujo paradigma central, postula que as ideias e ações dos jogadores individuais podem moldar o panorama económico e industrial - visão reconstrutivista. Para escolher a visão/teoria estratégica adequada deve-se ter em consideração 3 fatores: condições estruturais em que as organizações operam, os seus recursos e capacidades e o mind-set estratégico. O sucesso depende do desenvolvimento e alinhamento de 3 proposições: valor, lucro e pessoas. Na visão estruturalista há uma escolha entre uma estratégia de diferenciação e baixo custo nas 3 proposições. Na visão reconstrucionista, o elevado desempenho é possível quando as 3 proposições combinam diferenciação e baixo custo.
Ahlstrom, Lamond e Ding (2009)	A história militar forneceu um número de metáforas úteis para a gestão, tais como como o posicionamento, a estratégia do oceano azul, entre outros. Este artigo examina dois episódios da história militar do século XX a partir da Primeira Guerra Mundial e do período entre guerras.	A história militar forneceu elementos de base ao pensamento estratégico, exemplo disso, é a semelhança entre o conceito estratégia oceano azul e o <i>Island hopping</i> ou <i>Leapfrogging</i> esta foi a estratégia militar empregue pelos aliados na guerra do Pacífico contra o Japão durante a Segunda Guerra Mundial. A ideia foi ignorar as posições japonesas muito fortificadas e concentrar os recursos limitados em ilhas estrategicamente importantes que não foram bem defendidos.

Estudo	Objetivo	Conclusões
Kuratko e Audretsch (2009)	O objetivo é explorar as várias perspectivas do empreendedorismo estratégico. O empreendedorismo estratégico é o novo termo que surgiu na literatura para representar a interseção da estratégia e empreendedorismo. No entanto, a natureza exata deste conceito permanece indefinida. A fim de investigar as diferentes perspectivas que este termo representa o artigo oferece uma visão geral dos domínios específicos que constituem o conceito.	Todas as formas de empreendedorismo estratégico envolvem a exposição de inovações com o objetivo de obter a vantagem competitiva. A inovação com valor que é um conceito importante na estratégia oceano azul aparece ligado à renovação estratégica que pretende redefinir a sua relação com o mercado ou indústria. Outro conceito associado à estratégia oceano azul é a redefinição do domínio que significa criar de forma proativa um novo mercado que os outros não tenham reconhecido.
Kim e Mauborgne (2004)	Apresentar o conceito estratégia oceano azul e definir as principais características.	O mundo dos negócios é constituído por dois espaços denominados de oceano vermelho e oceano azul. O oceano vermelho representa todas as indústrias existentes e onde a concorrência é feroz, o oceano azul consiste nas indústrias que não existem hoje. Os autores efetuaram um estudo a 108 empresas que iniciaram a sua atividade e verificaram o que a maioria (86%) são ainda negócios situados no oceano vermelho, no entanto, representam apenas 62% das receitas e 39% do lucro. Os restantes 14% negócios oceanos azuis geraram 38% das receitas totais e 61% dos lucros globais. Os autores concluíram que a criação de oceanos azuis não é sinónimo de inovação tecnológica e que estes oceanos podem ser criados a partir do <i>core business</i> da empresa. Para além disso, a unidade de análise adequada para explicar a criação de oceanos azuis e o desempenho elevado e sustentado é a iniciativa estratégica e não a empresa ou a indústria. A estratégia oceano azul desafia o dogma do trade-off entre o valor e o custo e simultaneamente tenta alcançar diferenciação e baixo custo, isto é, reduz custos e ao mesmo tempo aumenta valor para os compradores, sendo benéfico para a empresa e comprador. A rejeição do trade-off diferenciação e baixo custo é fundamental para mudar o pensamento estratégico, isto é, passar de uma visão estruturalista para uma reconstrucionista. A estratégia oceano azul tem barreiras à imitação e por isso resiste durante 10 a 15 anos sem se confrontar com desafios de relevo, no entanto, negócios de oceano azul e vermelho sempre coexistirão.
Kim e Mauborgne (2005a)	Apresentar o conceito estratégia oceano azul; conhecer o impacto da criação de oceanos azuis e a necessidade de os criar; conhecer as ferramentas analíticas para atingir a estratégia oceano azul: o quadro estratégico, os 4 campos de ação (grelha de análise de eliminação, redução, elevação e criação) e por último, conhecer as características de uma boa estratégia.	Durante anos a visão estruturalista ou determinismo do meio conduziu a um pensamento estratégico baseado na concorrência, em que se encarou a estrutura de mercado tal como existe e na qual as empresas têm uma posição defensiva face à concorrência tentando obter uma vantagem competitiva. Para além da estratégia competitiva há a possibilidade de criar um novo espaço de mercado em que a concorrência é irrelevante, o denominado oceano azul. Os resultados da quantificação do impacto da criação de oceanos azuis foram os seguintes: só 14% dos novos negócios tinham características oceano azul mas eram responsáveis por 38% das receitas e 61% do total dos lucros. A oferta está a ultrapassar a procura e a uniformização dos produtos aumenta a guerra de preços e diminui as margens. Face a estes dados a gestão terá que se

Estudo	Objetivo	Conclusões
		preocupar mais com a criação de oceanos azuis. As ferramentas base para desenhar uma estratégia oceano azul são: o quadro estratégico, os 4 campos de ação e a grelha de análise da eliminação, redução, elevação e criação. A definição dos 4 campos de ação permite reconstruir os elementos que o comprador valoriza no desenho de uma nova curva de valor. Por último, o artigo refere as características para uma boa estratégia: foco, divergência e slogan apelativo.

Tabela 2 - Sistematização de estudos empíricos sobre estratégia oceano azul

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
Sheehan e Bruni-Bossio (2015)	Este artigo descreve como os gestores e consultores podem usar o quadro estratégico atual referido por Kim e Mauborgne para testar robustamente se a sua empresa tem um baixo desempenho. Os atributos de uma oferta deve ser dirigido para atender às necessidades funcionais dos clientes. Atualmente, os gestores não têm uma ferramenta simples que os possa ajudar a identificar com precisão que áreas da proposta de valor do cliente que requerem melhoria. Assim, o objetivo deste artigo é apresentar uma ferramenta que apoie os gestores a monitorar, diagnosticar e reparar problemas relativos à proposição de valor que a empresa entrega ao seu cliente.	A metodologia escolhida foi um estudo de caso aplicado a um clube de golfe. A 1ª fase foi a identificação dos atributos prometidos aos sócios, a 2ª fase foi desenhar a curva dos atributos entregues aos sócios e por último, o desenho da 3ª curva que teve em consideração a concorrência e as tendências do golfe.	Para diagnosticar e preparar a proposta de valor ao cliente é necessário ter em atenção 3 elementos: (1) a proposta de valor da empresa promete aos seus clientes alvo, (2) a proposta de valor que a empresa realmente entrega ao cliente e (3) a proposta de valor futura melhor do que a da concorrência. A comparação entre o prometido e entregue são lacunas de execução. O desenhar da curva de valor futura deve ter em atenção: a concorrência, proceder a uma análise das tendências competitivas (Porter, PESTEL, BOS) e por fim, adicionar novos atributos e atribuir-lhes valor. Para gerar percepções sobre que atributos a eliminar, reduzir, elevar ou, a criar, os gestores podem analisar o feedback do cliente.
Kaletka e Witek-Crabb (2015)	Perceber a correlação entre o nível de participação dos trabalhadores no processo de gestão estratégica, o tipo de estratégia escolhida e as várias manifestações de estratégia de crescimento: inovação, nível de risco, ambição e clareza de visão. O estudo pretende perceber a relação entre as duas variáveis e a capacidade de criar vantagem competitiva.	Aplicação de um inquérito por entrevista a 150 empresas polacas em 2011/12. O grupo de respondentes foram estratificados em 3 sub-grupos: pequenas empresas (até 50 pessoas), médias empresas (entre 50 a 250 pessoas) e grandes empresas (mais de 250 pessoas).	O conceito estratégia oceano azul aparece neste estudo como uma forma de dar resposta a modelos de negócios dinâmicos, à saturação dos mercados. Efetivamente, agora as estratégias bem-sucedidas são aquelas que tornam possível a criação de mercados inexplorados e estimulam uma nova procura tornando a concorrência irrelevante. Os resultados obtidos indicam a existência de correlações positivas para as seguintes variáveis: participação dos trabalhadores no processo de gestão estratégica e estratégia de crescimento, estratégia de

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
Tu, Shih, Hsu e Lin (2014)	O objetivo é explorar as metas e possibilidades do mercado consumidor do grupo socioeconómico mais pobre (BOP) de Taiwan. A pesquisa adota o conceito de sustentabilidade para discutir as características do estilo de vida e de consumo do grupo BOP e estabelece uma norma de design estratégico dos produtos sustentáveis.	Os instrumentos utilizados foram o questionário e entrevistas a especialistas. O questionário explora em que medida os projetos de produtos sustentáveis são aceites pelas pessoas na base da pirâmide em Taiwan, bem como, as experiências relevantes, padrões de consumo, e as necessidades do grupo em estudo. A entrevista para o levantamento da opinião de peritos em design de produto sustentável em relação aos seus pontos de vista. A entrevista foi concebida com base em três dimensões básicas: população BOP, estratégia de design e design de produto sustentável. Um total de 205 questionários foram enviados e foram consideradas 190 respostas válidas. Como metodologia estatística foi utilizada a análise fatorial e análise das componentes principais.	inovação; ambição e uma visão clara. Ficou também evidente a correlação entre participação dos trabalhadores no processo de gestão estratégica e a capacidade de criar uma vantagem competitiva e crescimento e capacidade para criar uma vantagem competitiva. Os resultados indicam uma falta de relação entre a participação em gestão estratégica e do grau de risco de estratégias O grupo BOP é a fonte de inovação de design estratégico. O modelo de design inovador é introduzida na concepção sustentável para equilibrar o desenvolvimento económico e a proteção ambiental. As características de consumo e hábitos do grupo BOP são exclusivos para que as necessidades dos consumidores devem ser orientados e integrado no fator de projeto sustentável. Qualidade elevada e preço são os princípios fundamentais no desenvolvimento das oportunidades de negócios para este grupo, desta forma a oferta deve diminuir custos de produção e atrair consumidores. Os resultados mostram que o grupo BOP em Taiwan é um novo tipo de pobreza que exige qualidade elevada e preço, estes requisitos devem ser introduzidos no modelo de desenvolvimento do design sustentável.
Yang (2013)	O estudo aborda novas metodologias para conhecer as necessidades latentes dos clientes. O estudo incorpora, em seguida, algumas dessas metodologias, nomeadamente: o modelo Kano refinado e as quatro ações da estratégia do oceano azul. Usando esse modelo analítico, as empresas podem identificar necessidades e expectativas dos seus clientes	A metodologia utilizada foi um estudo aplicado a um fabricante de eletrodomésticos, com um foco particular nos aparelhos de ar condicionado domésticos. Para determinar os atributos de qualidade foram utilizados questionários, efetuadas entrevistas a 20 clientes, e dois painéis de discussão foram realizadas com os funcionários de front-office.	O estudo desenvolveu e apresentou um modelo integrado de: (i) verificar as oportunidades apresentadas para as empresas melhorarem o cumprimento dos atributos críticos com os quais os clientes estão insatisfeitos ou pouco satisfeitos e (ii) identificar e abordar os problemas vividos pelos clientes na utilização de produtos / serviços. No âmbito da estratégia oceano azul foram apresentados os atributos que deveriam ser elevados, criados, reduzidos e eliminados de acordo com os clientes.

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
	latentes.	Quatro tipos de questionários foram concebidos: (i) os níveis desejados de atributos de qualidade (ii) a importância dos atributos de qualidade; (iii) os níveis de satisfação dos atributos de qualidade; e (iv) a categorização de atributos. Estes questionários foram enviados para 1.400 clientes selecionados aleatoriamente e foram recebidos 150.	
Themaat et al. (2013)	Este artigo apresenta um quadro para o desenvolvimento e concepção de um modelo de negócios para a população de classe baixa na África do Sul, utilizando a estratégia do oceano azul.	Estudo de caso - o Capitec Bank considerou como alvo um mercado que foi considerado irrelevante para os outros bancos, identificando assim um oceano azul. De acordo com a metodologia da estratégia oceano azul foi aplicada a grelha de eliminação, elevação, redução e criação. Foram também, efetuadas entrevistas para validar o modelo de negócio com especialistas.	As empresas que tiveram sucesso no segmento de clientes de baixo rendimento têm em consideração 4 características: aceitabilidade (utilidade), disponibilidade, sensibilização (produto desenhado para o tipo de cliente) e acessibilidade no preço. Neste estudo combinou-se as diferentes componentes do modelo de negócios com a sequência estratégica para validar o conceito de negócio e para minimizar o risco. Desta forma, a utilidade está relacionada com a proposta de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com o cliente, o custo relaciona-se com os principais recursos, atividades e parceiros e com a estrutura de custos, a componente preço é ela própria um elemento da sequência e a componente cliente não é abordada na sequência estratégica. O modelo de negócio para esta população deve ser testada a 2 níveis: deter as 4 características base e ser testada a sequência estratégica. O caminho inicia-se por: entender as necessidades e exigências fundamentais deste segmento de compradores. A proposição de valor, os canais e o interface do cliente representam a utilidade e formam a janela de oportunidade. A missão dos componentes na janela de oportunidade é garantir que o cliente recebe utilidade. O preço deve ser acessível ao consumidor mas também deve permitir que a empresa tenha margem assim, os custos devem ser baixos. Os elementos da infra estrutura são os recursos, atividades e parceiros e correspondem na sequência estratégica aos custos que devem ser baixos, no entanto, não devem comprometer a qualidade, nem a proposta de valor. Em síntese: A literatura mostra que o segmento de

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
			<p>rendimentos mais baixos pode oferecer oportunidades valiosas.</p> <p>As entrevistas destacaram um ponto importante, que foi mencionado pela maioria dos entrevistados, uma empresa deve, idealmente, ter uma posição em um mercado e, só depois abordar o segmento de baixos rendimentos.</p>
Wubben, Dusseldorf e Batterink (2012)	O objetivo é descobrir um espaço de mercado inexplorado no setor das frutas e produtos hortícolas europeu e avaliar a aplicabilidade ex-ante da estratégia do oceano azul de Kim & Mauborgne.	<p>2 fases de pesquisa:</p> <p>1ª fase - 6 estudos de casos, aos quais foram efetuadas entrevistas em profundidade com questões de natureza qualitativa e quantitativa. A entrevista foi aplicada a executivos de topo (2 CEOs, 2 membros do Conselho de Administração, 1 Presidente e 1 professor externo de gestão estratégica).</p> <p>2ª fase aplicação de questionário estruturado com 25 questões com escala de likert de 7 pontos e enviado a 299 empresas. Taxa de resposta de 8%.</p>	<p>Da 1ª fase da pesquisa foi possível obter o quadro estratégico atual do setor e reconstruir as fronteiras do mercado a partir das seis opções estratégicas preconizadas pela estratégia oceano azul.</p> <p>Os resultados confirmam que é possível identificar ex ante um espaço inexplorado de mercado, que no caso do setor das frutas e produtos hortícolas estabelece a combinação de atributos dos <i>sweeties</i> com frutas frescas -"Youngfruit", dirigido para as crianças e adolescentes.</p>
Lindic, Bavdaz e Kovacic (2012)	As políticas económicas têm por vezes, o objetivo de obter um crescimento rápido para determinado setor de atividade mas, este objetivo nem sempre é atingido. O objetivo deste artigo é perceber as lacunas das políticas económicas e propor uma nova abordagem para o desenho de políticas económicas de elevado crescimento que decorre diretamente do ponto de vista empresarial. Esta abordagem investiga a aplicabilidade de uma estratégia de negócios - a estratégia oceano azul, para a elaboração de políticas para criar condições para um crescimento elevado.	<p>O estudo empírico assenta em 2 estudos de caso: as empresas denominadas de <i>gazelas</i> eslovenas (devido ao elevado crescimento) e a amazon.com. Quanto às gazelas eslovenas, o estudo baseia-se num questionário aplicado a 512 empresas e numa base de dados. Quanto à amazon.com foram utilizadas várias fontes de informação: relatório e contas, comunicados à imprensa, blogs, registo audio e video, literatura académica e de negócios que apresenta uma visão crítica sobre a empresa.</p> <p>Os indicadores de crescimento utilizados foram: valor acrescentado líquido por empregado, vendas por</p>	<p>Os autores identificaram 4 proposições importantes para que as políticas económicas apoiem um elevado crescimento. A 1ª proposição: a criação de um novo espaço de mercado leva a um maior crescimento. A 2ª proposição refere que os oceanos azuis podem ser encontrados em toda a indústria e não estão limitados a um setor específico. A 3ª proposição refere que, as empresas podem atingir um crescimento elevado através do valor pioneiro e não só através da tecnologia pioneira. A 4ª proposição sugere que tanto as grandes como, as pequenas empresas podem alcançar elevado crescimento através da criação de novos espaços de mercado.</p> <p>Resultados relativamente às proposições: as empresas que criam oceanos azuis crescer mais rápido, recebeu apenas apoio parcial. Os resultados mostram que o crescimento rápido não é gerado ou garantido por indústrias específicas e por último, de que todas as empresas, e não apenas as PME podem gerar um</p>

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
		empregado, EBIT por empregado e nº de patentes.	crescimento rápido. Os resultados revelam uma lacuna entre o nível macro da política económica para obter um elevado crescimento e o nível micro de crescimento do negócio. As conclusões exigem uma mudança no foco das políticas económicas sobre empresas específicas, intra-indústria para a cooperação, a colaboração entre empresas de diferente dimensão, inovação de valor e criação de mercados não contestados.
Yang (2012a)	O objetivo deste estudo é identificar as características de uma estratégia do oceano azul, através da estrutura dos 4 campos de ação em vários hotéis em Taiwan pertencentes a cadeias internacionais.	A metodologia utilizada foi a entrevista semi estruturada aplicada a 15 hotéis em Taiwan pertencentes a cadeias internacionais. A esta entrevista responderam 32 quadros superiores e gestores de topo. A recolha de dados foi efetuada em 4 fases: 1) desenho do guião de entrevista; 2) entrega antecipada da entrevista aos respondentes; 3) aplicação e recolha de dados relativo à estratégia oceano azul e utilização do software NVIVO 7 para codificação textual do conteúdo das entrevistas. As questões colocadas tiveram por base a estrutura dos 4 campos de ação de acordo com a estratégia oceano azul e foram as seguintes: (1) Quais os fatores que a indústria hoteleira deve eliminar?, (2) Quais os fatores devem ser reduzidos na indústria? (3) Quais os fatores devem ser elevados na indústria? e (4) Quais os fatores que a indústria nunca ofereceu e deve apresentar?	Os resultados evidenciam os fatores a eliminar, reduzir, criar e elevar no setor hoteleiro em Taiwan. Os resultados deste estudo mostraram que quanto maior for a expansão da marca maior será a sua capacidade de criar novo valor para o cliente. Além disso, a criação de (ou adição) valor às ofertas de hotéis aumentaria as vendas e reforçaria a quota de mercado. Este estudo concluiu que todos os preços, produtos e estratégias de marketing relevantes que foram implementadas pelos hotéis estudados enfatizou conceitos-chave de um oceano azul, como seja, a inovação com valor. Este estudo qualitativo preenche a lacuna entre teoria e prática pela implementação da estratégia oceano azul através da aplicação de CRM e das teorias de rede. A componente de inovação deve incluir reestruturação da segmentação do mercado, rebranding, e reformulação das estratégias de preços para capturar uma nova procura.
Yang (2012b)	O principal objetivo deste estudo foi investigar na perspetiva da teoria da mudança organizacional interpretar o fenómeno de alteração de propriedade de uma cadeia hotel local em Taiwan e que	Este estudo aplicou a metodologia qualitativa através dos quais os dados foram recolhidos por observação participante no campo de estudo e subsequentes entrevistas em profundidade com aplicação do	Este estudo sugere que, na fase de assimilação da mudança, (1) o CEO deve ser democrático em vez de autoritário; (2) sub-culturas e conflitos podem ser evitados pela socialização organizacional e tratamento de igualdade de oportunidades; e (3) no âmbito dos objetivos organizacionais para atingir um oceano azul

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
	<p>subseqüentemente foi alvo de alterações internas em termos de estratégias corporativas e configurações organizacionais. O propósito deste estudo foi: (1) de que forma o novo CEO, após alteração promove o desenvolvimento do clima organizacional e a configuração estratégica, (2) perceber como o novo CEO e o diretor geral assumem a sua liderança, (3) perceber como o novo CEO e o diretor geral têm capacidade de aprendizagem individual para se adaptar às mudanças propostas e (4) perceber como o novo CEO e diretor geral criam valor para o cliente e desenvolvem novas ofertas.</p>	<p>programa de software QSR Nvivo.</p>	<p>são definidas 2 áreas: reprojeter a marcar do hotel e criar um valor único através da oferta de serviços personalizados aos clientes, como seja: catering para diferentes segmentos de mercado-alvo, a construção de design interiores históricos, instalações e equipamentos, um hotel de cortesia, uma excursão à coleção de antiguidades do hotel. Por último, concluiu-se também que o conceito de estratégia oceano azul pode ser implementado no decorrer de uma mudança organizacional.</p>
<p>Parvinen et al. (2011)</p>	<p>O objetivo é investigar o papel de novos mecanismos de criação de valor na estratégia de vendas de uma empresa, usando a criação de valor e o marketing estratégico como abordagens teóricas, o estudo explora as bases da estratégia do oceano azul e categoriza formas em que esta estratégia reflete-se nas atividades de gestão de vendas. A ligação com o desempenho e a influência do ambiente são também analisados.</p>	<p>A recolha de dados foi realizada através da aplicação de um questionário enviado por e-mail aos CEO's, diretores de vendas e de marketing de aproximadamente 8000 empresas de várias indústrias na Finlândia, obtendo-se uma taxa de resposta de 7%. De seguida, foram retirados os questionários das empresas com faturação inferior a 20Meur para que o foco fosse em empresas com dimensão suficiente e com um processo de gestão de vendas articulado - resultado - 168 empresas. Face à literatura da estratégia oceano azul foram apresentadas 13 dimensões na perspetiva da gestão de vendas. Variáveis para medir desempenho: taxa de crescimento das vendas em comparação com o ano anterior e percentagem de crescimento do resultado operacional. Os métodos estatísticos aplicados foram: análise</p>	<p>A análise das componentes principais evidenciou 3 fatores/estratégias: ênfase na construção líquida de valor, ênfase na transformação da indústria e ênfase na comercialização. Da análise de clusters resultaram 4 grupos relativo à abordagem da estratégia oceano azul: Grupo 1. <i>Awareness-building</i> (expressam a intenção estratégica de transformar a lógica da indústria mas, sem atividades em consonância ou de relação com o cliente); Grupo 2. <i>Customer-specific solution orientation</i> (active in the customer interface, seeking BOS together with customers only when business opportunities arise). Grupo 3. <i>Enforcement-orientation</i> (atividades de vendas aplicando a estratégia oceano azul mas, com pouco ou nenhum planeamento estratégico) Group 4. <i>Non-employment</i> (não utilizam os parâmetros da estratégia oceano azul na relação com o cliente, nem no planeamento estratégico e nem nas atividades de vendas). O estudo confirma que a implementação da estratégia oceano azul à gestão das vendas é benéfica. As conclusões apontam que as diferentes abordagens da estratégia oceano azul devem ser escolhidas de acordo com o contexto. O grupo 3 - <i>Enforcement-orientation</i> tem desempenho superior e o grupo 4 <i>Non-employment</i></p>

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
Yang e Yang (2011)	O objetivo é alargar a compreensão das categorias de "valor para o cliente". Neste sentido, o principal objetivo é analisar e integrar o modelo de Kano refinado com a estratégia oceano azul. As diferentes categorias de "valor para o cliente" contida nestas abordagens condiciona a compra do cliente, a retenção de clientes e a margem. Assim, o estudo apresenta uma abordagem integrada do modelo de "criação de valor" e explica como este modelo pode ser usado para selecionar ações práticas adequadas para reforçar o valor do cliente	<p>das componentes principais e análise de clusters.</p> <p>A metodologia utilizada foi um estudo de caso aplicado a uma empresa que fabrica aparelhos de ar condicionado. A 1ª fase consistiu em entrevistas a 20 clientes, durante a entrevista foi solicitado aos clientes-chave para sugerir atributos de qualidade. De seguida, identificaram-se 35 atributos e existiram dois painéis de discussão internos para definir os 17 atributos de qualidade críticos, que são utilizados no questionário. Dois tipos de questionários foram concebidos, um com a categorização dos atributos de qualidade de acordo com o modelo de Kano e outro com o grau de importância dos atributos de qualidade. Os questionários foram enviados para 1400 clientes aleatórios e receberam 150 questionários válidos.</p>	<p>apresenta diferenciais de desempenho surpreendentemente notáveis dentro de diferentes combinações de contextos.</p> <p>Este estudo considerou que o produto pode proporcionar 4 tipos de valor para o cliente: (i) o valor económico; (ii) o valor funcional; (iii) o valor psicológico e (iv) o valor criativo. O modelo seguido conjuga o modelo Kano refinado e a estratégia oceano azul definindo atributos pelo grau de atração, pelo valor acrescentado, por serem críticos, necessários, potenciais e ainda atributos a eliminar por razões monetárias e a eliminar por causarem insatisfação aos clientes. Por último, o estudo considera ainda, os atributos a melhorar, atributos a integrar os recursos críticos no novo produto e criar produtos inovadores. Posteriormente, os atributos referidos foram agrupados de acordo com os 4 campos de ação da estratégia oceano azul.</p>
Palacios et al. (2010)	O objetivo é aplicar a metodologia da estratégia oceano azul à indústria de carne bovina mexicana. Assim, pretende-se analisar as estratégias de inovação com valor que permitem um posicionamento competitivo das empresas de carne bovina mexicana líderes de mercado.	A metodologia utilizada foi o estudo de caso aplicado às 10 empresas de carne bovina mexicana líderes de mercado. A informação foi obtida a partir de: publicações governamentais, associações de produtores, entrevistas e análise dos sites das empresas. Da informação obtida foi possível construir o quadro estratégico	Para a construção do quadro estratégico foi necessário identificar os fatores em que as empresas competem, A cada fator foi atribuída uma pontuação de acordo com o grau de cumprimento. As conclusões apontam para a importância de 3 fatores: qualidade da carne, apresentação do produto e diversificação do mercado. Os mapas estratégicos da indústria de carne mostram que eles seguem estratégias semelhantes, com nível de desenvolvimento diferente. As áreas onde a indústria investe mais são: fatores que influenciam a qualidade da carne bovina, acordos de fornecimento de gado; apresentação do produto congelado ou em vácuo para garantir qualidade e segurança dos alimentos e diversificação de mercado, mostrando consolidação no mercado nacional, sem negligenciar os mercados locais e regionais e tendo atenção à exportação. É importante, o estabelecimento de políticas e programas para a

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
Perfetto e Woodside (2009)	O estudo pretende compreender as estratégias de segmentação de clientes à luz da teoria do comportamento de consumo extremo (poucos consumidores são responsáveis por uma parte significativa do consumo). Se for possível compreender melhor este fenómeno é possível identificar e explorar oportunidades blue ocean para converter não clientes em novos clientes e compradores compulsivos em não compradores. O estudo utiliza o caso dos frequentadores de casino.	Os dados analisados neste estudo tem por base o DDB Needham Life Style Survey. Este questionário aborda o perfil demográfico, os traços de personalidade, os hábitos de compras, as crenças políticas, os assuntos internacionais e a satisfação geral com a vida e tem uma questão em que é solicitado o número de vezes que jogou no casino o ano anterior. Os dados utilizados neste estudo dizem respeito aos anos 1993 a 1998. Este estudo <i>utiliza tree analysis and cross-classification analysis with variable stacking</i> . Um total de 20.658 respondentes da pesquisa foram analisados durante o período em 1993-1998.	As principais conclusões são: 66% pertencem ao grupo dos não jogadores. Quando se considera a variável rendimento, 45% dos não jogadores têm rendimentos baixos ou moderados. Dos jogadores muito frequentes, a maioria têm rendimentos baixos ou moderados. Conclui-se também que, os jogadores de casino frequentes (2%) existem e são responsáveis por quase 25% pelo negócio. A análise da árvore e análise de classificação cruzada é útil para mostrar que os jogadores diferem significativamente nas configurações demográficas. Essas diferenças demográficas conduzem a padrões de consumo paradoxais. Entender as diferenças entre clientes e não-clientes pode ajudar as empresas a identificar e a explorar oportunidades de oceano azul e informar a indústria, o governo e aumentar os esforços de organizações governamentais na elaboração de programas de reformas sociais eficazes que tentam controlar a dependência do jogo.
Kim et al. (2008)	Analisar como a empresa CJ-GLS conseguiu uma vantagem competitiva distinta através de tecnologia de informação inovadora que permitiu-lhe criar um espaço incontestado do mercado da logística empresarial eletrónica. Um fato notável é que o crescimento rápido não se deveu à atração de clientes dos concorrentes do mercado mas à implementação de uma estratégia oceano azul (mercado 3PL). Assim, o objetivo deste estudo é apresentar a grelha de análise das 4 ações definidas pela estratégia oceano azul: eliminar, elevar, reduzir e criar e perceber que a utilização de tecnologias avançadas de comunicação e informação no setor da logística permitiu obter vantagem competitiva.	Estudo de caso aplicado à empresa sul coreana CJ-GLS que desenvolve um modelo de negócio de logística eletrónica. Para este estudo de caso, foram entrevistados o diretor executivo (CEO), o diretor de informática (CIO), o diretor de investigação em logística, o responsável pela estratégia de informação e vários trabalhadores entre julho e setembro de 2005.	Seguindo a estratégia oceano azul foram identificados os fatores que esta empresa eliminou, elevou, reduziu e criou para atingir um mercado inexplorado. É apresentada uma comparação entre o negócio desenvolvido pela CJ-GLS e as restantes empresas que seguem uma estratégia oceano vermelho nos seguintes domínios: procura, competição, trade-off entre valor e custo e no alinhamento do sistema. Foram identificados os fatores de sucesso e problemas na implementação da estratégia oceano azul. Os problemas encontrados foram relativos à perspetiva organizacional e tecnológica. Depois de examinar as soluções possíveis e/ou alternativas, a equipa de estratégia de informação realizava vários seminários estratégicos para estabelecer um desenvolvimento eficiente para resolver problemas. Como fatores de sucesso na implementação da estratégia oceano azul são referidos os seguintes: uma equipa de sistemas de informação muito motivada, uma forte liderança dos gestores de topo e uma disponibilidade para a inovação.
Druehl e Schmidt (2008)	Identificar o cenário de uma empresa que oferece um novo produto abrindo	Estudo de caso - utilização da indústria dos telemóveis para	A estratégia de invasão low-end para o mercado independente representa uma significativa extensão

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
	desta forma, um novo mercado e invadindo o mercado existente pela substituição do produto antigo pelo novo a partir de clientes low-end para high-end. Perceber que a "vontade de canibalizar" é um fator chave no crescimento de uma empresa e para seguir uma estratégia de oceano azul.	exemplificar a entrada de um novo produto num mercado existente.	para o quadro invasão Este quadro invasão proporciona às empresas uma maneira perspicaz de comparar a alternativa de introdução de novos produtos.
Krannich (2008)	Face a alguma inércia organizacional no domínio da sociologia rural e da própria Sociedade de Sociologia Rural, este artigo tem como objetivo identificar os fatores internos e externos para esta situação. A partir do conceito de estratégia oceano azul este artigo discute as ações para encontrar oportunidades de intervenção no âmbito da sociologia rural.	Estudo de caso aplicado ao domínio científico da sociologia rural e à Sociedade de Sociologia Rural.	Os autores identificaram os fatores externos e internos causadores da situação atual do domínio científico da sociologia rural e da respetiva sociedade. Quanto aos fatores externos são referidos: envelhecimento e diminuição do corpo docente nas universidades nos EUA, diminuição de fundos e financiamento disponível para investigação, gradual desaparecimento de departamentos com o nome e missão na área da sociologia rural, aumento da concorrência entre organizações profissionais no domínio das ciências sociais e transformação da dita sociedade rural nos EUA que resultou na junção de outros domínios e conteúdos da sociologia. Quanto aos fatores internos são referidos: excessiva perspectiva organizacional para uma orientação aplicada da sociologia rural, mas a Sociedade não conseguiu grande número de membros da área profissional, um certo comportamento de <i>manter fronteiras</i> que tem desviado o interesse e participação de alguns cientistas sociais da sociedade, falta de ligação da Sociedade com a Associação de Sociologia Americana e alguma inércia organizacional. Face a estes fatores a Sociedade de Sociologia Rural opera no oceano vermelho concorrendo com outras associações profissionais. Para além de manter-se no oceano vermelho deve procurar o seu oceano azul. Assim, a sociedade deve também dar maior ênfase à interdisciplinaridade e até mesmo à transdisciplinaridade no ensino e investigação, tanto no ensino superior como na obtenção de financiamento, deve expandir a sociedade para o exterior no âmbito da investigação e na obtenção de membros, deve ser mais inclusiva e mais relevante quanto à sua política de orientação para a prática consolidando uma relação

Estudo	Objetivo	Metodologia	Conclusões
			mais forte com profissionais fora do meio académico e por último, contribuir para a compreensão e ajudar a resolver os principais desafios confrontando as comunidades rurais e pessoas através de iniciativas com elevado impacto.

Da análise da Tabela 2, pode concluir-se que existem vários artigos que abordam o tema estratégia oceano azul de forma empírica. Estes estudos empíricos versam diferentes realidades: setores de atividade, apoio na definição de políticas económicas, apoio na procura de mercado para determinado segmento da população, aplicação da metodologia dos quatro campos de ação (eliminar, reduzir, elevar e criar). Apesar da diversidade de aplicação dos estudos empíricos, muitos deles são estudos aplicados a um caso particular em que se faz a sistematização de como determinada empresa/setor de atividade aplicou a metodologia dos quatro campos de ação e obteve um negócio no domínio da estratégia oceano azul. Desta forma, torna-se imprescindível desenvolver trabalhos empíricos mais abrangentes e de carácter mais generalizado, aplicados a diferentes setores de atividade e aplicando metodologias multivariadas.

Embora neste presente estudo (artigo) não se tenha como objetivo, desenvolver um estudo empírico, pretende de certa forma contribuir para a realização de tais estudos através da apresentação de uma proposta de modelo conceptual que apoie os gestores a sistematizar a estratégia oceano azul para facilitar a sua aplicação na prática.

2.2. Proposta de modelo conceptual de aplicação da estratégia oceano azul aos ginásios/*health clubs*

Kim e Mauborgne (2005b) referem que a base da estratégia oceano azul é a inovação com valor porque em vez de se concentrar em vencer a concorrência, concentra-se em tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de mais valor para os compradores e para a empresa, desbravando assim um novo espaço de mercado não disputado. Kim e Mauborgne (2005b) apresentam os princípios e as estruturas de análise essenciais para a criação e conquista dos oceanos azuis, no entanto, a apresentação de tais ferramentas necessita de clarificação e de uma metodologia detalhada para que uma empresa ou setor de atividade as possa utilizar para criar oceanos azuis.

Kim e Mauborgne (2005b) referem que o quadro estratégico serve dois objetivos: i) captar o estado atual da concorrência no espaço de mercado conhecido e; ii) conhecer o que é que os consumidores recebem das várias ofertas concorrenciais que existem no mercado. Neste sentido, Yang e Yang (2011) utilizam o modelo Kano refinado para mensurar a satisfação dos clientes com os diferentes atributos da qualidade e a partir dos resultados obtidos identificam quais os atributos a criar, manter, eliminar, elevar e reduzir. Também, Chang (2011) estima a utilidade de um serviço para o cliente a partir da qualidade percebida, baseada nas escalas E-S-QUAL e o E-RecS-QUAL que Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) apresentaram para mensurar a qualidade do serviço em *websites* e lojas *online*. Desta forma, também o modelo que aqui se apresenta pretende identificar e mensurar a proposta de valor atual a partir das dimensões da qualidade tendo por base a escala aplicada aos centros desportivos na ótica dos

gestores e dos ex-clientes e de seguida apresenta-se a curva de valor. A partir da análise importância-desempenho é possível visualizar os gaps entre a importância e o desempenho e identificar os atributos a elevar, manter, reduzir e eliminar, isto é aplicar os quatro campos de ação. O campo criar poderá ser validado a partir das seis opções estratégicas mencionadas por Kim e Mauborgne (2005b). A primeira opção passa por analisar todas as indústrias alternativas, as empresas concorrem não só com as organizações dentro da mesma indústria, mas também com as que operam nas outras indústrias que produzem produtos ou serviços alternativos. Em cada decisão de compra, os consumidores pesam implicitamente as alternativas existentes, muitas vezes sem terem consciência disso, por isso, é importante pensar nas dimensões que são importantes para os não clientes e que são oferecidas pelas indústrias alternativas mas que a nossa indústria não oferece. A segunda opção estratégia passa pela identificação e análise dos grupos estratégicos dentro da indústria, isto é, segmentos dentro da própria indústria inexplorados, os quais a indústria nunca teve em consideração. A terceira opção passa pela definição da cadeia de compradores que direta ou indiretamente está envolvida na decisão de compra, isto é, distinguir os compradores que pagam o produto, os utilizadores e ainda os influenciadores (Kim e Mauborgne, 2005b). Se não existir sobreposição destes três grupos há que perceber as diferentes definições de valor de cada. A quarta opção passa pela análise dos produtos e serviços complementares. Segundo Kim e Mauborgne (2005b) a solução para encontrar um negócio oceano azul pode passar pela definição da solução global que os compradores procuram quando escolhem um produto/serviço. A quinta opção para encontrar um mercado inexplorado pode passar pela análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos compradores. Kim e Mauborgne (2005b) referem as indústrias orientadas para a emoção oferecem extras, que fazem subir o preço sem melhorarem a funcionalidade. A eliminação desses extras poderá criar um modelo de negócio mais simples, com menores custos e preços mais baratos, capaz de satisfazer os consumidores. A última opção estratégica passa pela análise do contexto temporal, isto é, a capacidade da empresa perceber como a tendência irá mudar o valor para os clientes e como irá influenciar o modelo de negócios da empresa, assim cabe à empresa ser proativa.

Desta forma, o modelo que a seguir se apresenta (Figura 1) pretende apoiar os gestores a sistematizar a metodologia da estratégia oceano azul aplicada aos ginásios/*health clubs*.

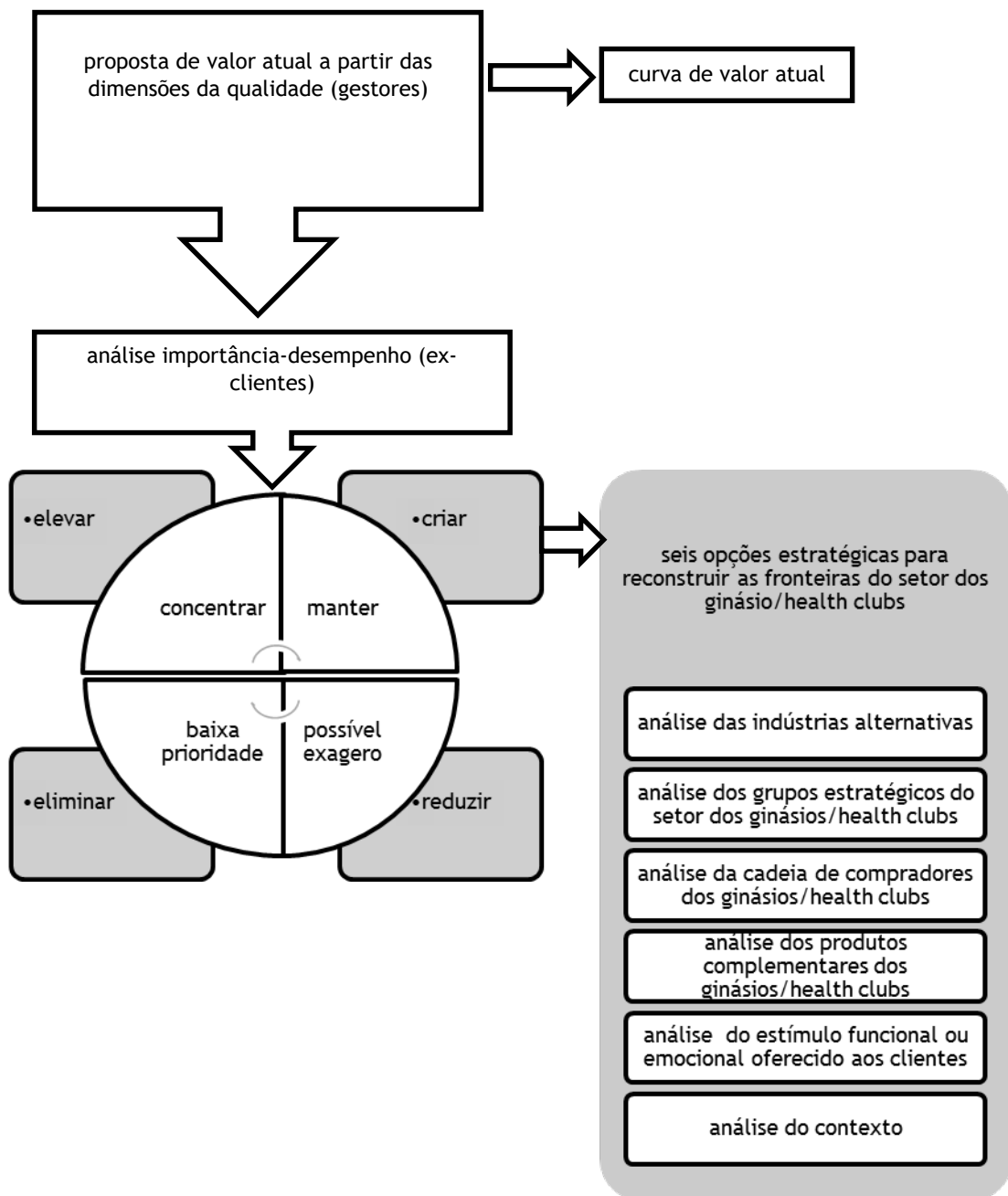


Figura 1 - Modelo conceptual de estratégia oceano azul aplicado aos ginásios/health clubs

Após identificação das dimensões pertinentes para os ex-clientes e o seu cruzamento com cada uma das seis opções estratégicas é possível desenvolver uma ideia de negócio oceano azul que criará mais mercado e tornar a concorrência irrelevante.

3. Conclusões

A investigação desenvolvida em torno do conceito estratégia oceano azul é residual e o que existe assenta em artigos num número considerável dos próprios autores que criaram o conceito. A sistematização de literatura evidenciou que existem já alguns estudos empíricos de aplicação do conceito *blue ocean*, no entanto, muitos deles são estudos aplicados a um caso particular em que se faz a sistematização de como determinada empresa/setor de atividade aplicou a metodologia dos 4 campos de ação e obteve um negócio no domínio da estratégia oceano azul.

O modelo conceptual de estratégia oceano azul aplicado aos ginásios/*health clubs* é apresentado com o intuito de poder ser usado para perceber qual é a proposta de valor no entendimento dos gestores e ex-clientes e apresentar a curva de valor. Face aos gaps encontrados é necessário definir as dimensões a eliminar, elevar, criar e reduzir e de seguida conjugar com as seis opções para atingir um negócio oceano azul.

Este estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta de modelo conceptual de estratégia de oceano azul. Como tal carece de aplicação empírica, o que por si só é uma limitação. As dimensões da qualidade são a base para construção da curva de valor em que se pretende aferir os fatores chave da indústria, no entanto, poderão ser utilizados outros mecanismos para mensurar o conceito valor. Por último, Kim e Mauborgne (2005b) referem que deve existir uma determinada sequência: utilidade para o comprador, preço, custos e adoção para assegurar a viabilidade comercial da ideia de negócio, no entanto, o modelo conceptual não contempla esta sequência, constituindo também uma limitação deste estudo.

Em futuras investigações é pertinente aplicar este modelo conceptual a um setor de atividade de forma a perspetivar futuras áreas de negócio em mercados até agora inexplorados. Nesta proposta de modelo conceptual a nova curva de valor tem por base apenas uma das categorias de não clientes, os ex-clientes, no entanto, Kim e Mauborgne (2005b) referem ainda como não clientes, os que se recusam em utilizar as ofertas da indústria e os não clientes que nunca encararam as ofertas da indústria como uma opção, assim, as futuras investigações devem considerar também estas duas categorias. Por último, testar a sequência da estratégia oceano azul.

Referências bibliográficas

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Ahlstrom, D., Lamond, D., & Ding, Z. J. (2009). Reexamining some management lessons from military history. *Asia Pacific Journal of Management*, 26(4), 617-642. doi: 10.1007/s10490-009-9155-2

- Arbour-Nicitopoulos, K. P., & Ginis, K. A. M. (2011). Universal Accessibility of "Accessible" Fitness and Recreational Facilities for Persons With Mobility Disabilities. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 28(1), 1-15.
- Bodet, G. (2009). An investigation of the influence of consumer value on service elements' contributions to satisfaction. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(3), 205-228. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/jt.2009.15>
- Carvalho, P. G., Serrasqueiro, Z., & Nunes, P. M. (2013). Profitability Determinants of Fitness SMEs: Empirical Evidence from Portugal Using Panel Data. *Amfiteatru Economic*, 15(34), 417-430.
- Chang, W. L. (2011). A mixed-initiative model for quality-based e-services pricing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 975-991. doi: 10.1080/14783363.2011.593853
- Cheng, K. M., Hsu, C. H., & Huang, C. H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713. doi: 10.1007/s11135-010-9424-7
- Druehl, C. T., & Schmidt, G. M. (2008). A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44-60. doi: 10.3401/poms.1070.0002
- Fernández, J. G., Carrión, G. C., & Ruís, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
- Harris, J., & Marandi, E. (2002). The gendered dynamics of relationship marketing: an initial discussion of the health and fitness industry. *Managing Leisure*, 7(3), 194-200.
- Howell, J., & Ingham, A. (2001). From social problem to personal issue: The language of lifestyle. *Cultural Studies*, 15(2), 326-351.
- IHRSA. (2013). European Market Report: the size and scope of health club industry. Boston, MA: International Health Racquet and Sportsclub Association.
- Kaletka, A., & Witek-Crabb, A. (2015). Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. *Argumenta Oeconomica*, 34(1), 61-76.
- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega-International Journal of Management Science*, 36(4), 522-534. doi: 10.1016/j.omega.2006.11.011
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005a). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership. *Harvard Business Review*, 92(5), 60-72.
- Koustelios, A. (2003). Identifying important management competencies in fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 8(3), 145. doi: 10.1080/1360671032000123672
- Krannich, R. S. (2008). Rural sociology at the crossroads. *Rural Sociology*, 73(1), 1-21. doi: 10.1526/003601108783575907
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17. doi: 10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x
- Lasen, M., & Ward, D. (2009). An overview of needs theories behind consumerism. *Journal of Applied Economic Sciences*, 7, 137-155.
- Lindic, J., Bavdaz, M., & Kovacic, H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. *Research Policy*, 41(5), 928-938. doi: 10.1016/j.respol.2012.02.010

- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10(1), 45-64. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70003-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70003-7)
- MacIntosh, E., & Walker, M. (2012). Chronicling the Transient Nature of Fitness Employees: An Organizational Culture Perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106-117. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Maconachie, G., & Sappey, J. (2013). Flexing Some Muscle: Strategy and Outcomes in the Queensland Health and Fitness Industry. *Journal of Industrial Relations*, 55(1), 136-154. doi: 10.1177/0022185612465528
- Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L., & Wipf, E. (2009). Private fitness centres in France : from organisational and market characteristics to micromentalities of the managers. *International journal of sport management and marketing : IJSMM*, 5(4), 426-449.
- Moodley, P., & Coopoo, Y. (2006). Job satisfaction of self employed trainers and personal trainers employed at commercial gymnasiums: a comparative study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 28(2), 105-112.
- Palacios, M. G. L., Rodriguez, M. M., Rodriguez, J. A. L., & Escoto, F. C. (2010). Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417-432.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL - A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. doi: 10.1177/1094670504271156
- Parrot, D. L. (1996). Whose business is fitness? *Journal of Health Care Marketing*, 16(3), 44-49.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J., & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*, 49(7-8), 1218-1234. doi: 10.1108/00251741111163098
- Perfetto, R., & Woodside, A. G. (2009). Extremely Frequent Behavior in Consumer Research: Theory and Empirical Evidence for Chronic Casino Gambling. *Journal of Gambling Studies*, 25(3), 297-316. doi: 10.1007/s10899-009-9130-3
- Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *The Journal of Product and Brand Management*, 18(4), 292-296. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10610420910972819>
- Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.005
- Soita, P. W. (2012). Measuring perceived service quality using servqual: A case study of the uganda health and fitness sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 261-271.
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Themaat, T. V. L. V., Schutte, C. S. L., Lutters, D., & Kennon, D. (2013). Designing a framework to design a business model for the 'bottom of the pyramid' population. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(3), 190-204.
- Tu, J. C., Shih, M. C., Hsu, C. Y., & Lin, J. H. (2014). Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-23. doi: 10.1155/2014/297524
- Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 11(1), 51-75. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70103-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7)
- Wubben, E. F. M., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2-3), 248-271. doi: 10.1108/00070701211202421
- Yang, C. C. (2013). An analytical methodology for identifying the latent needs of customers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(11-12), 1332-1346. doi: 10.1080/14783363.2013.809944

- Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940. doi: 10.1080/14783363.2011.611358
- Yang, J.-T. (2012a). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4-5), 701-720. doi: 10.1108/09596111211237255
- Yang, J. T. (2012b). Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 428-441. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.07.001
- Yuan, C. B. J., Liu, C. Y., Kao, K. M., & Shu, Y. C. (2009). Entrepreneurship and innovation process in the health industry in Taiwan. *European Business Review*, 21(5), 453-471. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09555340910986673>
- Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements? *The Journal of Services Marketing*, 22(5), 338-352. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/08876040810889111>

Capítulo 3

As estratégias genéricas e o desempenho dos ginásios/*health clubs* portugueses

Resumo

As organizações formulam e implementam estratégias com o objetivo de obterem o melhor desempenho, desta forma, estudar a relação entre estratégia e desempenho é pertinente nomeadamente, no setor dos ginásios/*health clubs*, cujo tema nunca foi objeto de investigação. A IHRSA (2013) menciona que setor em Portugal tem nos últimos anos passado por um período difícil, estando em risco cerca de 70% do setor. Face a estes dados é pertinente conhecer que estratégias (genéricas) os ginásios/*health clubs* portugueses implementam: estratégias puras, híbrida? E qual a relação entre as estratégias implementadas e o desempenho? Para dar respostas a estas questões foi aplicado um questionário a uma amostra de 151 ginásios/*health clubs* em Portugal, recolhidos dados sobre o desempenho e recorreu-se à análise fatorial e à ANOVA para conhecer as estratégias e a sua relação com o desempenho.

Os resultados obtidos evidenciam que, os ginásios/*health clubs* implementam estratégias diferentes: baixo custo, diferenciação, foco, qualidade no serviço, combinada e a “*stuck in the middle*” (meio termo). Quanto à relação entre estratégias e desempenho, as empresas com uma estratégia de baixo custo obtém melhor desempenho na variável vendas relativamente a qualquer uma das estratégias e a estratégia combinada obtém melhor desempenho quanto à rendibilidade operacional do ativo quando comparada com a estratégia de baixo custo.

Palavras-chave

Estratégias genéricas, desempenho, gestão do desporto, ginásios/*health clubs*.

1. Introdução

As tipologias estratégicas escolhidas pelas empresas têm sido objeto de um extenso estudo por diferentes correntes de pensamento estratégico. Um nome incontornável neste domínio é Michael Porter e as suas estratégias genéricas que são consideradas um paradigma dominante na gestão estratégica (Campbell-Hunt, 2000; Finney, Campbell e Powell, 2005; Salavou, 2010).

De acordo com Porter (1980), existem duas fontes de vantagens competitivas, o custo e a diferenciação, que quando se relacionam com o âmbito concorrencial (alargado ou estreito) obtêm-se três estratégias genéricas: liderança pelo custo, diferenciação e foco. As estratégias genéricas têm sido objeto de estudo em diferentes vertentes: identificação das dimensões de cada uma das estratégias (Dess e Davis, 1984; Gomes, Yasin, Lisboa e Small, 2014; Jacome, Lisboa e Yasin, 2002); relação entre estratégias genéricas, desempenho e outras componentes da gestão (Campbell-Hunt, 2000; Hambrick, 1983; Miller e Dess, 1993; Spanos, Zaralis e Lioukas, 2004); e críticas à própria filosofia das estratégias genéricas (Barney, 1991; Chrisman, Hofer e Boulton, 1988; Coyne, 1986; Faulkner e Bowman, 1992; Hill, 1988; Kim e Mauborgne, 2005; Miller e Dess, 1993; Mintzberg, 1988; Sharp, 1991). Apesar das críticas feitas a esta tipologia de estratégias, continua ser um tema bastante debatido na literatura.

A importância da relação entre estratégia e desempenho pode ser evidenciada pelo elevado número de estudos que relacionam os dois conceitos (Asdemir, Fernando e Tripathy, 2013; Conant, Mokwa e Varadarajan, 1990; Dess e Davis, 1984; Hambrick, 1983; Miller e Friesen, 1986a, 1986b; Spanos et al., 2004; Yan Yeung, Selen, Chee-Chuong e Huo, 2006). Apesar desta intensa publicação, não há consenso quanto ao conceito desempenho nomeadamente no que respeita à sua dimensionalidade e à forma como deve ser mensurado (Miller, Washburn e Glick, 2013; Richard, Devinney, Yip e Johnson, 2009; Venkatraman e Ramanujam, 1986).

Quanto à dimensionalidade, Miller et al. (2013) mencionam três tipos de enquadramento: o desempenho como um construto latente (com um nível mais profundo do que as dimensões, é operacionalizado como a variância compartilhada entre as dimensões), o desempenho como um domínio de construtos separados (indicadores separados vagamente relacionados) e o desempenho como um construto agregado (um compósito de dimensões).

Quanto à mensuração, Richard et al. (2009) referem que existem dois tipos de medidas: as objetivas e as subjetivas. As medidas objetivas são indicadores contabilísticos (retorno operacional do ativo, retorno da capital próprio, retorno do investimento, retorno das vendas, vendas e respetiva taxa de crescimento, entre outras), indicadores financeiros (resultado por ação, valor de mercado, preço de ação) combinação de medidas contabilísticas e financeiras (*cash flow* por ação, valor atual líquido e *cash flow* descontado) e por último, indicadores de sobrevivência.

Quanto às medidas subjetivas há as inteiramente subjetivas (questões colocadas aos próprios intervenientes de âmbito mais geral) e quase objetivas (questões colocadas aos intervenientes sobre informação específica) (Carton e Hofer, 2006; Richard et al., 2009).

No âmbito dos ginásios/*health clubs*, os estudos encontrados na literatura têm estado mais direcionados para a problemática dos sócios e têm-se centrado fundamentalmente em temas como: determinantes do crescimento (Carvalho, Nunes e Serrasqueiro, 2013), satisfação dos consumidores (Barros e Gonçalves, 2009; Pedragosa, Biscaia e Correia, 2015; Pedragosa e Correia, 2009), segmentação de sócios (Teixeira e Correia, 2009), a análise das intenções dos sócios em recomendar ginásios/*health clubs* (Gonçalves, Biscaia, Correia e Diniz, 2014).

Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira e Velez-Colon (2014) efetuaram uma análise da literatura sobre a gestão e o marketing relativa à indústria do *fitness* e classificaram a sua pesquisa nas seguintes áreas: 1) qualidade, satisfação e lealdade, 2) cultura organizacional, 3) inovação, 4) instalações desportivas, 5) recursos humanos, 6) segmentação, 7) aspetos sociológicos e 8) outros. Desta forma, pouca investigação tem vindo a focar-se no domínio da análise estratégica dos ginásios/*health club*. Santos, Gohr e Varvakis (2011) apresenta uma metodologia que se propõe a incorporar a visão baseada em recursos na estratégia de operações de serviços aplicada a um ginásio. Parrot (1996) refere os cinco princípios básicos para o sucesso: compreender a importância dos ginásios/*health clubs* para o setor da saúde, conhecer o cliente, oferecer um produto diferenciado, contratar os mais qualificados e ser um vendedor inteligente.

Face à restrita investigação no âmbito da estratégia do setor dos ginásios/*health clubs* e à situação difícil que o setor atravessa (IHRSA, 2013) é pertinente conhecer que estratégias (genéricas) os ginásios/*health clubs* portugueses implementam: seguem uma estratégia pura? Híbrida? E qual o impacto dessas estratégias no desempenho? Os resultados desta investigação evidenciam que a maior parte dos ginásios/*health clubs* implementam uma estratégia combinada. A relação entre estratégias implementadas e desempenho dos ginásios/*health clubs* revelam que a estratégia de baixo custo obtém melhor desempenho na variável vendas relativamente a qualquer uma das estratégias, que a estratégia combinada obtém melhor desempenho relativamente à rentabilidade operacional do ativo quando comparada com a estratégia de baixo custo. No entanto, os indicadores de desempenho revelam uma situação financeira débil.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, efetua-se a revisão da literatura que suporta o estudo. Em segundo lugar é caracterizada a metodologia de investigação. Seguidamente é feita a apresentação e discussão dos resultados e por último, são apresentadas as conclusões e linhas futuras de investigação.

2.Revisão da literatura

2.1.A relação entre estratégias genéricas e desempenho

As estratégias genéricas de Porter (1980) têm sido reconhecidas como um paradigma no domínio da gestão estratégica (Campbell-Hunt, 2000; Hill, 1988; Salavou, 2010). Campbell-Hunt (2000) menciona que as estratégias genéricas de Porter têm dois elementos fundamentais: i) a descrição das estratégias competitivas de acordo com o âmbito do mercado (focalizado ou abrangente) e da forma como as organizações obtêm a vantagem competitiva (custo ou diferenciação) e; ii) privilegiar a relação entre o desempenho e as tipologias estratégicas.

Para a empresa que opta por uma estratégia de liderança pelo custo, a sua pedra basilar está no baixo custo e na resposta a uma diversidade de segmentos. Para tal, aposta em economias de escala, em tecnologia patenteada e tem acesso a matérias-primas a baixo preço. Com preços semelhantes ou mais baixos do que os concorrentes, o posicionamento numa estratégia de liderança pelo custo traduz-se em elevada rentabilidade (Gonzalez-Benito e Suarez-Gonzalez, 2010; Lechner e Gudmundsson, 2014; Porter, 1980).

Na estratégia de diferenciação, a empresa procura ser a única na sua indústria e seleciona um ou mais atributos que os compradores consideram importantes de modo a posicionar-se de forma singular para satisfazer essas necessidades, obtendo como recompensa a possibilidade de definir o preço de venda mais elevado (Aulakh, Kotabe e Teegen, 2000; Porter, 1980).

A estratégia de foco baseia-se na escolha de um ambiente competitivo restrito (segmento) dentro de uma indústria. Desta forma, a empresa seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta a sua estratégia à especificidade desses segmentos. De acordo com Porter (1980), esta estratégia tem duas variantes: foco no custo, em que a empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento e foco na diferenciação, em que a estratégia está assente na diferenciação no segmento alvo. Os segmentos alvo devem ter compradores com necessidades específicas e que estejam insatisfeitos com a oferta dos concorrentes que têm segmentos alvos abrangentes (Karnani, 1984; Porter, 1980).

Para além destas estratégias, Porter (1980) faz referência às empresas que não conseguem, de forma clara, seguir nenhuma das estratégias atrás referidas, as quais denomina de *stuck in the middle* (meio termo), e como não escolhem qualquer estratégia não conseguem obter nenhuma vantagem competitiva e ficam condenadas a um desempenho baixo (Banker, Mashruwala e Tripathy, 2014).

A relação entre estratégias genéricas e desempenho tem sido objeto de variadíssimos estudos. De forma a possibilitar uma revisão da literatura de forma sistematizada, efetuou-se uma pesquisa (no título, resumo e keywords) em dezembro de 2015, na *web of science core*

collection pelos tópicos - "*generic strateg*" and "*performance*" ou "*generic business strateg*" and "*performance*" na área de investigação de "*business economics*" considerando "*article ou review*" no Social Sciences Citation Index (SSCI). Na pesquisa efetuada obtiveram-se 157 resultados, dos quais 116 não foram considerados por não existir referências às estratégias genéricas e ou ao desempenho ou ainda por não se analisar a relação da estratégia com desempenho. Assim procedeu-se à análise e sistematização de 41 artigos (Tabela 1).

Tabela 1 - Sistematização de estudos relativos às estratégias genéricas e ao desempenho

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
Manev, Manolova, Harkins e Gyoshev (2015)	Analisa o papel da intensidade estratégica e o impacto de estratégias puras e híbridas no desempenho competitivo nas economias em transição.	333 empresas da Bulgária pertencentes a vários setores de atividade.	Estratégia: diferenciação e liderança pelo custo; Desempenho: cash flow, quota de mercado e crescimento das vendas (questões colocadas ao responsável da empresa); Variáveis de controlo: sexo, idade, habilitações; idade e dimensão da empresa;	A intensidade estratégica está positivamente relacionada com o desempenho; empresas que se desviam da liderança pelo custo ou da diferenciação pura e alcançam um equilíbrio em ambas as dimensões relatam um desempenho superior.
Luoma (2015)	Identificar as abordagens de ligação entre desempenho e estratégia em estudos anteriores e definir cinco princípios que devem caracterizar as futuras pesquisas sobre esta relação e colocar em prática.	60 das maiores empresas em Finlândia.	Estratégia: análise de conteúdo a partir de documentos disponíveis nas páginas das empresas, nos relatórios e contas. Desempenho: crescimento, rentabilidade, liquidação, solvência, gestão de tesouraria (com diferentes indicadores por dimensão a partir de dados reais)	Apresentação de uma nova abordagem para investigar a ligação estratégia-desempenho: (1) em vez de usar tipologias de estratégia pré-definidas, as possíveis categorias devem ter a possibilidade de se organizar endogenamente com base disponíveis sobre informações relativas à estratégia; (2) a informação sobre estratégia deve ser a mais autêntica possível, de preferência; (3) em vez de uma avaliação subjetiva do desempenho, os dados de desempenho devem ser reais; (4) Os dados de desempenho devem refletir o desenvolvimento a longo prazo; e (5) a relação entre estratégia e desempenho, devem ser analisada nos dois sentidos, isto é, a influência da estratégia no desempenho e do desempenho na estratégia.
Merchant (2014)	Relacionar a estrutura de governança, as estratégias genéricas, a dimensão das empresas e o retorno face ao anúncio de formação de joint ventures (JV).	198 JV entre empresas americanas e parceiros não-americanos.	Estrutura de governança (controlo partilhado ou controlo dominante); Estratégias competitivas (liderança pelo custo, diferenciação e híbrida); Dimensão das empresas mãe (grandes e pequenas, tendo por base o número médio de trabalhadores); Retorno anormal, isto é, a diferença entre o retorno normal (histórico) da empresa e o retorno do mercado de ações associado com ao anúncio de formação das JV ambiente competitivo (nível de competição); Distância cultural; Objetivo de congruência;	Os retornos anormais são mais elevados para empresas que seguem uma estratégia híbrida em vez de liderança pelo custo ou diferenciação. Os retornos anormais são mais elevados para empresas que detêm um controlo dominante em vez de controlo partilhado. Os retornos anormais são mais elevados quando há interação entre liderança pelo custo e controlo dominante, no entanto, a hipótese de retornos anormais são mais elevados em empresas com uma estratégia de diferenciação e controlo partilhado não obtém suporte. Os retornos anormais são mais elevados para empresas menores do que para as maiores no caso

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
				das empresas que têm estratégias híbridas e de diferenciação. Os retornos anormais são mais elevados para empresas menores do que para as maiores no caso de controlo dominante.
Karabag e Berggren (2014)	Este estudo analisa o impacto da estratégia, da estrutura da indústria, bem como a associação de grupo de negócios e apoio do estado no desempenho das empresas numa economia emergente (Turquia).	231 grandes empresas	Variáveis de controlo: idade da empresa, accionista estrangeiro, exportação; Variáveis da estrutura da indústria (intensidade da competitividade, baixa barreira à entrada, poder dos fornecedores, produtos substitutos); Variáveis de estratégia (liderança pelo custo, estratégia combinada, estratégia de foco e de diferenciação); Outras variáveis: apoio do estado; Desempenho: margem lucro (resultado líquido/vendas) e produtividade (valor acrescentado/nº funcionários);	O impacto da estrutura da indústria sobre o desempenho da empresa é significativo tanto considerando a margem de lucro como, a produtividade; O impacto das variáveis relacionadas com a estratégia é significativo quando o desempenho é medido pela margem de lucro; O impacto da estrutura da indústria no desempenho da empresa é consistentemente maior do que o impacto das estratégias; O fraco impacto da estratégia sobre o desempenho neste estudo pode estar relacionada com vários fatores das economias emergentes, como sejam: a importância dos fatores políticos na determinação dos resultados empresariais, incluindo o acesso a contratos com o governo e as oportunidades de regulamentação; A participação no grupo influencia positivamente o desempenho da empresa; O apoio do estado tem impacto no desempenho da empresa quando tal, é mensurado pela produtividade.
Dulger, Alpay, Yilmaz e Bodur (2014)	Procura descobrir as relações entre a orientação para aprendizagem, escolha estratégica com o desempenho da empresa e o papel das dimensões da inovação como mediadores.	121 empresas.	Inovação organizacional; Orientação para a aprendizagem; Escolha estratégica (liderança pelo custo, diferenciação e foco); Desempenho (nível de desempenho comparativamente à concorrência nos últimos 3 anos no que respeita: ao crescimento das vendas, ao retorno do investimento, à quota de mercado e ao desempenho no geral)	As hipóteses colocadas que evidenciam uma relação positiva entre as diferentes estratégias e a capacidade de inovação de produto, a capacidade de inovação do mercado, o processo de inovação, a inovação comportamental e a capacidade de inovação estratégica são rejeitadas. De ressaltar que, muitos mercados emergentes ainda são dominados por multinacionais que contratam atividades de fabricação, não exigindo qualquer elaboração de estratégia, sendo assim apenas necessário produzir. A hipótese de relação positiva entre (a) estratégia de liderança pelo custo, (b) estratégia de

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
Lechner e Gudmundsson (2014)	Explorar como as dimensões da orientação empreendedora individual influenciam a relação as estratégias competitivas e o desempenho.	117 pequenas empresas islandesas sendo que, 47 solicitaram a falência e 70 empresas estão ativas.	Dimensões da orientação empreendedora (inovação, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva autonomia); Estratégia competitiva (liderança pelo custo e diferenciação); Desempenho foi medido por uma variável compósita que considerou três elementos: falida ou não, mensuração por auto-avaliação dos respondentes dos seus pontos fortes e fracos em comparação com seus principais concorrentes nos últimos três anos; Variáveis de controlo (dimensão da empresa, idade da empresa, idade, educação e sexo do empreendedor).	diferenciação, (c) estratégia de foco e desempenho organizacional também foi rejeitada. Os efeitos da estratégia competitiva sobre o desempenho eram substancialmente mais elevados do que os efeitos médios da orientação empreendedora sobre o desempenho. As duas estratégias (liderança pelo custo e diferenciação) tiveram um impacto positivo sobre o desempenho, sendo que, a liderança pelo custo teve um impacto mais forte do que a diferenciação.
Gomes et al. (2014)	Determinar o nível de alinhamento dos métodos competitivos com as tipologias de estratégia e o desempenho.	69 empresas portuguesas de serviços de diferentes setores: informática, transporte, administração pública e defesa, atividades imobiliárias, comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos e outras atividades de negócio.	Desempenho: retorno do ativo líquido dos últimos três anos (resultado líquido do período/ativo); Métodos competitivos: diferenciação, liderança pelo custo, foco e outros; Variáveis de controlo: localização, identificação do código de atividade económica, número de funcionários, existência ou não de certificação do sistema de qualidade e existência ou não de sistema de avaliação de desempenho;	Os resultados da análise fatorial dos dados do inquérito indicam que 30 dos 33 métodos competitivos neste estudo representam sete tipos de estratégia. Estas organizações ainda enfatizam orientações estratégicas tradicionais que tendem em concentrar-se na eficiência ou na qualidade com base em métodos competitivos. As diferenças na orientação estratégia não foram estatisticamente significativas em explicar as diferenças no desempenho financeiro dessas organizações
Banker et al. (2014)	Investigar a relação entre o posicionamento estratégico das empresas e a sustentabilidade do desempenho das empresas.	12.849 observações empresa/ano para o período 1989-2003	Estratégia: diferenciação e liderança pelo custo, identificadas a partir de 6 variáveis. As variáveis utilizadas foram os rácios seguintes: 1) custos comerciais e administrativos/vendas; 2) custos com investigação & desenvolvimento/vendas; 3) vendas/custo das vendas; 4) vendas/custos em investimento em ativo fixo; 5) vendas/ativo fixo líquido; 6) número total de empregados/ativos;	Os resultados indicam que tanto, a liderança de custo como, a estratégia de diferenciação têm impacto positivo sobre o desempenho e sempre superior às empresas que não têm nenhuma estratégia. No entanto, a estratégia de diferenciação permite à empresa sustentar o seu desempenho atual no futuro de forma mais sólida do que uma estratégia de liderança de custo. A estratégia de diferenciação, no entanto, também está associada com maior risco sistemático e desempenho mais instável.

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			Desempenho: retorno dos ativos (resultados antes de rubricas extraordinárias/ativo total); Variáveis de controlo: dimensão e idade da empresa, nível de dependência de capital alheio e valor de mercado no início do ano;	
Halikias e Salavou (2014)	Explorar a relação entre estratégia e desempenho ao nível do contexto de exportação.	79 empresas exportadoras pertencentes a vários setores de atividade da Grécia.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação e foco; Desempenho: intensidade de exportação (nível de exportação relativamente às vendas totais); Variáveis de controlo: número de anos a exportar;	Os resultados empíricos deste estudo demonstram que as empresas exportadoras que adotam uma estratégia de diferenciação tendem a mostrar um menor desempenho das exportações. A estratégia de foco pela diferenciação não têm impacto sobre o desempenho das exportações. Estratégia de diferenciação parece ser o fator mais importante na explicação do desempenho. A adoção de uma estratégia de baixo custo pelas empresas concorrentes no exterior não afeta a intensidade vendas de exportação.
Parnell, Lester, Long e Koseoglu (2012)	Analisar como o ambiente de incerteza afeta a ligação entre estratégia e desempenho em PME na China, Turquia e Estados Unidos da América (EUA).	94 empresas chinesas, 383 empresas turcas e 192 norte americanas.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação e foco; Desempenho: quota de mercado, retorno dos ativos, das vendas e dos capitais próprios, posição competitivas e avaliação do desempenho global; Variáveis de incerteza: incerteza tecnológica, de mercado e de competitividade; Variáveis de controlo: número de empregados, sexo, experiência de gestão e na empresa e nível hierárquico;	A ligação entre estratégia combinada e desempenho é suportada na Turquia e EUA. Na China, o grupo estratégico que enfatizou melhor desempenho foi o que seguiu uma estratégia de foco e a liderança pelo custo foi a que obteve menor desempenho.
Claver-Cortes, Pertusa-Ortega e Molina-Azorin (2012)	Perceber a relação entre estratégia híbrida, a estrutura organizacional e a obtenção de elevado desempenho.	164 empresas espanholas pertencentes a vários setores de atividade.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pela inovação, diferenciação pelo marketing Desempenho: lucro antes de impostos, cash flow, retorno do investimento, crescimento das vendas, do emprego, da quota de mercado nos últimos 3 anos (questões colocadas ao responsável da empresa);	Os resultados revelam que a estratégia competitiva híbrida influencia positivamente o desempenho da empresa. Da mesma forma, a complexidade organizacional e a formalização influencia positivamente a estratégia competitiva híbrida, ao passo que a centralização tem uma influência negativa. A estrutura organizacional não exerce uma influência direta sobre o desempenho, mas

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			Variáveis de controlo: dimensão da empresa (log do número de empregados).	indireto, por meio da estratégia híbrida.
Balsam, Fernando e Tripathy (2011)	Investigar a relação entre a estratégia da empresa e a utilização da remuneração do executivo como medida de desempenho.	11.087 observações relativas a 1658 empresas, para o período de 1992-2006.	Remuneração (salário e bónus), remuneração total (salário, bónus e outros pagamentos), Desempenho: vendas, retorno dos ativos, retorno anual das ações, oportunidades de investimento Estratégia: construto que captura a diferenciação: SG&A/SALES, R&D/SALES, and SALES/COGS; construto que captura liderança pelo custo: SALES/CAPEX, SALES/P&E and EMPL/ASSETS	Os resultados evidenciam que há uma maior ênfase nas vendas na determinação da remuneração de executivos para as empresas que seguem uma estratégia de liderança de custo, que procuram alcançar a sua vantagem competitiva através de baixo preço. Em contraste, há uma diminuição da ênfase e indicadores contabilísticos em empresas que prosseguem uma estratégia de diferenciação, que exigem investimentos na marca, produtos reconhecidos e inovadores e em que os investimentos (Virvilaite, Seinauskiene e Sestokiene, 2011) aumentam os custos.
Parnell (2011a)	Examinar a ligação entre a estratégia competitiva e desempenho organizacional em nações em desenvolvimento: Peru e Egito.	399 empresas: 152 do Egito e 247 do Peru.	Desempenho: crescimento das vendas e do resultado líquido, quota de mercado, retorno do ativo, retorno dos capitais próprios, retorno das vendas, desempenho global e posição competitiva; Variáveis de estratégia: minimizar custos de produção, minimizar os custos de distribuição, quotas de produção, diferenciação, novos produtos, especificidade, dimensão do mercado, amplitude do produto, ênfase no marketing, ênfase na concorrência e assunção de risco; Variáveis de controlo: idade média dos respondentes, sexo, nível de qualificação e período de experiência profissional;	A hipótese de que, as organizações que seguem um estratégia de liderança pelo custo relatam maior rentabilidade do que as que optam pela diferenciação no Egito e Perú só em parte é suportada; A estratégia de liderança pelo custo e a de diferenciação não são necessariamente mutuamente exclusivas. Há várias diferenças entre o Egito e Peru: ênfase na concorrência está associada à ênfase no marketing e a esforços globais de diferenciação no Egito, enquanto no Peru a ênfase é dada à assunção de risco, à dimensão do mercado e à amplitude do produto. Por último, a natureza da ligação estratégia-desempenho depende do dimensão de desempenho que está a ser avaliada, por exemplo, o estudo revela que, a estratégia de foco está ligada às dimensões de crescimento mas não às de rentabilidade nos dois países, enquanto que, a estratégia combinada está ligada à rentabilidade mas não às dimensões do crescimento.
Parnell (2011b)	Avaliar a influência das capacidades estratégicas sobre o negócio e a relação estratégica-	576 empresas: 277 dos EUA, 136 do Peru e 163 da Argentina.	Desempenho: crescimento das vendas e do resultado líquido, quota de mercado, retorno dos ativos, dos capitais próprios e das vendas,	Os resultados evidenciam que existe relação entre a estratégia de foco e as capacidades de marketing, entre a estratégia de diferenciação e as capacidades tecnológicas e entre a

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
	desempenho nas empresas de retalho na Argentina, Peru, e EUA.		desempenho global e posição competitiva; Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação e foco; Capacidades de marketing; Capacidades tecnológicas; Capacidades de ligação ao mercado; Capacidades de gestão; Variáveis de controlo: sexo, período de experiência profissional e nível hierárquico.	estratégia de liderança pelo custo e as capacidades de gestão. A presença de capacidades estratégicas específicas ajuda a explicar porque algumas empresas têm melhor desempenho que outras dentro do mesmo grupo estratégico. O desempenho tende a ser superior nas estratégias combinadas onde exista uma forte relação às capacidades estratégicas, mas menor quando tais capacidades não são desenvolvidas.
Virvilaite et al. (2011)	Desenvolver um modelo teórico da relação entre decisões normalização/adaptação da estratégia de marketing internacional e o desempenho da empresa. Analisar a forma como e em que grau as ligações entre a estratégia de marketing e o desempenho da empresa são afetados pelas estratégias genéricas	Estudo de caso: grupo LENZE.	Desempenho: vendas, EBIT, resultado líquido, cash-flow, investimento no ativo, capital próprio, custos com pessoal e número de funcionários;	O grupo LENZE procura ganhar vantagem competitiva seguindo uma estratégia de liderança pelo custo (em relação aos produtos) e de diferenciação (no que diz respeito às soluções e aos serviços). As estratégias genéricas têm um impacto directo e indirecto (por intermédio da estratégia de marketing internacional) no desempenho da empresa. A análise do caso do Grupo LENZE revelou que a normalização aplicada/adaptação e as estratégias de liderança de custo/diferenciação quando são ajustadas complementam-se. Isso anula parcialmente os pressupostos teóricos que a adaptação é compatível com a estratégia de diferenciação e a padronização é compatível com a estratégia de liderança de custo, e revela que outras combinações de decisões estratégicas são também possíveis, condicionando a melhoria do desempenho da empresa.
Salavou (2010)	Analisar empiricamente diferentes tipos de empresas de serviços com estratégias e desempenho diferentes.	80 empresas de serviços da Grécia	Métodos competitivos que caracterizam as estratégias genéricas de baixo custo, diferenciação e foco. Desempenho: 2 questões colocadas aos gestores: como avalia o desempenho global da empresa nos últimos 3 anos e como avalia o desempenho da empresa em comparação com os concorrentes. Variáveis de controlo: número de funcionários, idade da empresa,	Como resultado da análise fatorial exploratória foram identificadas 3 tipologias de estratégias: baixo custo, diferenciação e foco pela diferenciação. A análise de clusters evidencia diferentes orientações estratégicas: 44 têm uma estratégia híbrida, 25 têm uma estratégia confusa (as empresas procuram vantagens competitivas com base em alguns ingredientes de marketing e não têm interesse em

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			empresa com cotação na Bolsa de Atenas, pertencentes ou não a um grupo e empresas com capital estrangeiro;	elementos de baixo custo) e 11 não têm estratégia. De notar que, os resultados revelam algumas lacunas entre a estratégia que as empresas dizem seguir e a que efetivamente seguem. O melhor desempenho é obtido pelos que seguem uma estratégia híbrida em comparação com os que não têm estratégia ou têm uma estratégia pouco clara. Os que não têm estratégia são os que obtiveram pior desempenho.
Gonzalez-Benito e Suarez-Gonzalez (2010)	Relacionar a estratégia, objetivos estratégicos de produção, capacidades de produção e desempenho.	148 empresas espanholas.	empresas Estratégia: liderança pelo custo e diferenciação; Objetivos estratégicos de produção: custo e flexibilidade; Capacidades de produção: custo e flexibilidade; Desempenho: comercial e financeiro;	A estratégia de negócios que enfatiza a liderança pelo custo relaciona o desempenho através dos objetivos estratégicos e das capacidades de produção orientados para a redução de custos. A estratégia de negócios que enfatiza a diferenciação relaciona o desempenho através dos objetivos estratégicos e das capacidades de produção orientadas para a flexibilidade. A relação entre capacidades de produção e o desempenho é mais fraco para as empresas que não estão claramente inclinados para uma só estratégia, assim, tende-se a verificar a recomendação de Porter de que as empresas não devem conciliar uma estratégia de liderança pelo custo e de diferenciação.
Calderon-Hernandez, Alvarez-Giraldo e Naranjo-Valencia (2010)	A partir de proposições teóricas da literatura sobre estratégia e desempenho formula-se uma hipótese para constatar se as estratégias com maior estruturação (diferenciadas) têm melhor desempenho do que as estratégias menos estruturadas (concentradas em custos).	199 empresas industriais localizadas na Colombia.	Desempenho: vendas, taxa de crescimento, quota de mercado, resultado operacional, rácio de resultado sobre vendas, fluxos de caixas operacionais, retorno do investimento, desenvolvimento de novos produtos e mercados, atividades de investigação & desenvolvimento (I&D), programas de redução de custos e desenvolvimento pessoal (os respondentes avaliavam o resultado obtido no último ano para cada um destes indicadores); Estratégia: liderança pelo custo e diferenciação;	A estratégia mais estruturada resulta em melhores resultados de eficácia organizacional e isto acontece quando se analisa a eficácia de medidas subjetivas (percepção) e não a partir de medidas objetivas (dados contabilísticos).

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
Leitner e Guldenberg (2010)	Estudar o impacto das estratégias genéricas no desempenho utilizando um estudo longitudinal (1992-2002) em PME da Áustria.	1995: 100 empresas pertencentes a diferentes setores de atividades; 2003: 91 empresas, uma vez que 9 faliram;	Estratégia: eficiência pelo custo, diferenciação pela qualidade, diferenciação pela inovação, estratégia combinada e estratégia alterada; Desempenho: rentabilidade (auto avaliação dos respondentes relativamente aos seus concorrentes), crescimento das vendas e do número de funcionários. Variáveis de controlo: dimensão da empresa (número de funcionários), idade da empresa, relação de posse, nível de exportação, quota de mercado e objetivo de crescimento;	A maioria das empresas segue uma estratégia persistente ao longo de um período de 10 anos, mas as empresas que mudaram sua estratégia genérica não obtiveram resultados inferiores. Os resultados evidenciam que, a estratégia combinada (diferenciação e eficiência pelo custo) é escolha estratégica viável no longo prazo. As empresas com uma estratégia combinada em comparação com as que não seguem qualquer estratégia têm melhor desempenho em termos de rentabilidade e crescimento das vendas e funcionários e atingem maior rentabilidade do que as que seguem uma estratégia de diferenciação.
Acar e Zehir (2010)	Harmonizar a teoria baseada nos recursos (capacidades de gestão) e a teoria do posicionamento (estratégias genéricas) a partir dum modelo de pesquisa que se baseia na hipótese de que a estratégia de negócios é mais eficaz quando levada a cabo com recursos relacionados.	445 proprietários/executivos de empresas da Turquia.	Desempenho: 2 dimensões: crescimento e rentabilidade; Variáveis de controlo: nível hierárquico; habilitações e empresas por setor de atividade; Estratégias: diferenciação e liderança pelo custo; Capacidades de gestão: gestão, produção, marketing-vendas, sistema de informação, logística e dimensões de relações internacionais;	A estratégia de liderança pelo custo tem um efeito positivo sobre o desempenho financeiro e crescimento do negócio. A estratégia de diferenciação tem alguma eficiência mais direta sobre o desempenho do que a estratégia de liderança pelo custo, quando a análise de desempenho é efetuada pela dimensão crescimento. Não foi encontrado nenhum efeito direto da estratégia de diferenciação sobre o desempenho financeiro. As capacidades de gestão e marketing-vendas são críticas e conduzem ao bom desempenho da empresa. Além disso, a capacidade de relações internacionais pode ser considerada distintiva para um crescimento bem sucedido. Em tempo de crise, os executivos optam por uma estratégia de liderança pelo custo.
Nandakumar, Ghobadian e O'Regan (2010)	Analisar os efeitos moderadores de ambiente externo e da estrutura organizacional na relação entre estratégia e o desempenho organizacional.	124 empresas do Reino Unido pertencentes aos setores da engenharia mecânica e elétrica.	Desempenho: medidas objetivas (retorno dos ativos e retorno das vendas) e medidas subjetivas, a partir da avaliação efetuada pelos gestores sobre o desempenho competitivo da empresa nos últimos 5 anos relativamente aos seus concorrentes e sobre o grau de concretização de	Em ambiente de baixa hostilidade, a estratégia de liderança pelo custo conduz a um melhor desempenho, enquanto que, num ambiente de alta hostilidade a estratégia de diferenciação tem um melhor desempenho relativamente aos seus concorrentes. Em ambientes altamente dinâmicos, uma estratégia de liderança pelo custo tem melhor

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			objetivos de desempenho global. Estratégia: diferenciação e liderança pelo custo; Ambiente externo: dinamismo, hostil; Estrutura organizacional: mecanicista, orgânica;	desempenho financeiro, no entanto, num ambiente de baixo dinamismo, uma estratégia de diferenciação obteve melhor resultado financeiro. Estrutura organizacional modera a relação de ambos. No caso do retorno dos ativos, o efeito moderador da estrutura foi encontrado apenas na estratégia de liderança pelo custo. A estrutura mecanicista é útil para melhorar o desempenho financeiro das organizações que adotam tanto a estratégia de liderança pelo custo como, a diferenciação.
Pertusa-Ortega, Molina-Azorin e Claver-Cortes (2009)	Examinar a viabilidade de estratégias competitivas híbridas, que combinam elementos de diferenciação e liderança pelo custo e o seu impacto no desempenho da organização em comparação com as estratégias puras e a 'stuck-in-the-middle	164 empresas espanholas pertencentes a vários setores de atividade.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pela inovação e diferenciação pelo marketing; Desempenho: os CEO's avaliam o desempenho da sua empresa relativamente aos concorrentes nos últimos 3 anos e nos seguintes indicadores: crescimento das vendas, crescimento do emprego, crescimento da quota de mercado, lucros antes de impostos, fluxo de caixa e retorno sobre o investimento; Variáveis de controlo: dimensão da empresa (número de empregados), incerteza, dinamismo às alterações e dinamismo a novas oportunidades;	Para entender a complexidade do processo de desenvolvimento da estratégia é necessário medidas multidimensionais. As estratégias híbridas relatam níveis de desempenho mais elevados independentemente do setor de atividade. Os resultados evidenciam que um grande número de organizações seguem estratégias híbridas e que tendem a ter melhor desempenho, nomeadamente as que dão ênfase a um maior número de dimensões estratégicas, como seja a diferenciação pela inovação. As empresas que têm uma estratégia 'stuck-in-the-middle' tendem a ter pior desempenho do que as híbridas. As empresas que seguem uma estratégia pura não têm melhor desempenho do que as 'stuck-in-the-middle'.
Acquaah (2009)	Analisa as escolhas estratégicas competitivas de joint ventures internacionais (IJVs) e suas implicações no desempenho numa economia emergente (Gana).	76 IJVs.	Estratégia: diferenciação e liderança pelo custo; Desempenho: crescimento da produtividade, o crescimento nas vendas, crescimento lucros líquidos, o retorno sobre ativos e retorno sobre as vendas (questões colocadas ao responsável pela área contabilística/financeira); Variáveis de controlo relativas às IJVs: idade, dimensão (logaritmo do número de empregados), origem do parceiro,	Os resultados evidenciam que, as IJVs com parceiros de economias emergentes e que implementam uma estratégia de liderança pelo custo superam as IJVs com parceiros de economias industrializadas. No entanto, as IJVs com parceiros de economias industrializadas que implementam uma estratégia de diferenciação têm melhor desempenho do que as que têm parceiros de economias emergentes e têm uma estratégia de diferenciação. Por outro lado, IJVs com parceiros de economias emergentes, reconhecem a sua falta

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			setor de atividade (indústria ou serviços), experiência anterior em IJVs e intensidade da competitividade;	de credibilidade aos olhos dos consumidores como produtores de qualidade e de produtos diferenciados, assim, usam os seus recursos e capacidades para centrar a sua atenção sobre as massas com baixos rendimentos em economias emergentes, prosseguindo uma estratégia de liderança pelo custo.
Acquaah e Yasai-Ardekani (2008)	Examina as implicações da implementação de estratégias competitivas genéricas e a sua relação com o desempenho e analisa se a implementação de uma estratégia combinada produz um desempenho incremental relativamente a uma única estratégia competitiva genérica.	106 pequenas/médias empresas do Gana.	Desempenho: nível de desempenho relativamente aos concorrentes nos últimos 3 anos nos seguintes indicadores: retorno sobre as vendas e retorno sobre os ativos (questões colocadas ao responsável pela contabilidade); Estratégia: diferenciação, liderança pelo custo, estratégia combinada e estratégia stuck-in-the-middle. Variáveis de controlo: idade, dimensão da empresa (log número de empregados), propriedade da empresa (nacional ou/e estrangeira), indústria (produção vs. serviços) e intensidade competitiva do mercado;	Os resultados indicam que as empresas que implementam uma estratégia combinada tendem a experimentar benefícios substanciais de desempenho incremental comparativamente aos que implementam apenas a estratégia de custo pelo liderança. No entanto, os benefícios de desempenho incrementais para as empresas que implementam uma estratégia de combinação não diferem significativamente do desempenho das empresas que seguem uma estratégia de diferenciação. Além disso, as empresas que implementam uma estratégia competitiva coerente (combinada, liderança pelo custo, ou diferenciação) tendem a ter benefícios de desempenho incrementais comparativamente às que têm uma estratégia stuck-in-the-middle.
Solberg e Durrieu (2008)	Perceber o impacto das estratégias genéricas e de internacionalização no desempenho.	213 pequenas e médias empresas exportadores do Reino Unido.	Estratégia: diferenciação, liderança pelo custo e foco; Desempenho: posicionamento da empresa relativamente aos seguintes indicadores: quota de mercado, competitividade, crescimento das vendas, retorno do investimento, nível de rentabilidade e posição na indústria; Estratégia de marketing internacional: aliança, integração, prospectora, seguidora e <i>passo a passo</i> ;	Os resultados evidenciam que, estratégias genéricas de Porter têm um impacto direto e indireto através de estratégias de marketing internacionais sobre o desempenho da empresa, e que o impacto combinado dos dois níveis produz melhores retornos do que qualquer um deles individualmente.
Thornhill e White (2007)	Analisar se as empresas com uma estratégia pura têm ou não um desempenho superior às que implementam uma estratégia híbrida.	2.351 empresas canadianas (dados de 1999 e 2000).	Estratégia: diferenciação e liderança pelo custo; Desempenho: margem operacional (vendas menos custos) expressa em percentagem das vendas; Variáveis de controlo: dimensão da	Os resultados evidenciam uma relação significativa entre uma estratégia pura e o desempenho, no entanto, os resultados diferem um pouco nos setores analisados: indústria transformadora, construção e retalho. Os resultados evidenciam que, a estratégia pura

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
			empresa (log número de empregados), idade da empresa (log), sindicalização;	têm um posicionamento igual ou preferível à estratégia híbrida, quando o termo de comparação é o desempenho.
Spanos et al. (2004)	Examinar o impacto da estratégia e dos fatores da indústria sobre a rentabilidade.	1921 observações recolhidas a partir da base de dados das empresas gregas com pelo menos 20 trabalhadores nos anos de 1995 e 1996.	Desempenho: margem bruta da empresa (diferença entre preço de saída por unidade e o custo marginal de produção de uma unidade adicional); Estratégia: Liderança pelo custo (produtividade do empregado), diferenciação pelo marketing (proporção dos gastos em publicidade relativamente às vendas) e diferenciação pela tecnologia (investimento em novos equipamentos relativamente às vendas); Variáveis da indústria: concentração, barreiras à entrada e crescimento; Variáveis de controlo: dimensão (log do número de empregados), quota de mercado, intensidade de exportação e de investimento e flexibilidade laboral;	Os resultados evidenciam que, a estratégia híbrida obtém melhor rentabilidade do uma estratégia pura. As estratégias puras produzem resultados abaixo da média. As empresas que seguem uma estratégia de diferenciação pura têm menor rentabilidade do que as que não seguem qualquer estratégia. As empresas que implementam uma estratégia <i>stuck-in-the-middle</i> têm uma rentabilidade superior ao esperado. Os resultados também indicam uma influência significativa da estrutura da indústria sobre a rentabilidade da empresa. Mais especificamente, o estudo confirma o impacto positivo das barreiras de entrada do setor. Os efeitos da concentração da indústria e do crescimento não foram significativas. Os resultados indicam que o sucesso depende mais das opções estratégicas ao nível da empresa do que das condições da indústria. A combinação de uma estratégia de diferenciação pelo marketing e de baixo custo é a estratégia mais bem-sucedida no contexto grego.
Kim, Nam e Stimpert (2004)	Perceber se as estratégias de Porter são implementadas em empresas de e-business; (2) se estas têm diferente desempenho quando implementam diferentes tipos de estratégias?	Empresas totalmente <i>on line</i> e empresas híbridas (<i>on line e off line</i>);	Análise de casos.	Os resultados evidenciam que, as estratégias integradas que combinam elementos de liderança pelo custo e diferenciação têm melhor desempenho que as estratégias de liderança pelo custo ou de diferenciação.
Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003)	Apresentar um novo modelo para medir a orientação da gestão de recursos humanos que servirá para: (1) orientar a	104 empresas multinacionais gregas de diferentes setores, com mais de 40 funcionários.	Estratégia: diferenciação, liderança pelo custo e foco; Desempenho: crescimento, mercado, organizacionais e financeira; Variáveis relativas ao ambiente	Os resultados evidenciam uma relação entre a flexibilidade na gestão dos recursos humanos e a estratégia de diferenciação e uma atitude de controlo no âmbito da gestão dos recursos humanos em empresas com uma estratégia de

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
	função de recursos humanos e (2) ajustar a orientação para gestão de recursos humanos e os fatores externos (ambiente, dimensão e a estratégia da empresa) bem como seus efeitos sobre a empresa desempenho.		externo: dinamismo, complexidade e munificência; Gestão de recursos humanos: flexível ou de controlo;	liderança pelo custo. Os resultados demonstram uma forte relação negativa entre desempenho financeiro e o combinar da estratégia de diferenciação e uma orientação de controlo na gestão dos recursos humanos. Os resultados para a estratégia de foco são semelhantes aos da diferenciação, daí se concluir que, as empresas da amostra implementam uma estratégia de foco pela diferenciação e não pela liderança pelo custo.
Campbell-Hunt (2000)	Efectuar a meta análise ao conceito estratégia competitiva e estratégias genéricas para comparar e agregar o trabalho empírico desenvolvido.	17 estudos, desde 1983 a 1995 que utilizaram a análise fatorial ou a análise de clusters.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação, combinada e sem estratégia; Desempenho: retorno financeiro e crescimento;	Em 10 dos 17 estudos foi investigada a relação entre a estratégia e o desempenho. Os resultados evidenciam que as estratégias puras (liderança pelo custo ou diferenciação) e algumas combinadas superam as sem qualquer ênfase. No entanto, o estudo não encontrou nas estratégias puras nem nas combinadas um desempenho superior à média.
Beal e Yasai-Ardekani (2000)	Analisar as consequências no desempenho de alinhar experiências funcionais de gestão com estratégias competitivas genéricas, adoptando uma visão multidimensional das estratégias competitivas.	101 empresas com menos de 500 trabalhadores dos EUA e pertencentes a vários setores de atividade.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pela inovação, pelo marketing, pela qualidade, pelo serviço; Desempenho: rentabilidade (retorno das vendas, dos investimentos e dos ativos) crescimento (crescimento das vendas e do resultado líquido) e valor do resultado líquido (questões colocadas ao CEO); Experiência funcional do CEO: investigação & desenvolvimento, marketing, engenharia (produção), vendas ou contabilidade (financeira); Variáveis de controlo relativas ao CEO: idade, habilitações, anos de experiência na indústria e relação laboral do CEO;	Os resultados indicam um melhor desempenho onde a experiência funcional é coerente com os requisitos das estratégias genéricas ou híbridas. Os resultados indicam que, a experiência em contabilidade e engenharia numa estratégia híbrida tem efeito positivo no desempenho. Estes resultados sugerem que a experiência dos CEO's, as suas habilitações, idade, relação com a empresa não têm efeito direto sobre o desempenho.
Yamin, Gunasekaran e Mavondo (1999)	Analisar as relações entre estratégia genérica, vantagem competitiva e desempenho organizacional.	120 empresas australianas que participaram no Programa de Boas Práticas nos anos de	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação e foco; Desempenho: indicadores financeiros, medidas de gestão financeira, indicadores de mercado e <i>leverage</i> ;	Os resultados indicam 5 tipos de estratégia: liderança pelo custo, diferenciação, foco e 2 tipos de estratégias, as que obtêm pontuações elevadas nas dimensões de liderança pelo custo e na diferenciação (<i>star</i>) e as que obtêm baixas

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
		1991 e 1992.		pontuações nas 2 estratégias e às quais os autores denominam de <i>stuck in the middle</i> . As empresas denominadas de <i>star</i> são as que obtêm melhor desempenho nos indicadores financeiros e nas medidas de gestão financeira (ex: sistema de controlo de custos). Empresas <i>star</i> e de liderança pelo custo obtiveram os melhores resultados nos indicadores de mercado e no desempenho global em comparação com os outras estratégias.
Lee e Miller (1996)	Examina a extensão da aplicação da teoria da contingência estratégica. Perceber importância da relação entre estratégia e ambiente em empresas que utilizam tecnologias emergentes e tradicionais e o seu efeito sobre o desempenho.	151 empresas coreanas pertencentes a diferentes setores de atividade. Estas empresas foram classificadas em 2 grupos: utilizadoras de tecnologias emergentes ou tecnologias tradicionais.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pela inovação e diferenciação pelo marketing; Desempenho: construto multidimensional obtido a partir do nível de importância dado pelo gestor aos seguintes indicadores: vendas, resultados, crescimento da quota de mercado, retorno dos ativos, sucesso no desenvolvimentos de novos produtos e bem estar dos empregados; Incerteza: construto multidimensional constituído por vários indicadores (tx de produtos obsoletos, frequência de alterações tecnológicas e de preços nos fornecedores);	Os resultados indicam que, as empresas coreanas que utilizam tecnologias têm mais sucesso se implementarem estratégias inovadoras de marketing e diferenciação em ambientes incertos e estratégias de liderança de custo em contextos estáveis.
Powell (1994)	Estudar a relação entre planeamento e desempenho tendo em consideração fatores contingenciais: tamanho da empresa, estabilidade da indústria e tipo de estratégia seguida.	113 empresas.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pela inovação, diferenciação pelo produto Desempenho: nível de rentabilidade da empresa relativamente às concorrentes nos últimos 3 anos (questão colocada ao responsável da empresa) e dados objetivos obtidos apenas em algumas empresas (vendas, valor de ativo, resultado líquido); Variáveis contingenciais: dimensão da empresa, estratégias genéricas, nível de estabilidade da indústria;	O estudo constata que o planeamento é mais rentável entre os que seguem uma estratégia de liderança pelo custo do que os que implementam uma estratégia de diferenciação.

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
Miller e Dess (1993)	Avaliar as estratégias genéricas em termos de: simplicidade, precisão (poder ou seja, preditivo e explicativo), e generalização.	715 empresas dos EUA pertencentes a diferentes setores de atividade.	Estratégia: diferenciação e custo no sentido restrito e amplo, diferenciação restrita e ampla, custo restrito e amplo e <i>stuck in the middle</i> ; Desempenho: retorno do investimento, cash flow do investimento, quota de mercado, crescimento das vendas e instabilidade do retorno do investimento.	Os resultados levam às seguintes conclusões: (1) a simplicidade do modelo de Porter capta muito da complexidade inerente à configuração estratégica; (2) a conceção de Porter pode ser melhorada e ser vista como 3 dimensões do posicionamento estratégico em vez de 3 estratégias distintas; (3) as estratégias, tais como as descritas por Porter são possivelmente mais contingentes do que genéricas, limitando assim a generalização de algumas prescrições implícitas no modelo; (4) o desempenho varia significativamente entre os tipos estratégicos. Os resultados indicam que as empresas que combinam liderança pelo custo e diferenciação têm um desempenho superior comparado com o desempenho obtido com estratégias puras de liderança pelo custo ou de diferenciação.
Ofarrell, Hitchens e Moffat (1993)	Relacionar estratégias genéricas com desempenho, comparando empresas.	83 empresas de serviços da Escócia e do Sudeste da Inglaterra.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação, foco pela diferenciação e pelo custo e <i>stuck in the middle</i> ; Desempenho: dependência das exportações, rentabilidade e valor acrescentado por pessoa; Variáveis de controlo: idade da empresa, dimensão e principais serviços prestados;	Os resultados evidenciam 3 estratégias de referência: diferenciação, foco pela diferenciação e <i>stuck in the middle</i> . As empresas que implementam estratégias de liderança pelo custo e foco pelo custo são residuais. Os resultados indicam um melhor desempenho nas empresas que implementam uma das estratégias do que as têm uma estratégia <i>stuck in the middle</i> .
Vickery, Droge e Markland (1993)	Conhecer o impacto da estratégia sobre o desempenho e como variável moderadora em relação às competências produtivas.	65 empresas do setor mobiliário.	Estratégia: diferenciação pura, custo puro, estratégia com ênfase na diferenciação e depois no custo e estratégia com ênfase no custo e depois na diferenciação; Desempenho: retorno do ativo, retorno das vendas, retorno do investimento e crescimento do retorno do investimento (questões colocadas aos responsáveis pelas empresas);	Os resultados evidenciam a implementação de estratégias de diferenciação pura e diferenciação e custo. De notar que, o melhor desempenho é obtido por empresas que seguem uma estratégia de diferenciação pura com competências produtivas superiores e que o pior desempenho é obtido por empresas que combinam estratégia de diferenciação e custo dando ênfase ao custo.
Kim e Lim (1988)	Analisar se os gestores de empresas do mesmo setor percebem o ambiente da mesma forma, perceber qual o	54 empresas da indústria eletrónica da Coreia do Sul.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação pelo produto, diferenciação pelo marketing, foco e <i>stuck in the middle</i> ; Desempenho: retorno dos ativos,	Os resultados evidenciam que, as empresas que implementam estratégias puras de diferenciação ou liderança pelo custo têm melhor desempenho do que, as que implementam estratégias <i>stuck in the middle</i> .

Estudo	Objetivo	Amostra	Variáveis	Resultados/Conclusões
	desempenho das empresas perante a implementação de estratégias genéricas diferentes.		retorno dos capitais próprios e taxa de crescimento das vendas relativos a 3 anos; Variáveis do ambiente: poder de negociação com os fornecedores e compradores, a possibilidade de integração vertical, o comportamento dos concorrentes que afetam a estabilidade do mercado, a ameaça de produtos substitutos, e o grau de mudança tecnológica.	
Miller e Friesen (1986a); (Miller e Friesen, 1986b)	Perceber qual a regularidade das estratégias genéricas e o desempenho de cada uma das estratégias.	102 empresas dos EUA de produtos duradouros.	Estratégia: diferenciação, liderança pelo custo e foco; Desempenho: retorno do investimento e crescimento da quota de mercado; Alocação de recursos estratégicos: rácios que relacionam investigação & desenvolvimento, depreciações, custos de publicidade e marketing com valor acrescentado.	Há empresas que implementam diferenciação e liderança pelo custo, outras empresas seguem uma estratégia de liderança com alguma diferenciação e algumas juntam foco e liderança de custo. Existem ainda outras que não refletem quaisquer pontos fortes estratégicos. No âmbito da avaliação do desempenho, os melhores resultados foram obtidos pela empresas que seguiram estratégia de liderança pelo custo, diferenciação e foco. As empresas que não têm uma estratégia definida têm pior desempenho.
White (1986)	Conhecer que estratégias genéricas são implementadas e a sua relação com o desempenho.	69 empresas pertencentes a vários setores de atividade.	Estratégia: diferenciação, liderança pelo custo, Desempenho: retorno do investimento e crescimento das vendas; Contexto organizacional: nível de autonomia	No geral, empresas com uma estratégia híbrida têm um retorno de investimento superior e as que implementam uma estratégia de diferenciação têm uma taxa de crescimento maior. As empresas com baixa autonomia que implementam uma estratégia de baixo custo têm um retorno de investimento superior.
Dess e Davis (1984)	Analisar a aplicabilidade das estratégias genéricas e perceber se existem diferenças significativas entre grupos estratégicos dentro de uma indústria.	78 empresas de tintas e produtos adjacentes.	Estratégia: liderança pelo custo, diferenciação, foco e <i>stuck in the middle</i> ; Desempenho: crescimento das vendas e retorno dos ativos;	As empresas que seguem uma estratégia pura de diferenciação, liderança pelo custo ou foco têm um desempenho superior às que <i>stuck in the middle</i> . O grupo de empresas de liderança pelo custo têm o mais elevado desempenho no retorno dos ativos. O grupo de foco foi o grupo de mais alto desempenho no crescimento das vendas mas, teve o menor nível de retorno sobre os ativos.

Porter (1980) refere que, a adoção de qualquer uma das três estratégias (liderança pelo custo, diferenciação e foco) é mutuamente exclusiva e só assim, é possível obter a vantagem competitiva. A ambição de uma organização ser tudo para todos é o caminho para a mediocridade estratégica e um desempenho baixo, porque, significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva. Desta forma, as empresas necessitam de escolher entre a diferenciação, o custo e o foco, as empresas que optam por esta forma de estar no mercado implementam uma estratégia pura.

No entanto, vários estudos incluídos na tabela 1 concluíram que, as empresas implementam simultaneamente uma estratégia de liderança pelo custo e de diferenciação, isto é, conjugam redução de custo com diversidade de produtos/serviços (Hill, 1988; Kim et al., 2004; Kim e Mauborgne, 2005; Merchant, 2014; Miller e Friesen, 1986a, 1986b; Parnell et al., 2012). Para além da importância de identificar qual a estratégia escolhida, é fundamental perceber a sua ligação com o desempenho, exemplo disso, é a diversidade de estudos atrás mencionados. No entanto, esta relação de desempenho não é clara, isto é, existem estudos que evidenciam que, empresas que implementam uma estratégia pura de liderança pelo custo, de diferenciação ou de foco têm um desempenho superior (Dess e Davis, 1984; Gonzalez-Benito e Suarez-Gonzalez, 2010; Hambrick, 1983) às que implementam uma estratégia híbrida. Também, Dess e Davis (1984) protagonizaram um papel fundamental na concretização dos diferentes métodos competitivos de cada uma das estratégias genéricas através da sua validação por especialistas e gestores e chegaram à conclusão que, as empresas que prosseguiram uma estratégia pura obtiveram melhor desempenho do que as que tinham uma estratégia híbrida.

Face ao mencionado, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 1: Os ginásios/*health clubs* que implementam uma estratégia genérica pura (liderança pelo custo, diferenciação e foco) obtém um desempenho superior.

O melhor desempenho em empresas que implementam uma estratégia híbrida é evidenciado em vários estudos, Miller e Dess (1993) a partir de uma amostra de 713 empresas de vários setores relacionaram estratégia e desempenho (retorno do ativo, taxa de crescimento de vendas, quota de mercado, investimento em *cash flow*) e concluíram que, a estratégia híbrida conduz a melhores resultados do que uma estratégia pura. Kim et al. (2004) estudaram a relação da estratégia (liderança pelo custo, diferenciação, híbrida e *stuck in the middle*) com o desempenho colocando questões diretamente às empresas (avaliação relativa à taxa de crescimento das vendas, ao crescimento potencial do resultado e do desempenho em termos globais) e concluíram que as empresas com uma estratégia híbrida tiveram um melhor desempenho. Também, Merchant (2014) menciona que os retornos anormais são mais elevados em empresas com uma estratégia híbrida.

Desta forma, a seguinte hipótese é:

Hipótese 2: Os ginásios/*health clubs* que implementam uma estratégia híbrida obtém um desempenho superior.

3. Metodologia

3.1. Variáveis de estratégia

Face à revisão da literatura efetuada, constata-se que existe uma diversidade de estudos no âmbito das estratégias genéricas de Porter. Neste contexto, pretende-se nesta investigação identificar as estratégias genéricas a partir dos instrumentos preconizados por Dess e Davis (1984), Nayyar (1993), Acquah e Yasai-Ardekani (2008); Gomes et al. (2014) sendo que este último foi aplicado ao setor dos serviços, como se apresenta na Tabela 2.

Estratégia	Métodos competitivos
Liderança pelo custo	Eficiência operacional Colaboradores com experiência Preço competitivo Melhoria dos serviços existentes Aquisição de materiais e serviços Minimizar o financiamento Previsões de crescimento do negócio Inovação nos processos Controlo da qualidade do produto/serviço
Diferenciação	Desenvolvimento de novos produtos/serviços Serviço ao cliente Identificação da marca Inovação nos métodos e técnicas de marketing Controlo dos canais de distribuição Publicidade Reputação dentro da indústria Manutenção de um elevado serviço Diversidade de produtos/serviços
Foco	Serviços específicos para segmentos específicos Produtos/serviços com preço elevado para um segmento

Para mensurar os métodos competitivos foi utilizada uma escala do tipo likert de 5 pontos (1 - nenhuma importância e 5 - extrema importância).

3.2. Variáveis de desempenho

Richard et al. (2009) referem que, o desempenho organizacional abrange três áreas de resultados: a) desempenho financeiro (resultados, retorno do investimento, retorno do ativo, etc.); b) desempenho no mercado (vendas, quota de mercado, etc.); e c) retorno para os acionistas (retorno total para os acionistas, valor acrescentado económico, etc.). Num sentido mais abrangente, a eficácia organizacional capta o desempenho organizacional de forma mais lata, associando a resultados de desempenho interno outros indicadores externos de menor índole económica, como por exemplo, a responsabilidade social das empresas.

As variáveis para mensurar o desempenho podem ser de natureza objetiva obtidas a partir da contabilidade e de indicadores do mercado ou, de natureza mais subjetiva obtidas através da aplicação de questionários com escalas de likert nos quais é solicitado o posicionamento da empresa face a alguns indicadores (Richard et al., 2009).

As vantagens para utilização de variáveis subjetivas prendem-se até com as limitações de utilização das variáveis objetivas, nomeadamente, a possibilidade de utilização de diferentes critérios contabilísticos na valorização dos inventários, das depreciações que podem influenciar os indicadores. Mais, o comparar o desempenho de empresas pertencentes a setores de atividades diferentes pode não ser o mais correto porque, existem características próprias de cada setor que são minimizadas quando se utiliza apenas dados quantitativos (Claver-Cortes et al., 2012) e a própria falta de informação contabilística sobre as empresas fez que, vários estudos tivessem mensurado o desempenho a partir de variáveis subjetivas questionando os responsáveis das empresas (Claver-Cortes et al., 2012; Powell, 1994).

Mensurar o desempenho a partir da opinião do responsável da empresa também não está isento de críticas, Richard et al. (2009) mencionam que, as medidas subjetivas têm sido tradicionalmente vistas com um grande grau de ceticismo aumentando de forma significativa a subjetividade e o erro (Gilovich, Griffin e Kahneman, 2002; Kahneman e Tversky, 2000).

No âmbito da relação entre estratégias genéricas e desempenho existem estudos que utilizam variáveis subjetivas (Calderon-Hernandez et al., 2010; Claver-Cortes et al., 2012; Lechner e Gudmundsson, 2014; Leitner e Guldenberg, 2010; Manev et al., 2015; Nandakumar et al., 2010; Salavou, 2010) e variáveis objetivas (Banker et al., 2014; Dulger et al., 2014; Gomes et al., 2014; Luoma, 2015).

Este estudo irá utilizar as seguintes variáveis de desempenho: vendas, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, retorno operacional do ativo e retorno das vendas.

3.3.Variáveis de controlo

Leitner e Guldenberg (2010) mencionam que a dimensão e a idade da empresa são fatores que influenciam o desempenho. Efetivamente, no âmbito da relação entre estratégias genéricas e desempenho, as variáveis de controlo são: a dimensão da empresa, mensurada a maior parte das vezes, pelo número de colaboradores e a idade (Banker et al., 2014; Claver-Cortes et al., 2012; Lechner e Gudmundsson, 2014; Manev et al., 2015; Salavou, 2010). Para além, destas variáveis de controlo serão também consideradas o número de sócios ativos que é também uma forma de mensurar a dimensão da empresa e por último, o valor da mensalidade.

3.4. Amostra e métodos

As organizações objeto deste estudo são os ginásios e *health clubs* que detêm como código de atividade económica principal 93130. De acordo com o INE (2007), estas organizações compreendem as atividades de manutenção física, proporcionadas por ginásios que possuem espaços diversificados, oferecendo várias atividades (modalidades), sem preocupações de competição, de modo a preservar ou a melhorar a condição física.

Os dados relativos às organizações com o CAE 93130 foram obtidos através do Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, a partir do qual foram identificadas 691 organizações em 31 de dezembro de 2014, das quais 65 estão inativas por diversas razões: sem atividade comercial, em processo de falência ou em liquidação. Assim, foram consideradas 626 organizações. A dificuldade, ou mesmo a impossibilidade, de estudar a totalidade da população, revela a importância do estudo com o recurso a amostras (Vicente, Reis, & Ferrão, 1996). Desta forma, foi selecionada uma amostra aleatória de 200 empresas, tendo-se recorrido ao *software* R versão 3.2.0 (R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria) para a determinação dos números aleatórios e obteve-se resposta de 151 empresas. O questionário (Anexo 1) foi efetuado por telefone, entre agosto e setembro 2015.

Os dados relativos ao desempenho (vendas, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, resultado operacional e ativo) dos anos 2012, 2013 e 2014 foram obtidos a partir da base de dados da Informa Dun & Bradstreet. Das 151 empresas que responderam às questões relativas às estratégias genéricas apenas 102 tinham disponível a informação relativa ao desempenho para os três anos em análise.

A análise fatorial exploratória (AFE) é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que controlam as variáveis originais (Marôco, 2014). Para avaliar a adequação na utilização da AFE é realizado o teste de esfericidade Bartlett, devendo este ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$) indicando a existência de correlações suficientes entre as variáveis (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2010), bem como estimada a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1970) e as comunalidades (variância de uma variável que é compartilhada com todas as outras variáveis) (Hair et al., 2010), devendo esta ser superior a 0,5. Para a extração dos fatores subjacentes às variáveis é utilizado o método das componentes principais (Treiblmaier e Filzmoser, 2010) sendo efetuada a rotação VARIMAX, a abordagem analítica predominante para a obtenção de uma rotação ortogonal de fatores (Fabrigar, Wegener, MacCallum e Strahan, 1999). Para a inclusão das variáveis em cada um dos fatores foi utilizada o critério do valor absoluto das cargas fatoriais superior a 0,4 (Hair et al., 2010). A consistência interna dos quatro fatores foi avaliada através do Alpha de Cronbach.

De notar que os fatores terão a denominação das estratégias de acordo com a literatura e a agregação dos diversos métodos competitivos. A partir de variáveis *dummy* foram definidas mais dois tipos de estratégia: estratégia híbrida e estratégia meio termo. A estratégia combinada é operacionalizada a partir de uma variável *dummy* definida como tendo valores médios nos métodos competitivos das estratégias puras superiores à média de cada estratégia (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008). A estratégia meio termo foi também definida a partir de uma variável *dummy*, definida como tendo valores médios inferiores à média de cada estratégia (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008).

Quanto às variáveis de desempenho serão o valor médio dos três anos de análise (2012, 2013 e 2014) das vendas, do resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, do retorno operacional do ativo e do retorno das vendas.

A comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes pode fazer-se através da metodologia designada por análise de variância (abreviadamente ANOVA - *analysis of variance*) se a distribuição da variável em estudo for normal e se as variâncias populacionais forem homogêneas. Em todos os cálculos estatísticos foi utilizado o *software* IBM SPSS versão 23.0 (IBM Corporation, New York, USA).

4. Apresentação e discussão dos resultados

4.1. Caracterização da atividade e do desempenho dos ginásios/*health clubs*

No que respeita aos 151 inquiridos, a média etária era de $36,3 \pm 8,2$ anos, e em termos de escolaridade 53,5% detinham uma licenciatura ou bacharelato e 16,7% possuíam mestrado. Em termos da caracterização dos ginásios, a idade média era de $8,9 \pm 6,9$ anos, o número de funcionários nos últimos três anos era de $3,8 \pm 4,2$ funcionários, 34,0% estavam localizados na região da Grande Lisboa, 28,7% no Norte e 26,7% no Centro, 56,3% possuíam entre 101 e 500 sócios e 17,9% tinham até 100 sócios, 38,1% tinham uma área entre 501 e 1500 m² e 32,1% entre 201 e 500 m². Quanto aos serviços disponibilizados, o *cardiofitness* (94,0%), as aulas de grupo (94,0%), a musculação (86,1%) e o treino personalizado (86,1%) são os serviços predominantes. Finalmente, o valor da mensalidade no caso de livre trânsito é de 43,07€ \pm 9,52€.

No que respeita ao desempenho médio dos três anos (2012, 2013 e 2014), o volume de vendas médio foi de 125.251€, o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos médio foi de 2.369€, o valor médio da rentabilidade operacional do ativo foi de -22,8% e por último, o valor médio da rentabilidade das vendas foi de -24,7%. De notar que os indicadores de desempenho revelam que as organizações objeto deste estudo estão numa situação financeira extremamente difícil. Efetivamente, o resultado antes de depreciações,

gastos de financiamento e impostos evidencia o resultado operacional da empresa sem qualquer efeito de custos não desembolsáveis, nem juros e nem impostos (Richard et al., 2009) e o valor médio dos três anos é apenas de 2.369€. Quanto à rentabilidade operacional do ativo que indica a capacidade do ativo da empresa gerar lucro, sendo este negativo (-22,8%) significa que o resultado operacional é negativo e portanto, a situação financeira das organizações será muito débil. Por último, a rentabilidade das vendas é também negativa (-24,7%) o que revela a ineficiência do negócio, este indicador mede quanto é que cada unidade monetária vendida é transformada em lucro/prejuízo.

4.2.A tipologia das estratégias implementadas pelos ginásios

A matriz dos pesos fatoriais com base na rotação Varimax é apresentada na Tabela 3, constatando-se que os fatores são responsáveis por 59,8% da variância dos dados originais. Sete itens não foram incluídos uma vez saturavam em mais do que um fator (introdução de novos serviços, aquisição de materiais e serviços, capacidade de prestar serviços específicos, manutenção de um elevado serviço, serviços específicos para determinados clientes, prestação de diferentes serviços e previsão de crescimento de negócio). O teste de esfericidade Bartlett ($\chi^2 = 1563,8$; $p < 0,05$) e a estatística KMO (KMO = 0,882) indicam que a matriz de correlações dos fatores da AFE é muito boa pelo que é adequada para descrever a estrutura dos dados. Para a determinação dos scores de cada fator foi calculada uma variável compósita através da média dos itens de cada fator, medida essa que variava entre 1 (menor importância) e 5 (máxima importância).

A denominação dos quatro fatores é baseada no conteúdo dos métodos competitivos das estratégias de acordo com a literatura por Dess e Davis (1984), Nayyar (1993), Acquah e Yasai-Ardekani (2008); Gomes et al. (2014). Assim, o primeiro fator, diferenciação, explica a maior quantidade de variância (38,0%), o segundo fator, alusivo à liderança pelo custo, explica 9,7% da variância, o terceiro fator, foco, explica 6,2% da variância e o quarto e último fator, qualidade no serviço, explica 5,9% da variância. De forma a estudar a fiabilidade da escala dos quatro fatores encontrados utilizou-se o coeficiente de Alpha de Cronbach, verificando uma boa consistência interna.

Tabela 3 Pesos fatoriais de cada item nos quatro fatores, valores próprios, % de variância e coeficiente alpha Cronbach

	Fatores			
	1	2	3	4
Controlo da qualidade do serviço	0,305	0,138	0,393	0,557
Clube reputado dentro da indústria	0,548	0,132	0,339	0,208
Introdução de novos serviços (a)	0,411	0,641	0,137	0,106
Melhorias nos serviços existentes	0,205	0,378	0,385	0,576
Aquisição de materiais e serviços (a)	0,229	0,458	-0,066	0,541
Deter colaboradores com experiência	0,204	0,024	0,002	0,764
Eficiência operacional	0,289	0,636	0,042	0,167
Capacidade de prestar serviços específicos (a)	-0,041	0,476	0,592	0,215
Serviço de preço alto para um segmento de mercado	0,254	0,194	0,708	-0,092
Prestação de um serviço personalizado	0,171	0,032	0,760	0,175
Manutenção de um elevado serviço (a)	0,031	0,076	0,545	0,577
Preço competitivo	0,346	0,471	-0,044	0,002
Minimizar financiamento externo	-0,002	0,434	0,051	0,376
Serviços específicos para determinados clientes (a)	0,157	0,619	0,424	0,208
Prestação de diferentes serviços (a)	0,048	0,647	0,414	0,124
Inovação em métodos e técnicas de marketing	0,862	0,197	0,078	0,103
Publicidade	0,853	0,102	0,175	0,157
Identificação da marca do clube	0,798	0,230	0,189	0,150
Controlo dos canais de distribuição	0,774	0,244	0,031	0,187
Previsões de crescimento do seu negócio (a)	0,426	0,297	0,140	0,408
Desenvolvimento de novos serviços	0,291	0,601	0,394	0,051
Valores próprios	7,99	2,03	1,30	1,24
Variância explicada (%)	38,03	9,66	6,19	5,89
Variância explicada acumulada (%)	38,03	47,69	53,88	59,78
Coeficiente alpha Cronbach	0,884	0,891	0,895	0,869

Itens com os pesos fatoriais superiores a 0,4 apresentam-se a negrito

(a) Itens excluídos por se encontram em mais que um fator

Os resultados obtidos através da análise fatorial exploratória evidenciam quatro tipos de estratégias. A estratégia diferenciação que agrega os seguintes métodos competitivos: inovação em métodos e técnicas de marketing, identificação da marca do clube, publicidade, controlo dos canais de distribuição e clube reputado dentro da indústria corroborando os resultados obtidos por Dess e Davis (1984) e por Nayyar (1993). A estratégia de baixo custo agrega os seguintes métodos competitivos: eficiência operacional, preço competitivo, minimização do financiamento externo e desenvolvimento de novos serviços. Estes resultados relativos à estratégia de baixo custo são semelhantes aos obtidos no estudo de Nayyar (1993) e de Salavou (2010). A estratégia foco que inclui: serviço de preço alto para um segmento de mercado e a prestação de um serviço personalizado e confirmada no estudo de Nayyar (1993) e de Dess e Davis (1984) E por último, uma estratégia de qualidade no serviço que agrega:

controlo da qualidade do serviço, melhoria nos serviços existentes e deter colaboradores com experiência.

A partir de variáveis *dummy* foram obtidas ainda as estratégias combinada e de meio termo. Efetivamente, outros estudos evidenciaram a existência da estratégia combinada/híbrida (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Kim et al., 2004; Miller e Dess, 1993; Pertusa-Ortega et al., 2009; Salavou, 2010). De notar que Pertusa-Ortega et al. (2009) evidenciam a existência da estratégia híbrida mas, apresentam diferentes combinações: híbrida perfeita, híbrida com inovação e marketing, híbrida com inovação e custos, híbrida com marketing e custos, híbrida com inovação e outros, híbrida com marketing e outros e híbrida custos e outros. Diversos estudos evidenciam a existência de empresas que seguem uma estratégia de meio termo combinam liderança pelo custo e diferenciação mas, com valores abaixo de cada uma das estratégias puras (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Dess e Davis, 1984; Kim e Lim, 1988; Ofarrell et al., 1993; Pertusa-Ortega et al., 2009; Spanos et al., 2004; Yamin et al., 1999).

No entanto, existem estudos que apresentam tipologias de estratégias diferentes, Gomes et al. (2014) identificaram sete estratégias: eficiência do serviço (eficiência operacional, controlo da qualidade e disponibilidade de meios tecnológicos), capacidade de resposta do serviço e flexibilidade (necessidade de dar uma resposta rápida ao cliente e como tal, empresas com elevada reputação), eficiência financeira (preço mais elevado para determinados segmentos, minimização de financiamento e diminuição de custos), mercado baseado nas capacidades de flexibilidade (capacidade de dar respostas flexíveis, oferecer uma grande variedade de serviços e controlo dos canais de distribuição), capacidades de E-service (aquisição de materiais, para suportar os serviços, E-commerce e E-operações), capacidades de penetração no mercado (publicidade, identificação da marca e inovação das técnicas/métodos de marketing) e por último, baixo custo e sistemas de garantia (baixo custo do serviço e implementação de sistemas de garantia da qualidade). A Tabela 4 apresenta os ginásios/*health clubs* de acordo com as estratégias implementadas.

Tabela 4 - Ginásios/*health clubs* por tipo de estratégia, média e desvio padrão

	N	Média	Desvio Padrão
Combinada	96	4,29	0,38
Meio termo	25	3,16	0,38
Qualidade no serviço	9	3,63	0,29
Baixo custo	8	3,55	0,28
Foco	7	3,54	0,24
Diferenciação	6	3,71	0,29

Face aos resultados obtidos, 63,6% dos ginásios/*health clubs* optam por uma estratégia híbrida, 16,6% seguem uma estratégia de meio termo, isto é, nos métodos competitivos das

estratégias detêm valores mais baixos que a média de cada estratégia, e cerca de 20% é que segue uma estratégia pura (liderança pelo custo: 5.3%; diferenciação: 4%; foco: 4,6% e qualidade de serviço: 6%).

4.3.A relação entre estratégias, as variáveis de controlo e desempenho

Para verificar se as diferenças entre estratégias são estatisticamente significativas e para comparação dos vários valores foram utilizados o teste paramétrico F da ANOVA one way com correção do teste post-hoc Tukey LSD, para um nível de significância de $p < 0,05$.

No que respeita as variáveis de controlo constatou-se não existir diferenças estatisticamente significativas entre as diferentes estratégias: valor da mensalidade ($F=0,418$; $p=0,836$), número de sócios ativos ($F=1,3636$; $p=0,154$), anos do ginásio ($F=1,446$; $p=0,212$) e numero de funcionários ($F=1,838$; $p=0,113$), desta forma, como o valor de $p > 0,05$, rejeitamos a igualdade das médias para as seis estratégias.

No que respeita às variáveis de desempenho (vendas, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, retorno operacional do ativo e retorno das vendas) para avaliar a existência de diferenças no desempenho aplicou-se o teste F da ANOVA e obtiveram-se os resultados mencionados na Tabela 5.

Teste F da ANOVA

		N	Média	F	p
Vendas	Combinada	57	113.587	2,701	0,025
	Meio termo	21	119.684		
	Qualidade no serviço	7	101.244		
	Baixo custo	7	343.957		
	Foco	5	54.079		
	Diferenciação	5	80.195		
Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	Combinada	57	5.657	2,357	0,046
	Meio termo	21	7.103		
	Qualidade no serviço	7	-1.399		
	Baixo custo	7	-24.899		
	Foco	5	-2.694		
	Diferenciação	5	-6.465		
Rendibilidade operacional do ativo	Combinada	57	-13,66	3,537	0,006
	Meio termo	21	-23,40		
	Qualidade no serviço	7	-6,62		
	Baixo custo	7	-93,29		
	Foco	5	-39,33		
	Diferenciação	5	-33,27		
Rendibilidade das vendas	Combinada	57	-17,48	2,788	0,021
	Meio termo	21	-27,62		
	Qualidade no serviço	7	-14,48		
	Baixo custo	7	-21,38		
	Foco	5	-95,87		
	Diferenciação	5	-41,27		

Face aos resultados obtidos evidencia-se a existência de diferenças estatisticamente significativas de desempenho nas diferentes estratégias, nomeadamente: vendas (F=2,701; p=0,025), resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (F=2,357; p=0,046), rentabilidade operacional do ativo (F=3,537; p=0,006) e rentabilidade das vendas (F=2,788; p=0,021). De forma explorar as diferenças aplicou-se o teste Least Significant Difference (LSD) que se apresenta na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste das comparações múltiplas

		vendas	r. antes dep., g. fin e imp	r_ativo	r_vendas
Combinada	Meio termo	0,887	0,816	0,442	0,399
	Qualidade de serviço	0,855	0,469	0,723	0,873
	Baixo custo	0,001	0,002	0,000	0,836
	Foco	0,450	0,461	0,269	0,001
	Diferenciação	0,672	0,286	0,398	0,279
Meio termo	Combinada	0,887	0,816	0,442	0,399
	Qualidade de serviço	0,802	0,423	0,439	0,522
	Baixo custo	0,003	0,003	0,002	0,761
	Foco	0,435	0,418	0,519	0,004
	Diferenciação	0,638	0,263	0,689	0,560
Qualidade do serviço	Combinada	0,855	0,469	0,723	0,873
	Meio termo	0,802	0,423	0,439	0,522
	Baixo custo	0,008	0,073	0,001	0,784
	Foco	0,633	0,927	0,262	0,004
	Diferenciação	0,831	0,722	0,360	0,332
Baixo custo	Combinada	0,001	0,002	0,000	0,836
	Meio termo	0,003	0,003	0,002	0,761
	Qualidade de serviço	0,008	0,073	0,001	0,784
	Foco	0,004	0,121	0,066	0,008
	Diferenciação	0,009	0,197	0,041	0,471
Foco	Combinada	0,450	0,461	0,269	0,001
	Meio termo	0,435	0,418	0,519	0,004
	Qualidade de serviço	0,633	0,927	0,262	0,004
	Baixo custo	0,004	0,121	0,066	0,008
	Diferenciação	0,807	0,806	0,847	0,069
Diferenciação	Combinada	0,672	0,286	0,398	0,279
	Meio termo	0,638	0,263	0,689	0,560
	Qualidade de serviço	0,831	0,722	0,360	0,332
	Baixo custo	0,009	0,197	0,041	0,471
	Foco	0,807	0,806	0,847	0,069

Quanto à variável vendas, os resultados evidenciam que há diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia de baixo custo e todas as outras, sendo que, o melhor resultado é obtido pela de baixo custo (M=343.957€).

Quanto à variável resultados antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos há diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia de baixo custo e as estratégias combinada e meio termo, sendo que o melhor desempenho é obtido pela estratégia de meio termo ($M=7.103\text{€}$) e o pior desempenho é obtido pela estratégia de baixo custo (-24.899€).

Quanto à variável rendibilidade operacional do ativo há diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia de baixo custo e as estratégias combinadas, meio termo, qualidade no serviço e diferenciação. Embora, em todas as estratégias, a rendibilidade operacional do ativo seja negativa (ineficiência do negócio), o melhor desempenho é ainda da estratégia da qualidade de serviço ($M=-6,62\%$) e o pior desempenho da estratégia de baixo custo ($M=-93,29\%$).

Quanto à variável rendibilidade das vendas há diferenças estatisticamente significativas entre a estratégia de foco e as estratégias combinada, meio termo e qualidade de serviço. Embora, em todas as estratégias, a rendibilidade das vendas seja negativa.

Desta forma, os resultados evidenciam que a estratégia de baixo custo é a que detém melhor desempenho na variável vendas, mas também obtém o pior desempenho nas variáveis resultados antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos e rendibilidade operacional do ativo. Desta forma, sendo que a estratégia de baixo custo é uma estratégia pura pode-se referir que a hipótese 1) é parcialmente confirmada (no indicador vendas obtém o melhor desempenho, no entanto, nos restantes indicadores obtém o pior desempenho). Também, o estudo de Acar e Zehir (2010) referem que, a estratégia de liderança pelo custo tem um efeito positivo sobre o desempenho financeiro e crescimento do negócio.

Quanto à estratégia combinada, os resultados evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre esta estratégia e a de baixo custo quanto à variável vendas, obtendo a estratégia de baixo custo melhor desempenho do que a combinada, no entanto, quanto à variável rendibilidade operacional do ativo, a estratégia combinada obtém melhor resultado do que a estratégia de baixo custo. Desta forma, pode-se referir que a hipótese 2) é parcialmente confirmada porque, a estratégia combinada obtém melhor resultado na rendibilidade operacional do ativo, mas pior resultado nas vendas. De notar que existem estudos que concluíram que a estratégia híbrida conduz a melhor desempenho (Claver-Cortes et al., 2012; Leitner e Guldenberg, 2010; Parnell, 2011b; Salavou, 2010; White, 1986).

Quanto à estratégia de meio termo, os resultados evidenciam que há diferenças estatisticamente significativas entre esta estratégia e a de baixo custo, sendo que na variável vendas, a estratégia de baixo custo obtém melhor desempenho e nas variáveis resultados antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos e rendibilidade operacional do

ativo, o melhor desempenho é da estratégia meio termo. Da comparação entre estratégias puras e de meio termo, Kim e Lim (1988) e Ofarrell et al. (1993) concluíram que, as estratégias puras (diferenciação, liderança pelo custo) têm melhor desempenho do que as têm uma estratégia de meio termo.

Quanto á estratégia de qualidade no serviço, os resultados refletem que há diferenças estatisticamente significativas entre esta estratégia e a de baixo custo quanto à variável vendas, tendo a estratégia de baixo custo melhor desempenho. Quanto à variável rendibilidade operacional do ativo, o melhor desempenho é obtido pela estratégia de qualidade no serviço.

A estratégia foco só apresenta diferenças estatisticamente significativas com a estratégia de baixo custo na variável vendas, obtendo um pior desempenho. Dess e Davis (1984) concluíram que as empresas com uma estratégia de foco obtiveram desempenho mais elevado no crescimento das vendas mas, obtiveram o menor nível de retorno sobre os ativos.

Por último, quanto à estratégia diferenciação existem diferenças estatisticamente significativas com a estratégia de baixo custo na variável vendas e rendibilidade operacional do ativo. Quanto à variável vendas, a estratégia diferenciação obtém pior desempenho, mas melhor na rendibilidade operacional do ativo. Também, Lechner e Gudmundsson (2014) evidenciaram que as estratégias de diferenciação e liderança tiveram um impacto positivo sobre o desempenho, sendo que, a liderança pelo custo teve um impacto mais forte do que a diferenciação. De forma a sumariar os resultados obtidos com as hipóteses formuladas apresenta-se a Tabela 7.

Tabela 7 - Sumário das hipóteses e conclusões

Hipóteses		Conclusões
H1) Os ginásios/ <i>health clubs</i> que implementam uma estratégia genérica pura (liderança pelo custo, diferenciação e foco) obtém um desempenho superior	Confirmada parcialmente	A estratégia de baixo custo obtém o melhor desempenho na variável vendas comparativamente a qualquer uma das estratégias puras, combinada e meio termo. A estratégia de foco obtém o pior desempenho na rendibilidade das vendas.
H2) Os ginásios/ <i>health clubs</i> que implementam uma estratégia combinada obtém um desempenho superior	Confirmada parcialmente	A estratégia combinada obtém melhor desempenho quanto à variável rendibilidade operacional do ativo e nos resultados antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos quando comparada com a estratégia de baixo custo.

5. Conclusões

Este estudo visou conhecer que estratégias (genéricas) os ginásios/*health clubs* portugueses implementam e qual o impacto dessas estratégias no desempenho. As estratégias genéricas têm sido um tema amplamente debatido (Dess e Davis, 1984; Gomes et al., 2014; Jacome et al., 2002) e a relação entre as estratégias e o desempenho sido alvo de escrutínio de muitos estudos (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Banker et al., 2014; Claver-Cortes et al., 2012; Gomes et al., 2014; Luoma, 2015; Pertusa-Ortega et al., 2009).

Apesar, da diversidade dos estudos há também uma diversidade de conclusões: estratégia híbrida com melhor desempenho (Kim et al., 2004; Miller e Dess, 1993), estratégia pura com melhor desempenho (Dess e Davis, 1984; Gonzalez-Benito e Suarez-Gonzalez, 2010; Hambrick, 1983). Os resultados obtidos neste estudo evidenciam que a maior parte dos ginásios/*health clubs* implementam uma estratégia combinada, embora a estratégia de meio termo (combinada mas com valores médios inferiores à média de cada estratégia) também seja seguida por alguns ginásios/*health clubs*. As estratégias puras (diferenciação, baixo custo, foco e qualidade de serviço) são as estratégias que os ginásios menos adotam ou implementam.

Os resultados relativos à relação entre estratégia e desempenho dos ginásios/*health clubs* revelam que a estratégia de baixo custo obtém melhor desempenho na variável vendas relativamente a qualquer uma das estratégias, que a estratégia combinada obtém melhor desempenho quanto à variável rendibilidade operacional do ativo quando comparada com a estratégia de baixo custo. E que não há diferenças estatisticamente significativas entre as restantes estratégias.

Este estudo contribui para conhecer as estratégias desenvolvidas pelos ginásios/*health clubs*, conhecer indicadores de desempenho deste setor e estabelecer a relação entre estratégias e desempenho. Os indicadores de desempenho evidenciam que os ginásios/*health clubs* objeto deste estudo têm uma situação financeira muito débil, e face a esta constatação, este estudo contribui para a antecipação da necessidade dos ginásios/*health clubs* alterarem as estratégias implementadas, e perspetivarem e formularem novas estratégias, por exemplo, a formulação da estratégia oceano azul.

Uma das limitações deste estudo prende-se com aplicação do estudo ao CAE 93130 (atividades de ginásio - *fitness*) uma vez que existem outros CAE suscetíveis de deterem algumas entidades que sejam ginásios/*health clubs* e que não foram objeto deste estudo, para além, do universo contemplar 626 entidades e as inquiridas representarem 24,1%. Outra das limitações prende-se com a utilização de indicadores de desempenho apenas de natureza

financeira. Por último, este estudo é de índole quantitativa e portanto poderia ser complementado com uma abordagem qualitativa.

Como pistas para futuras investigações, aponta-se a possibilidade de utilização de outras tipologias estratégicas nomeadamente, a estratégia oceano azul para criar uma nova procura face à baixa taxa de adesão aos ginásios/*health clubs* (4.63%), em Portugal (IHRSA, 2013) e ao desempenho atual deste setor. Outras das pistas de investigação poderá ser a utilização de indicadores não financeiros para mensurar o desempenho.

Referências bibliográficas

- Acar, A. Z., & Zehir, C. (2010). The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711. doi: 10.3846/jbem.2010.34
- Acquaah, M. (2009). International joint venture partner origin, strategic choice, and performance: A comparative analysis in an emerging economy in Africa. *Journal of International Management*, 15(1), 46-60. doi: 10.1016/j.intman.2008.06.001
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.021
- Asdemir, O., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2013). Market perception of firm strategy. *Managerial Finance*, 39(2), 90-115. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03074351311293972>
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361. doi: 10.2307/1556399
- Balsam, S., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2011). The impact of firm strategy on performance measures used in executive compensation. *Journal of Business Research*, 64(2), 187-193. doi: 10.1016/j.jbusres.2010.01.006
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872-896. doi: 10.1108/md-05-2013-0282
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Beal, R. M., & Yasai-Ardekani, M. (2000). Performance implications of aligning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26(4), 733-762. doi: 10.1016/s0149-2063(00)00054-4
- Calderon-Hernandez, G., Alvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Competitive strategy and organizational performance at colombian industrial companies. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 20(38), 13-26.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(200002)21:2<127::aid-smj75>3.0.co;2-1
- Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performance - metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Carvalho, P. G., Nunes, P. M., & Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 428-449. doi: 10.1080/16184742.2013.810296

- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. R. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*, 13(3), 413-428. doi: 10.2307/258089
- Claver-Cortes, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorin, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.04.012
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage - what it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54-61. doi: 10.1016/0007-6813(86)90087-x
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. doi: 10.2307/256040
- Dulger, M., Alpay, G., Yilmaz, C., & Bodur, M. (2014). How do learning orientation and strategy yield innovativeness and superior firm performance? *South African Journal of Business Management*, 45(2), 35-50.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Faulkner, D., & Bowman, C. (1992). Generic strategies and congruent organisational structures: Some suggestions. *European Management Journal*, 10(4), 494-500.
- Finney, R. Z., Campbell, N. D., & Powell, C. M. (2005). Strategies and resources: Pathways to success? *Journal of Business Research*, 58(12), 1721-1729. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.11.006
- Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation*, 36(3), 75-91.
- Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (2^a ed.). New York: Cambridge University Press.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V., & Small, M. H. (2014). Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods. *Service Industries Journal*, 34(12), 974-998. doi: 10.1080/02642069.2014.915946
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., & Diniz, A. (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz: Revista de Educação Física*, 20(4), 384-391. doi: 10.1590/s1980-65742014000400004
- Gonzalez-Benito, J., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance. *British Journal of Management*, 21(4), 1027-1043. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00626.x
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition ed.). London: Pearson Prentice Hall.
- Halikias, J., & Salavou, H. E. (2014). Generic business strategies of Greek exporting firms. *European Journal of International Management*, 8(2), 127-140. doi: 10.1504/ejim.2014.059579
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. 26, 687-707.
- Hill, C. W. L. (1988). Differentiation versus low-cost or differentiation and low-cost - a contingency framework. *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412. doi: 10.2307/258088
- IHRSA. (2013). European Market Report: the size and scope of health club industry. Boston, MA: International Health Racquet and Sportsclub Association.
- INE. (2007). *Classificação portuguesa das actividades económicas Rev. 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Jacome, R., Lisboa, J., & Yasin, M. (2002). Time-based differentiation - an old strategic hat or an effective strategic choice: An empirical investigation. *European Business Review*, 14(3), 184-193.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (2000). *Choices, values and frames*. New York: Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Karabag, S. F., & Berggren, C. (2014). Antecedents of firm performance in emerging economies: Business groups, strategy, industry structure, and state support. *Journal of Business Research*, 67(10), 2212-2223. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.01.004
- Karnani, A. (1984). Generic competitive strategies - an analytical approach. *Strategic Management Journal*, 5(4), 367-380. doi: 10.1002/smj.4250050406
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569-589. doi: 10.1016/j.jm.2003.12.001
- Kim, L. S., & Lim, Y. C. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing-country - a taxonomic approach. *Academy of Management Journal*, 31(4), 802-827. doi: 10.2307/256339
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60. doi: 10.1177/0266242612455034
- Lee, J., & Miller, D. (1996). Strategy, environment and performance in two technological contexts: Contingency theory in Korea. *Organization Studies*, 17(5), 729-750. doi: 10.1177/017084069601700502
- Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2010). Generic strategies and firm performance in smes: A longitudinal study of austrian smes. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189. doi: 10.1007/s11187-009-9239-x
- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision*, 53(5), 1083-1106. doi: 10.1108/md-10-2014-0593
- Manev, I. M., Manolova, T. S., Harkins, J. A., & Gyoshev, B. S. (2015). Are pure or hybrid strategies right for new ventures in transition economies? *International Small Business Journal*, 33(8), 951-973. doi: 10.1177/0266242614550322
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS statistics* (Vol. v). Lisboa: ReportNumber.
- Merchant, H. (2014). Configurations of governance structure, generic strategy, and firm size: Opening the black box of value creation in international joint ventures. *Global Strategy Journal*, 4(4), 292-309. doi: 10.1002/gsj.1084
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing porter (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585. doi: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00316.x
- Miller, C. C., Washburn, N. T., & Glick, W. H. (2013). The Myth of Firm Performance. *Organization Science*, 24(3), 948-964. doi: 10.1287/orsc.1120.0762
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986a). Porters (1980) generic strategies and performance - an empirical-examination with american data .1. Testing porter. *Organization Studies*, 7(1), 37-55. doi: 10.1177/017084068600700103
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1986b). Porters (1980) generic strategies and performance - an empirical-examination with american data .2. Performance implications. *Organization Studies*, 7(3), 255-261. doi: 10.1177/017084068600700303
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*, 5(1), 1-67.
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(5-6), 907-939. doi: 10.1108/00251741011053460
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy - evidence from a large multiproduct united-states firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669. doi: 10.2307/256825
- Ofarrell, P. N., Hitchens, D. M., & Moffat, L. A. R. (1993). The competitive advantage of business service firms - a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance. *Service Industries Journal*, 13(1), 40-64. doi: 10.1080/02642069300000003
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the

- competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699. doi: 10.1080/0958519032000057781
- Parnell, J. A. (2011a). Competitive strategy orientation in Egypt and Peru. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5489-5499.
- Parnell, J. A. (2011b). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, 49(1), 130-155. doi: 10.1108/00251741111094482
- Parnell, J. A., Lester, D. L., Long, Z., & Koseoglu, M. A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(3-4), 546-568. doi: 10.1108/00251741211220129
- Parrot, D. L. (1996). Whose business is fitness? *Journal of Health Care Marketing*, 16(3), 44-49.
- Pedragosa, V., Biscaia, R., & Correia, A. (2015). The role of emotions on consumers' satisfaction within the fitness context. *Motriz: Revista de Educação Física*, 21(2), 116-124. doi: 10.1590/s1980-65742015000200002
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Powell, T. C. (1994). Untangling the relationship between strategic-planning and performance - the role of contingency factors. *Revue Canadienne Des Sciences De L Administration-Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11(2), 124-138.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. doi: 10.1177/0149206308330560
- Salavou, H. (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece. *Management Decision*, 48(7-8), 1033-1047. doi: 10.1108/00251741011068752
- Santos, L. C., Gohr, C. F., & Varvakis, G. (2011). Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. *Gestão & Produção*, 18(4), 791-808. doi: 10.1590/s0104-530x2011000400008
- Sharp, B. (1991). Competitive marketing strategy: Porter revisited. *Marketing Intelligence & Planning*, 9(1), 4-10.
- Solberg, C. A., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520-543. doi: 10.1108/02651330810904071
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165. doi: 10.1002/smj.369
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Thornhill, S., & White, R. E. (2007). Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. *Strategic Management Journal*, 28(5), 553-561. doi: 10.1002/smj.606
- Treiblmaier, H., & Filzmoser, P. (2010). Exploratory factor analysis revisited: How robust methods support the detection of hidden multivariate data structures in IS research. *Information & Management*, 47(4), 197-207.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises - the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. doi: 10.1287/mnsc.35.8.942
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research - a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1993). Production competence and business strategy - do they affect business performance. *Decision Sciences*, 24(2), 435-455. doi: 10.1111/j.1540-5915.1993.tb00482.x

- Virvilaite, R., Seinauskiene, B., & Sestokiene, G. (2011). The Link between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy and Company Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(1), 106-117.
- White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance - an empirical-investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231. doi: 10.1002/smj.4250070304
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8), 507-518. doi: 10.1016/s0166-4972(99)00024-3
- Yan Yeung, J. H., Selen, W., Chee-Chuong, S., & Huo, B. (2006). Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: An empirical study of third-party logistics providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(3), 210-230. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09600030610661804>

Capítulo 4

Estratégia Oceano Azul: Uma proposta de valor atual baseada em dimensões da qualidade de serviço - o caso dos ginásios/*health clubs* em Portugal

Resumo

A estratégia oceano azul tem como elemento de diagnóstico a construção do quadro estratégico, para tal torna-se necessário conhecer os fatores chave do setor e o nível de importância dado a cada um desses fatores, que permitam de seguida desenhar a respetiva curva de valor do setor. Este estudo visa conhecer a proposta de valor atual, tendo por base as dimensões de qualidade de serviço, e identificar os atributos que os gestores apostam para criar valor nos ginásios/*health clubs*. Foi aplicado um questionário a uma amostra de 151 ginásios/*health clubs* em Portugal e recorreu-se a métodos estatísticos multivariados.

Os resultados obtidos evidenciam que os atributos com maior nível de importância para os gestores são os relativos às competências dos colaboradores, às instalações, aos serviços principais e aos serviços complementares. De notar que o fator “serviços complementares” tem menor importância para ginásios/*health clubs* que praticam preços abaixo do valor médio e não detém todos os serviços. Por último, são apresentados as principais conclusões e pistas para investigação futura.

Palavras-chave

Qualidade de serviço, quadro estratégico, curva de valor, proposta de valor, estratégia oceano azul, ginásios e *health clubs*.

1. Introdução

Kim e Mauborgne (2005) apresentam a estratégia oceano azul perspetivando o seguinte cenário estratégico: imagine um universo de mercado composto por dois tipos de oceanos: os vermelhos e os azuis. Os oceanos vermelhos representam todas as indústrias que existem hoje. Os oceanos azuis abarcam todas as indústrias que ainda não existem, trata-se assim, dum espaço de mercado desconhecido. As empresas situadas no oceano vermelho tentam superar as suas rivais para conquistarem uma quota maior da procura existente, enquanto as empresas situadas no oceano azul são espaços de mercado ainda não explorados, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade.

O quadro estratégico é, segundo Kim e Mauborgne (2005), uma estrutura de diagnóstico e de ação para criar uma estratégia forte de oceano azul. Este quadro no seu eixo horizontal tem o leque de fatores no qual a indústria concorre e investe e no eixo vertical capta o nível da oferta disponibilizada aos compradores ao longo de todos estes fatores competitivos determinantes. O resultado final será a curva de valor - representação gráfica do desempenho que cada empresa tem nos fatores concorrenciais (Kim e Mauborgne, 2005; Palacios, Rodriguez, Rodriguez e Escoto, 2010; Perez, Gonzalez-Cruz e Pastor-Ferrando, 2010; Sheehan e Bruni-Bossio, 2015; Wubben, Dusseldorf e Batterink, 2012; Yang, 2012). Perez et al. (2010) referem que o quadro estratégico é útil para ver o futuro no presente, para estar focado nos fatores chave que os clientes mais valorizam no processo de desenho de novos produtos. Desta forma, a curva de valor destaca os parâmetros que são mais valorizados pelos clientes no produto futuro e compara-os com os produtos existentes, desta comparação emerge oportunidades para melhorar e inovar.

Sheehan e Bruni-Bossio (2015) mencionam que, os gestores das empresas precisam desenvolver um quadro estratégico que inclua cada um dos atributos que os clientes utilizam para tomar as suas decisões de compra. A qualidade é um elemento central na estratégia das empresas e na investigação académica (Golder, Mitra e Moorman, 2012; Ko e Pastore, 2005). No âmbito da prática empresarial foram desenvolvidos vários sistemas, metodologias e ferramentas para a implementação da gestão da qualidade total (GQT): Seis Sigma, modelo Kano, Servqual, ISO 9000 (Golder et al., 2012; Yang e Yang, 2011). Apesar das diferentes filosofias no contexto da GQT, a satisfação do cliente é um conceito crucial em todas as filosofias (Grigoroudis e Siskos, 2010). Também, a investigação académica tem contribuído para a compreensão da qualidade, nomeadamente o marketing, ao desvendar conceitos relativos: à qualidade percebida, às expectativas e à satisfação dos clientes (Golder et al., 2012).

Os estudos que avaliam as diferentes dimensões da qualidade de serviço abrangem diversos setores de atividade, entre os quais, o setor do desporto (Chelladurai, Scott e Haywood-

Farmer, 1987; Howat, Absher, Crilley e Milne, 1996; Jasinskas, Reklaitiene e Svagzdiene, 2013; Kim e Kim, 1995; Lam, Zhang e Jensen, 2005; Papadimitriou e Karteliotis, 2000). No entanto, nestes estudos os inquiridos foram essencialmente, os clientes, os utilizadores dos serviços. Mas, os clientes tornam-se valiosos para as empresas apenas quando estas têm uma proposta de valor atrativa para oferecer (Lindgreen, Hingley, Grant e Morgan, 2012; Lindgreen e Wynstra, 2005; Yang e Yang, 2011). Assim, é importante que a proposta de valor definida pela empresa seja a mais ajustada à desejada pelo cliente.

Sheehan e Bruni-Bossio (2015) advertem os gestores a utilizar dados externos para apoiar a identificação e classificação de cada um dos atributos da proposta de valor ao cliente. Yang (2013) menciona que o principal problema continua a ser a identificação dos atributos essenciais. Também, Macintosh e Doherty (2007) referem a necessidade dos gestores conhecerem de forma mais profunda o serviço prestado para concentrarem os seus esforços na entrega dum serviço de nível superior e da pertinência em mensurar o serviço para os gestores compreenderem melhor os fatores que contribuem para o sucesso da indústria do *fitness*.

No âmbito dos ginásios/*health clubs*, os estudos têm estado centrados nos sócios e têm dominado os seguintes temas: determinantes do crescimento (Carvalho, Nunes e Serrasqueiro, 2013), satisfação dos consumidores (Barros e Gonçalves, 2009; Pedragosa, Biscaia e Correia, 2015; Pedragosa e Correia, 2009), segmentação de sócios (Teixeira e Correia, 2009), a análise das intenções dos sócios em recomendar ginásios/*health clubs* (Gonçalves, Biscaia, Correia e Diniz, 2014). Muitos destes estudos mencionam como limitação a dificuldade de generalizar as conclusões uma vez que os questionários foram aplicados num número reduzido de ginásios/*health clubs*. Face a estas lacunas é pertinente questionar os gestores sobre a proposta de valor atual baseada nas dimensões de qualidade de serviço e apresentar os atributos que os gestores apostam para criar valor nos ginásios/*health clubs*.

Os resultados desta investigação evidenciam que os atributos com maior nível de importância são: cortesia e amabilidade ao sócio, disponibilidade para ajudar o sócio, manter um ambiente agradável, responsabilidade dos colaboradores, limpeza e competência dos colaboradores. Como atributos menos valorizados pelos gestores de ginásios/*health clubs* encontram-se: serviço de bar, serviço para crianças, desenvolvimento de atividades com a família do sócio, oferecer uma mensalidade baixa e a disponibilidade de consultas de especialidade. Desta forma, os resultados evidenciam que a competência dos recursos humanos e as características das instalações são mais importantes do que os serviços complementares ou o preço baixo, na ótica dos gestores. Estes resultados são importantes para perceber quais são os fatores chave que os ginásios/*health clubs* apostam quando prestam serviços aos clientes.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, efetua-se a revisão da literatura que suporta o estudo. Em segundo lugar é caracterizada a metodologia de investigação. Seguidamente é feita a apresentação e discussão dos resultados e por último, são apresentadas as conclusões e linhas futuras de investigação.

2.Revisão da literatura

2.1.Proposta de valor ao cliente

São várias as definições encontradas na literatura para o conceito de valor (Anderson e Narus, 1998; Gupta e Lehmann, 2005; Johanson, McHugh, Pendlebury e Wheeler, 1993; Kotler, 2000; Park, 1998). O valor pode ser entendido como (i) o principal atributo do produto/serviço; (ii) o atributo psicossocial do cliente, isto é, a forma como este interpreta o atributo principal; e (iii) o atributo económico (Yang e Yang, 2011). Também, Gupta e Lehmann (2005) referem que o valor para o cliente pode ser classificado em três categorias: Valor económico - o benefício financeiro que o cliente tem da utilização do produto/serviço (a vantagem monetária líquida obtida em comparação com as outras alternativas); valor funcional - funções mensuráveis ou benefícios funcionais que são entregues aos clientes e que muitas vezes são mensurados através de métodos que quantificam o valor que os clientes dão a cada aspeto funcional; valor psicológico - benefícios ligados aos aspetos intangíveis do produto/serviço, como sejam: a marca, a imagem e a associação com necessidades sociais. A estas três categorias de valor, Yang e Yang (2011) adicionam o valor criativo, isto é, a empresa deve ter capacidade de identificar as qualidades atrativas no processo de inovação para desenvolver novos produtos com novas ideias que sejam originais e que ofereçam novas experiências aos clientes para atingir uma nova procura. Kim e Mauborgne (2005) denominaram o valor criativo como inovação com valor que agrega utilidade, preço e custo.

Efetivamente, a proposta de valor ao cliente tem sido um dos conceitos mais utilizados e debatidos nos últimos anos (Anderson, Narus e Van Rossum, 2006; Lindgreen et al., 2012; Lindgreen e Wynstra, 2005; Rensburg, 2012; Sheehan e Bruni-Bossio, 2015; Wouters e Kirchberger, 2015). Anderson et al. (2006) referem que a proposta de valor pode ser vista de três modos: i) lista de todos os benefícios que os clientes recebem, ii) as vantagens da oferta relativamente à oferta concorrente mais próxima, iii) um ou dois pontos de diferença, cuja melhoria irá conduzir a uma entrega de maior valor num futuro próximo. Também, Sheehan e Bruni-Bossio (2015) mencionam que, na proposta de valor ao cliente é necessário ter em atenção três elementos: (1) a proposta de valor que a empresa promete aos seus clientes alvo, (2) a proposta de valor que a empresa realmente entrega ao cliente e (3) a proposta de valor futura melhor que a da concorrência.

Kim e Mauborgne (2009) referem que as empresas devem alinhar três proposições: valor, lucro e pessoas, sendo que, a proposição valor é o que a empresa oferece aos clientes, será a utilidade recebida menos o preço pago. Assim, Kim e Mauborgne (2005) mencionam que as empresas têm de construir a sua estratégia oceano azul respeitando a sequência - utilidade para o comprador, preço, custo e adoção. O sucesso de uma empresa passa, assim, pelos atributos do produto/serviço, pela utilidade que oferece e pela proposta de valor entregue.

Moxham e Wiseman (2009) referem que o mercado do *fitness* caracteriza-se pela pouca diferenciação na oferta, indicando que há uma oportunidade para atingir uma vantagem competitiva concentrando-se na qualidade. Também, Cheng, Hsu e Huang (2012) mencionam que os ginásios e *health clubs* têm cada vez uma maior orientação para o cliente através do reforço da qualidade do serviço, da elevação da satisfação dos clientes e da criação duma relação próxima entre cliente e *ginásio/health*. Os investigadores têm desenvolvido modelos para conceptualizar e mensurar as perceções relativas à qualidade de serviço no contexto do desporto e do *fitness* (Avourdiadou e Theodorakis, 2014). Estes modelos identificam dimensões e atributos de qualidade de serviço e pretendem conhecer a perceção que os utilizadores, clientes têm sobre cada um deles. Mas sendo estas dimensões e atributos preponderantes para o sucesso dos ginásios/*health clubs* não foram inquiridos os gestores, o que por si só é uma lacuna.

2.2 A proposta de valor baseada nas dimensões da qualidade de serviço no setor do desporto

Sheehan e Bruni-Bossio (2015) referem que os gestores têm necessidade de desenvolver uma estratégia que considere cada um dos atributos, que o público-alvo utiliza, na decisão de compra. Assim, cabe aos gestores identificar tais atributos, priorizá-los e controlar se os atributos recebidos pelos clientes são os que lhe foram prometidos. Também, Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) mencionam que os atributos dos serviços são as atividades, as propriedades físicas, as pessoas e os elementos intangíveis oferecidos por uma organização e que são percebidos pelos clientes.

A qualidade é o mais importante e complexo componente da estratégia de negócios, as empresas competem em qualidade, os clientes procuram qualidade e os mercados são transformados pela qualidade (Golder et al., 2012). Gronroos (1984) distingue na qualidade de serviço duas componentes de qualidade - a técnica e a funcional. A qualidade técnica refere-se ao resultado final do serviço e responde à pergunta, o que é que o cliente recebe, enquanto a qualidade funcional refere-se ao processo de prestação de serviços e responde a pergunta, como e de que forma o cliente recebe o serviço. De acordo com Papadimitriou e Karteliotis (2000), o conceito de qualidade de serviço está intrinsecamente ligado à compreensão do conceito de serviço e das suas características de intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade.

A mensuração da qualidade do serviço tem sido apresentada em estudos relativos a diversos setores de atividade: banca (Hossain, Dwivedi e Naseem, 2015), serviços virtuais/eletrônicos (Janita e Miranda, 2013; Shareef, Archer e Dwivedi, 2015), hotelaria (Oh, 1999), desporto (Afthinos, Theodorakis e Nassis, 2005; Hutchinson, Lai e Wang, 2009; Lagrosen e Lagrosen, 2007), restauração (Barber e Scarcelli, 2010; Hyun, 2010), saúde (Chaniotakis e Lympelopoulos, 2009; Dagger e Sweeney, 2007; Lee, Chen, Chen e Chen, 2010), serviços móveis de valor acrescentado (Kuo, Chen e Deng, 2012).

A metodologia para mensurar a qualidade de serviço tem sido utilizada para avaliar a proposta de valor oferecida ou a oferecer ao cliente. Yang e Yang (2011) exploram os conceitos inerentes ao modelo Kano refinado e às ações associadas à estratégia oceano azul para apresentar um modelo integrado de criação de valor e explicam como este modelo pode ser utilizado para selecionar ações para aumentar o valor para o cliente. O modelo Kano assenta em dois aspetos que são necessários para avaliar os atributos de qualidade - o aspeto objetivo, em que se avalia se determinado atributo de qualidade existe e o aspeto subjetivo, em que se avalia a perceção de satisfação do cliente relativa a esse atributo (Kano, Takahashi e Tsuji, 1984). No entanto, Yang e Yang (2011) referem que, o modelo Kano na sua versão original negligencia a importância dada a cada atributo, assim apresentam o modelo Kano refinado, o qual já considera o grau de importância dos atributos e como estes são percebidos pelo cliente. Neste modelo refinado, os atributos são classificados em oito categorias: i) muito atrativos, ii) pouco atrativos, iii) elevado valor acrescentado, iv) baixo valor acrescentado, v) crítico, vi) necessário, vii) potencial e viii) indiferente.

Nesta área de mensuração de atributos/dimensões de qualidade também, Chang (2011) utilizou a teoria da utilidade dos múltiplos critérios para estimar a utilidade para o cliente a partir da qualidade percebida. Esta qualidade percebida foi mensurada pela aplicação de um questionário baseado no conceito E-S-QUAL E E-RecS-QUAL que Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005) apresentaram para mensurar a qualidade do serviço em *websites* e lojas *online*. Efetivamente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) tiveram um papel relevante na apresentação de uma escala que denominaram de SERVQUAL que pretendeu aferir as expectativas e percepções dos clientes face à qualidade a partir de cinco categorias (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia). Parasuraman et al. (1988) referem que o SERVQUAL é uma escala global para medir a qualidade em diferentes setores de serviços, no entanto, esta escala tem sido criticada por ser excessivamente genérica. Lam et al. (2005) mencionam que a escala SERVQUAL é tão genérica que não transfere a informação necessária quando aplicada aos ginásios/health clubs. Assim, vários autores tiveram necessidade de criar escalas para mensurar a qualidade de forma mais precisa, nomeadamente no desporto: i) SAFS - *Scale of Attributes of Fitness Services* aplicada aos centros de *fitness* (Chelladurai et al., 1987) ii) QUESC - *Quality Excellence of Sports*

Centers aplicada aos centros desportivos (Kim e Kim, 1995); iii) CERM-CSQ - *Center for Environmental and Recreation Management - Customer Service Quality* aplicada a centros desportivos e lazer (Howat et al., 1996); iv) SQFS - *Scale of Quality in Fitness Services*, aplicada aos ginásios/health clubs; v) SQAS - *Service Quality Assessment Scale*, aplicada aos ginásios/health clubs (Lam et al., 2005).

Esta temática da qualidade no desporto tem sido alvo de muitos estudos que têm aferido as diferentes dimensões da qualidade e que contribuem para identificar os atributos que levam os clientes a utilizar/comprar um determinado serviço desportivo (Tabela 1).

Tabela 1 - Sistematização de estudos relativos às dimensões de qualidade no desporto

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
Avourdiadou e Theodorakis (2014)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	4 questões: o ginásios fornece um serviço excelente?, a qualidade dos serviços prestados é elevada?, o ginásio oferece serviços atuais?, o ginásio oferece um serviço superior aos seus sócios?	Os resultados indicam que a qualidade do serviço de forma consistente afeta a satisfação geral; a qualidade do serviço é um dos principais motores de lealdade nos novos clientes enquanto, a satisfação geral é um dos principais motores de comportamentos futuros dos clientes; no entanto, o seu impacto é significativamente maior entre os clientes experientes. Estes resultados contribuem positivamente para a compreensão de como a qualidade do serviço e a satisfação influenciam a retenção cliente em diferentes estágios de consumo.
Jasinskas et al. (2013)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	9 dimensões: administração, instrutores, ambiente, equipamentos, programas, serviços, preço, imagem e identidade.	O estudo teve por base a comparação entre o esperado e o percebido pelos clientes de 2 ginásios no âmbito da qualidade. Os resultados mencionam que num dos ginásios as expetativas ficaram sempre acima da qualidade percebida e no outro ginásio, os resultados evidenciam uma situação semelhante, uma vez que só, as dimensões imagem e identidade obtém valores percebidos superiores ao esperados.
Howat e Assaker (2013)	Centros desporto aquático públicos	de Clientes	4 dimensões: apresentação das instalações (6 itens), serviços principais (5 itens), serviços secundários (4 itens) e staff (4 itens).	Os resultados indicam que as 4 dimensões são significativas na determinação do construto de qualidade percebida, com a apresentação das instalações e o staff a obterem a maior influência. Além disso, os resultados do presente estudo indicam que a satisfação geral medeia totalmente o impacto da qualidade percebida e do valor percebido na lealdade (intenções comportamentais), com a qualidade percebida a ter maior influência sobre a satisfação geral e lealdade. O modelo hierárquico identifica os atributos individuais que têm a maior influência sobre as sub-dimensões de qualidade de serviço, por exemplo: a manutenção de instalações e a sua limpeza, e os atributos de pessoal mais influentes foram a capacidade de resposta e a simpatia. Em contraste, o atributo, comida e bebida apropriada teve uma influência relativamente baixa sobre os serviços secundários.
Yildiz (2012)	e Kara Centros desporto e atividade	de Clientes e	3 dimensões: staff (5 itens), instalações (5 itens) e serviços (4 itens).	Os resultados evidenciaram que quanto à qualidade percebida a dimensão de maior relevância foram as instalações, seguido pelos serviços e em último, o staff.

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
	física			Concluí-se também que, em vez de se utilizar um instrumento genérico para mensurar a qualidade do serviço deve ser utilizado um instrumento específico de acordo com o serviço que está a ser mensurado.
Fernandez, Carrion e Ruiz (2012)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	6 dimensões: pessoal (8 itens), instalações (2 itens), ambiente (3 itens), número de equipamentos (3 itens), estado do equipamento (2 itens) e serviços (6 itens).	Das dimensões avaliadas, o pessoal e os serviços são as dimensões de maior relevância e o estado do equipamento a de menor relevância. Os estudantes de sexo masculino com idades entre 16 a 24 anos dão maior importância às instalações e ao número de equipamentos, enquanto, que as mulheres reformadas entre os 55 e 65 anos dão maior importância ao pessoal e ao serviço. Quanto aos homens com funções públicas e idades entre 25 e 34 anos deram as pontuações mais baixas em todas as dimensões. Dos resultados pode-se ainda concluir que as variáveis, idade e sexo têm repercussão na qualidade e satisfação.
Dias e Carvalho (2011)	Programas municipais de atividade física para idosos	participantes	5 dimensões: aspetos gerais (6 itens), instalações (6 itens), equipamentos e materiais (4 itens), recursos humanos (5 itens), atividades (4 itens).	As dimensões mais relevantes foram as atividades e os recursos humanos. Os idosos que participaram no estudo focam como pontos fortes dos programas os aspetos relativos à adequação das atividades e à sua natureza lúdica e recreativa. Consideram-nas como excelentes benefícios para a sua autonomia e bem-estar geral, assim como relevam importante o facto de as atividades serem diversificadas. A relação com os professores parece ser excelente, pois são referidos sobremaneira a sua formação, o trato, a empatia, o tempo disponível dos professores e o rácio adequado professor/aluno. A dimensão - aspectos gerais foi considerada a dimensão mais fraca e a que apresenta itens com carga menos positivos, entre os quais se destacam a localização das instalações, a diversidade de horários, sessões semanais e duração anual dos programas, e ainda a organização das atividades e facilidades de inscrição. Questões como a das acessibilidades às instalações desportivas, os horários, o tempo das sessões e a duração anual do programa poderão não ser suficientes para suprir as necessidades e motivações dos idosos.
Lee, Kim, Ko e Sagas (2011)	Clubes de golf	Clientes	5 dimensões: elementos tangíveis fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia.	As dimensões específicas de qualidade de serviço utilizados neste estudo (Parasuraman et al., 1988) mostraram diferentes impactos em satisfação e intenção

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
				comportamental com base no sexo. Os resultados mostraram que os tangíveis e a empatia são dimensões críticas de qualidade de serviço para a determinação satisfação para ambos os sexos. O sexo masculino tem um percepção melhor da qualidade de serviço. Os resultados sugerem que os jogadores do sexo masculino são mais sensíveis aos aspetos tangíveis, por exemplo, aos equipamentos do que as suas homólogas do sexo feminino. O sexo feminino indicou percepções mais elevadas na dimensão empatia. A dimensão tangível (instalações e equipamentos) é o fator mais relevante da qualidade de serviço em predir a intenção comportamental em ambos os sexos.
Yildiz (2011)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	5 dimensões: pessoal (7 itens), instalações (8 itens), serviços de suporte (5 itens) e atividades (5 itens).	Os resultados indicam que os fatores mais importantes e com melhor desempenho são: as atividades e o pessoal. A dimensão serviços de suporte é de baixa prioridade (baixo nível de importância e desempenho) e a dimensão instalações tem um nível de importância elevado mas os inquiridos consideram que tem um baixo desempenho, portanto, é necessário que se implementem melhorias.
Rial, Varela, Rial e Real (2010)	Centros desportivos	Utilizadores	2 dimensões: pessoal (8 itens) e instalações (6 itens).	Na mensuração da qualidade percebida, a dimensão pessoal obteve uma pontuação mais elevada do que a dimensão instalações. O elemento com melhor pontuação foi a amabilidade e trato do pessoal e o com menor pontuação foi a localização. Da análise da relação qualidade e satisfação percebida conclui-se que os elementos da dimensão instalações têm um peso maior do que os da dimensão pessoal na satisfação dos utilizadores.
Morales, Hernandez-Mendo e Blanco (2009)	Instalações desportivas municipais	Utilizadores	5 dimensões: tangíveis (4 itens), fiabilidade (5 itens), capacidade de resposta (4 itens), segurança (4 itens) e empatia (5 itens).	Os resultados encontrados apoiam a hipótese segundo a qual as diferentes adaptações do modelo SERVQUAL não foram realizadas com garantias metodológicas. Os resultados apoiam a existência de uma estrutura fatorial estável e parcimoniosa, com índices de ajustamento aceitáveis.
Howat, Crilley e McGrath (2008)	Centros de desporto aquático	Clientes	5 dimensões: 3 dimensões de processo: pessoal (4 itens), apresentação das instalações (3 itens), estacionamento (2 itens) e 2 dimensões de resultado: benefícios de relaxar (2 itens) e realização pessoal (3	Os resultados evidenciam a relação entre a qualidade do serviço, a satisfação geral e a lealdade do cliente. Duas dimensões do processo (de pessoal e apresentação das instalações) e uma dimensão de resultado (relaxamento)

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
			items).	são relevantes para a satisfação geral, que por sua vez influenciou fortemente três variáveis da lealdade, em particular a disposição para recomendar o centro a outros. As ligações entre a satisfação global, a vontade de recomendar, a intenção de visitar e a probabilidade de frequentar um outro centro foram muito mais fortes do que as ligações directas entre as dimensões de qualidade de serviço e da três variáveis lealdade. Os resultados reforçam a importância das dimensões de qualidade de serviço (pessoal e apresentação das instalações) como uma prioridade na gestão principalmente, onde haja concorrência entre instalações. Os atributos dimensão resultado que mais influenciam a satisfação global (relaxar e escapar às pressões do dia a dia) são vivenciados durante e imediatamente após à participação. Os outros dois atributos da dimensão resultados (melhoria da saúde e melhor aptidão física) são pouco relevante porque só serão visíveis no médio longo prazo. A mesma razão pode ser utilizada para a fraca relação entre satisfação geral e a dimensão realização pessoal.
Lagrosen e Lagrosen (2007)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes e colaboradores de ginásios	3 dimensões: alterações físicas, alterações mentais e prazer.	O quadro de gestão da qualidade no <i>fitness</i> considera as seguintes áreas: dimensões de qualidade (alterações físicas, mentais e prazer), facilitadores directos (competências técnicas e relacionais) e facilitadores indirectos (instalações, recrutamento, ambiente, empowerment, serviço, formação). As áreas estão inter-relacionadas, o que significa que os bons resultados serão obtidos se os prestadores de serviços considerarem as três dimensões em simultaneamente. Além disso, os facilitadores (especialmente os facilitadores indirectos) fornecem aos gestores diretrizes valiosas para atingir a qualidade na indústria.
Lam et al. (2005)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	6 dimensões: staff (8 items), serviços (5 items), balneários (3 items), instalações físicas (7 items), instalações de treino (5 items) e espaço para crianças (3 items).	O estudo apresenta um instrumento para mensurar a qualidade de serviço nos ginásios/ <i>health clubs</i> com 6 dimensões e 31 items. Este instrumento, SQAS tem todos os elementos do SERVQUAL e ainda adiciona a dimensão serviços.

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
Ko e Pastore (2005)	Centro de desporto recreativo universitário	Utilizadores	4 dimensões: qualidade do serviço: diversidade, tempo e informação; qualidade da interação: relação sócio-colaborador, interação entre sócios, resultados da qualidade: alterações físicas, valências e socialização e qualidade das instalações: condições do ambiente, equipamentos e design.	Os resultados evidenciam uma significativa relação entre as 4 dimensões: qualidade do serviço, qualidade da interação, resultados da qualidade e qualidade das instalações.
Afthinos et al. (2005)	Ginásio/ <i>health club</i> (públicos e privados)	Clientes	42 itens: interior agradável, instalações modernas, limpeza, luminosidade, temperatura adequada nos balneários, espaço adequado, temperatura adequada no ginásios, disponibilidade para ajudar, cortesia, capacidade de resposta às reclamações, conhecimento técnico, responsabilidade, deixar nos sócios recordações, reconhecimento das competências, interesse pelo progresso dos sócios, instruções claras, consistência, procedimentos de emergência, medidas de segurança, brochuras compreensíveis, transportes disponíveis, instruções de utilização das instalações, fácil acesso a bebidas, snack bar, horário conveniente, programas familiares, programas para crianças, serviços personalizados, diversidade de serviços, facilidade de inscrição, objetivos diferenciados para os sócios, ofertas, preço baixo, privacidade, não existência de danos nos bens dos sócios, poder trazer amigos, oportunidade de encontrar pessoas, estimulação, instalações limpas, serviços renovados, interação entre membros, localização perto de shopping.	As dimensões mais relevantes na qualidade de serviço são: os elementos tangíveis das instalações, as atitudes e habilidades pessoais, os atributos relacionados ao custo e os itens relacionados com a programação e agendamento dos serviços prestados. Os itens relacionados com a interação social (trazer os amigos, oportunidade para conhecer pessoas, interação entre membros e disponibilidade de programas de família e crianças) são menos importantes. Os resultados evidenciam que existem diferenças significativas de desejos entre homens e mulheres, sendo que as mulheres têm expectativas mais elevadas quanto à qualidade de serviço. Os clientes dos ginásios públicos tinham expectativas mais baixas em relação à qualidade dos serviços prestados, enquanto que, os membros dos ginásios privados apresentaram as mais altas expectativas no que diz respeito aos elementos tangíveis de prestação de serviços e à sua interação com os responsáveis pela prestação dos serviços. Os resultados evidenciam que as pessoas com diferentes motivações para a utilização dos ginásios expressam essencialmente os mesmos desejos.
Theodorakis, Alexandris, Rodrigues e Sarmiento (2004)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	5 dimensões: instalações (7 itens), atitude dos colaboradores (4 itens), relaxar (3 itens), <i>health/fitness</i> (3) e social/intelectual (7).	As mulheres mostraram-se menos satisfeitas com a dimensão instalações / serviços, enquanto os indivíduos com níveis mais elevados de educação mostraram-se menos satisfeitos tanto nas instalações/serviços como, nas dimensões sociais/intelectuais.
Alexandris, Zahariadis, Tsozbatzoudis e Grouios (2004)	Ginásio/ <i>health clubs</i>	Clientes	3 dimensões: qualidade da interação (6 itens), qualidades das instalações e qualidade do resultado.	Os resultados demonstram que as variáveis: qualidade da interação, resultados da qualidade e qualidade das instalações têm efeitos diretos sobre a satisfação, o que por sua vez, tem efeitos significativos sobre a comunicação informal e sobre o compromisso psicológico. A dimensão qualidade das instalações é a variável com peso mais significativo sobre a satisfação,

Estudo	Tipo de participantes organização	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
			seguida da dimensão resultados. A influência da qualidade da interação sobre a satisfação foi significativa mas de menor intensidade. Os resultados também indicam que a influência da satisfação no compromisso psicológico foi significativo, mas não muito forte, esta situação pode dever-se à prática de exercício exigir esforço aos indivíduos, ou à dificuldade na definição do construto de satisfação do cliente em serviços de desporto. Por último, os resultados evidenciam que a satisfação tem uma forte influência na comunicação boca-a-boca.
Chang e Chelladurai (2003)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	9 dimensões: ambiente do serviço (4 itens), compromisso da gestão para a qualidade do serviço (3 itens), serviços (4 itens), interações interpessoais (4 itens), atividades de interação (4 itens), instalações físicas (4 itens), outros clientes (4 itens), falhas do serviço/resolução (4 itens) qualidade de serviço percebida (4 itens).
Murray e Howat (2002)	Centros de desporto e lazer	Clientes	18 itens (segurança no estacionamento, limpeza, atualização da informação, tempo de duração das atividades, diversidade de atividades, conforto, serviços com valor, qualidade e manutenção de equipamentos, comida/bebidas disponíveis, acompanhamento de crianças, simpatia do staff, responsabilidade, aparência, experiência do staff, instrutores, funcionários e manutenção das instalações).
Papadimitriou e Karteliotis (2000)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	4 dimensões: qualidade dos instrutores (9 itens), atratividade das instalações e operações (5 itens), disponibilidade e entrega de serviços (6 itens) e outros serviços (4 itens).
			Os resultados da análise fatorial comprovam que o construto qualidade de serviço é multidimensional. O fator qualidade do instrutor explica 30.3% da variância, o que revela o papel importante que os instrutores desempenham na determinação da qualidade de serviço, ao nível da competência, da capacidade de resposta, da vontade de ajudar, do apoio na seleção das atividades e na utilização dos equipamentos. O segundo fator mais relevante foi a atratividade das instalações e operações, em que os itens: instalações atrativas, equipamentos modernos, limpeza, segurança e temperatura são relevantes. O terceiro fator,

Estudo	Tipo de participantes organização	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
			disponibilidade e entrega de serviços explica 9,4% da variância sublinhando os atributos como: a diversidade, a disponibilidade e entrega de serviços. O último fator, os outros serviços explicam 7,5% da variância, em que o destaque é dado aos seguintes atributos: segurança dos bens dos clientes, procedimentos de emergência, valor da mensalidade e horários.
Howat et al. (1996)	Centros de esporte e lazer	Clientes	4 dimensões: serviços principais (7 itens), qualidade do staff (4 itens), instalações (2 itens) e serviços secundários (2 itens).
			Este artigo relata as dimensões de satisfação do cliente através do desenvolvimento/aplicação de um questionário (CERM-CSQ) com indicadores baseados na qualidade de serviço ao cliente. O fator dominante é descrito como serviços centrais e contém atributos de três dimensões do SERVQUAL, é o terceiro mais alto das quatro dimensões. A dimensão staff é o segundo mais alto, o que demonstra que a responsabilidade e conhecimento do colaboradores é valorizado pelos clientes. O fator instalações no geral é o que obteve o valor mais alto. Os serviços secundários obteve a pior pontuação. Da comparação entre a expectativa e o desempenho em cada um dos atributos, os resultados evidenciam que a segurança no estacionamento e o serviço de bar têm as maiores discrepâncias, isto é, os clientes tem expectativas acima do desempenho, desta forma, as entidades devem fazer melhorias nestes atributos.
Kim e Kim (1995)	Centros desportivos (entidades públicas e privadas)	Clientes	11 dimensões: ambiente (5 itens), atitude dos colaboradores (3), fiabilidade nos colaboradores (4 itens), informação disponível (4 itens), serviços oferecidos (5 itens), considerações pessoais (3 itens), preço (1 item), privilégios (1 item), mente (2 itens) estímulo (1 item), conveniência (4 itens).
			Este estudo evidencia as seguintes dimensões: ambiente, atitude dos colaboradores, fiabilidade, informação disponível, serviços, considerações pessoais, preço, exclusividade, mente, conveniência, estímulo e interação social. Sete destas dimensões são consistentes com as do SERVQUAL, a razão de não serem sistematicamente as mesmas deve-se à dimensionalidade da qualidade de serviço depender do tipo de serviço a mensurar. Os itens mais relevantes foram: limpeza, segurança dos bens dos sócios, serviços e acessos convenientes e procedimentos de emergência. Os itens como: espaço agradável, snack bar, interesse dos colaboradores no progresso dos sócios, localização próxima de lojas são menos desejados. Um serviço que pretenda melhorar a qualidade de serviço deve incluir

Estudo	Tipo de organização	de participantes	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
				os seguintes passos: identificar os desejos do sócio, mensurar a qualidade do trabalho dos colaboradores, identificar as áreas a melhorar, estabilizar os indicadores de desempenho que estão positivamente correlacionados com a percepção de qualidade dos sócios, definir ações para entrega dum serviço de elevada qualidade e medir a qualidade do trabalho dos colaboradores novamente para ver se a qualidade do serviço melhorou.
Mackay e Crompton (1990)	Programa recreativo municipal	Participantes	5 dimensões: elementos tangíveis: (5 itens), fiabilidade (5 itens), capacidade de resposta (5 itens), segurança (5 itens) e empatia (5 itens).	O estudo utiliza as dimensões do SERVQUAL para mensurar a qualidade de serviço em programas recreativos (<i>fitness</i> , hóquei, pintura e viagens). Para tal, afere as expectativas e a percepção para cada um dos itens das cinco dimensões. Os resultados evidenciam que os programas de <i>fitness</i> e hóquei estão abaixo das expectativas dos participantes assim, deve ser efetuado um esforço de melhoria da qualidade de serviço. Quanto, às áreas de pintura e viagens a percepção supera as expectativas.
Crompton e Mackay (1989)	Programa recreativo municipal	Participantes	5 dimensões: elementos tangíveis: instalações físicas, equipamentos, aparência de pessoal e de presença de outros participantes; fiabilidade: a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e com precisão; capacidade de resposta: vontade de ajudar os participantes e para fornecer um serviço rápido; segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários, e sua capacidade de transmitir confiança e empatia: carinho, atenção individualizada aos participantes.	As principais conclusões do estudo são as seguintes: os itens relativos à dimensão tangível são percebidos como mais importantes pelos jogadores de hóquei. Os resultados não evidenciam discrepâncias na dimensão fiabilidade em qualquer dos programas. Quanto às dimensões, capacidade de resposta e empatia revelaram-se mais importantes para a pintura do que para o <i>fitness</i> ou o hóquei. A dimensão segurança revelou-se mais importante no programa de viagens do que nos restantes.
Chelladurai et al. (1987)	Ginásio/ <i>health club</i>	Clientes	5 dimensões: serviços profissionais, serviços de consumo, serviços periféricos, instalações e equipamentos e serviços secundários.	Este estudo foi realizado para: (a) definir e descrever as dimensões/atributos dos serviços de <i>fitness</i> , (b) identificar as diferenças entre grupos de indivíduos (categorizados por sexo e estado civil) e (c) desenvolver uma escala (SAFS) para medir essas dimensões. Na versão final da SAFS, 30 itens foram retirados para medir cinco dimensões: serviços profissionais, serviços de consumo, serviços periféricos, instalações e equipamentos, e serviços secundários (tais como fornecimento de bebidas e alimentos). Os resultados evidenciam que houve uma coerência global na

Estudo	Tipo de participantes organização	Dimensões em análise	Resultados/Conclusões
			classificação das instalações e equipamentos como a dimensão mais influente e os serviços secundários, como o bar e restaurante como o menos influente nos assuntos decisões para participar de um clube.

Da análise da Tabela 1 pode concluir-se que, um número significativo de artigos aplica escalas que consideram as dimensões de qualidade de serviço, nomeadamente: atividades principais, instalações, recursos humanos, atividades secundárias (complementares) e outras dimensões tangíveis e intangíveis que depois são detalhadas em diferentes itens. Neste contexto são estas as dimensões objeto do nosso estudo.

3. Metodologia

3.1. Variáveis

Face a revisão da literatura efetuada, constata-se que existe uma diversidade de estudos no âmbito da indústria do desporto e são várias as dimensões de análise trabalhadas. Neste contexto, pretende-se nesta investigação identificar a proposta de valor atual, baseada nas dimensões de qualidade utilizadas por Papadimitriou e Karteliotis (2000) e Yildiz (2011), na ótica dos gestores dos ginásios/*health clubs* em Portugal. As dimensões objeto de mensuração serão: qualidade dos instrutores, (competência, responsabilidade, cortesia, amabilidade, disponibilidade para ajudar na seleção de atividades a desenvolver pelo sócio e na utilização dos equipamentos), atratividade das instalações e operações (qualidade das instalações, balneários, limpeza, segurança, luminosidade e temperatura), disponibilidade e entrega de serviços (diversidade das atividades principais, serviços inovadores, promoção de serviços, atividades com familiares dos sócios, serviços para crianças e atividades de socialização entre sócios) e por último, outros serviços (procedimentos de emergência, segurança dos bens dos sócios, horário de funcionamento conveniente aos sócios e valor de mensalidade).

O instrumento escolhido para mensurar os atributos/dimensões de qualidade foi o adotado por Papadimitriou e Karteliotis (2000) que melhoraram a escala QUESC (*Quality Excellence of Sports Centers*) adaptando-a aos ginásios/*health clubs*. Papadimitriou e Karteliotis (2000) apontam três vantagens à escala QUESC: i) identifica atributos específicos da qualidade; ii) é mais abrangente e; iii) tem uma maior aplicabilidade em termos conceptuais. Para além dos 24 itens validados pelo estudo de Papadimitriou e Karteliotis (2000), foram ainda considerados os seguintes itens: balneários, número adequado de sócios por atividade, disponibilidade de consultas (nutricionista, fisioterapia, médico) e serviço de bar tendo por Yildiz (2011). Na Tabela 2 apresenta-se os atributos a avaliar e os respetivos autores que os preconizaram.

Tabela 2 - Atributos a avaliar

Autores	Atributos a avaliar
Papadimitriou e Karteliotis (2000)	Resposta às reclamações Competência dos colaboradores Responsabilidade dos colaboradores Cortesia e amabilidade ao sócio Disponibilidade em ajudar o sócio Manter um ambiente agradável Explicar de que forma os equipamentos devem ser utilizados Seleção das atividades a desenvolver pelo sócio Manter recordações nos sócios Instalações modernas Limpeza Luminosidade Segurança Temperatura adequada Diversidade das atividades principais Serviços inovadores Promoção de vendas Atividades com familiares dos sócios Serviços para crianças Atividades de socialização entre sócios Procedimentos de emergência Segurança dos bens dos sócios Horário de funcionamento conveniente aos sócios Valor de mensalidade baixa
Yildiz (2011)	Balneários Número adequado de sócios por atividade Disponibilidade de consultas Serviço de bar

Para mensurar os 28 atributos foi utilizada a escala likert de 5 pontos (1 - nenhuma importância e 5 - extrema importância) de acordo com o Papadimitriou e Karteliotis (2000) e Yildiz (2011).

3.2 Amostra e métodos

As organizações objeto deste estudo são os ginásios e *health clubs* que detêm como código de atividade económica principal 93130. De acordo com o INE (2007), estas organizações compreendem as atividades de manutenção física, proporcionadas por ginásios que possuem espaços diversificados, oferecendo várias atividades (modalidades), sem preocupações de competição, de modo a preservar ou a melhorar a condição física.

Os dados relativos às organizações com o CAE 93130 foram obtidos através do Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, a partir do qual foram identificadas 691 organizações em 31 de dezembro de 2014, das quais 65 estão inativas por diversas razões: sem atividade comercial, em processo de falência ou em liquidação. Assim, foram consideradas 626 organizações. A dificuldade, ou mesmo a impossibilidade, de estudar a totalidade da população, revela a importância do estudo com o recurso a amostras (Vicente, Reis, & Ferrão, 1996). Desta forma, foi selecionada uma amostra aleatória de 200 empresas, tendo-se recorrido ao *software* R versão 3.2.0 (R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria) para a determinação dos números aleatórios. O questionário (Anexo 1) foi efetuado por telefone, entre agosto e setembro 2015 e obteve-se 151 respostas.

A análise estatística foi elaborada através da análise fatorial exploratória (AFE) que é uma técnica de interdependência, cujo objetivo principal é definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis em análise, isto é, a informação contida em um número de variáveis originais em um conjunto menor de novas dimensões compostas ou fatores com uma perda mínima de informação para definir as dimensões subjacentes às variáveis originais (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010). Para avaliar a adequação na utilização da AFE é realizado o teste de esfericidade Bartlett, devendo este ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$) indicando a existência de correlações suficientes entre as variáveis (Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2010), bem como estimada a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1970) e as comunalidades (variância de uma variável que é compartilhada com todas as outras variáveis) (Hair et al., 2010), devendo esta ser superior a 0,5. Para a extração dos fatores subjacentes às variáveis é utilizado o método das componentes principais (Treiblmaier e Filzmoser, 2010) sendo efetuada a rotação VARIMAX, a abordagem analítica predominante para a obtenção de uma rotação ortogonal de fatores (Fabrigar, Wegener, MacCallum e Strahan, 1999). Para a determinação do número de fatores a reter utilizou-se uma abordagem *a priori*, com o objetivo de replicar a estrutura tetra-fatorial definida por (Papadimitriou e Karteliotis, 2000) (Hair et al., 2010). Para a inclusão das variáveis em cada um dos fatores foi utilizada o critério do valor absoluto das cargas fatoriais superior a 0,5 (Hair et al., 2010). A consistência interna dos quatro fatores foi avaliada através do Alpha de Cronbach. Em todos os cálculos estatísticos foi utilizado o *software* IBM SPSS versão 23.0 (IBM Corporation, New York, USA).

4. Apresentação e discussão de resultados

4.1 Análise descritiva

No que respeita aos 151 inquiridos, a média etária era de $36,3 \pm 8,2$ anos, e em termos de escolaridade 53,5% detinham uma licenciatura ou bacharelato e 16,7% possuíam mestrado. Em termos da caracterização dos ginásios, a idade média era de $8,9 \pm 6,9$ anos, 34,0% estavam localizados na região da Grande Lisboa, 28,7% no Norte e 26,7% no Centro, 56,3% possuíam entre 101 e 500 sócios e 17,9% tinham até 100 sócios, 38,1% tinham uma área entre 501 e 1500 m² e 32,1% entre 201 e 500 m². Quanto aos serviços disponibilizados, o *cardiofitness* (94,0%), as aulas de grupo (94,0%), a musculação (86,1%) e o treino personalizado (86,1%) são os serviços predominantes. Finalmente, o valor da mensalidade no caso de livre trânsito é de $43,07\text{€} \pm 9,52\text{€}$.

Com intuito de apresentar a curva de valor foram calculadas as médias e os desvios padrão de cada um dos atributos de qualidade de todos os inquiridos, posteriormente foi efetuada a distinção do posicionamento tendo por base do preço médio e a diversidade de serviços prestados, os resultados são apresentados na tabela 3 e nas Figuras 1 e 2.

Tabela 3 - Média, desvio padrão por atributo de qualidade de serviço

	Total			Preço						Serviços					
				Preço abaixo da média			Preço acima da média			Alguns serviços			Todos os serviços		
	N válido	Média	DP	N válido	Média	DP	N válido	Média	DP	N válido	Média	DP	N válido	Média	DP
Resposta às reclamações	151	4,48	0,72	87	4,40	0,74	63	4,59	0,69	131	4,50	0,72	20	4,35	0,75
Competência dos colaboradores	151	4,65	0,57	87	4,64	0,53	63	4,65	0,63	131	4,68	0,54	20	4,45	0,69
Responsabilidade dos colaboradores	151	4,66	0,53	87	4,68	0,47	63	4,62	0,61	131	4,68	0,50	20	4,50	0,69
Disponibilidade para ajudar o sócio	151	4,69	0,51	87	4,66	0,55	63	4,73	0,45	131	4,70	0,49	20	4,60	0,60
Manter um ambiente agradável	151	4,69	0,58	87	4,70	0,53	63	4,67	0,65	131	4,71	0,56	20	4,55	0,69
Explicação de como os equipamentos devem ser utilizados	151	4,65	0,61	87	4,63	0,65	63	4,67	0,57	131	4,70	0,56	20	4,30	0,80
Apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio	151	4,43	0,66	87	4,41	0,66	63	4,46	0,67	131	4,43	0,67	20	4,45	0,60
Segurança	151	4,58	0,68	87	4,56	0,68	63	4,59	0,69	131	4,60	0,65	20	4,45	0,83
Procedimentos de emergência	151	4,16	1,04	87	4,13	1,01	63	4,19	1,09	131	4,15	1,04	20	4,20	1,06
Segurança dos bens do sócio	151	4,17	0,91	87	4,02	0,95	63	4,35	0,83	131	4,19	0,88	20	4,00	1,12
Instalações, quanto à sua modernidade	151	4,08	0,86	87	4,10	0,82	63	4,06	0,91	131	4,11	0,83	20	3,90	1,02
Balneários	151	4,12	0,87	87	4,08	0,85	63	4,16	0,90	131	4,14	0,88	20	4,00	0,79
Limpeza	151	4,66	0,57	87	4,67	0,52	63	4,63	0,63	131	4,67	0,56	20	4,55	0,60
Luminosidade	151	4,34	0,77	87	4,43	0,73	63	4,22	0,81	131	4,36	0,76	20	4,25	0,85
Diversidade das atividades principais	151	4,21	0,76	87	4,24	0,68	63	4,19	0,82	131	4,19	0,78	20	4,30	0,66
Número adequado de sócios por atividade	151	4,15	0,83	87	4,13	0,82	63	4,22	0,81	131	4,15	0,82	20	4,20	0,89
Disponibilidade de serviços inovadores	151	3,97	0,84	87	3,95	0,89	63	4,02	0,77	131	3,95	0,84	20	4,10	0,85
Promoção de vendas	151	3,95	1,01	87	3,83	0,99	63	4,16	0,95	131	3,92	1,04	20	4,10	0,79
Serviços para crianças	151	3,01	1,38	87	2,90	1,44	63	3,19	1,27	131	2,88	1,35	20	3,85	1,27
Disponibilidade de consultas de especialidade	151	3,85	1,12	87	3,68	1,20	63	4,11	0,95	131	3,79	1,12	20	4,30	1,03
Serviço de bar	151	2,57	1,34	87	2,46	1,26	63	2,73	1,45	131	2,51	1,31	20	2,95	1,54

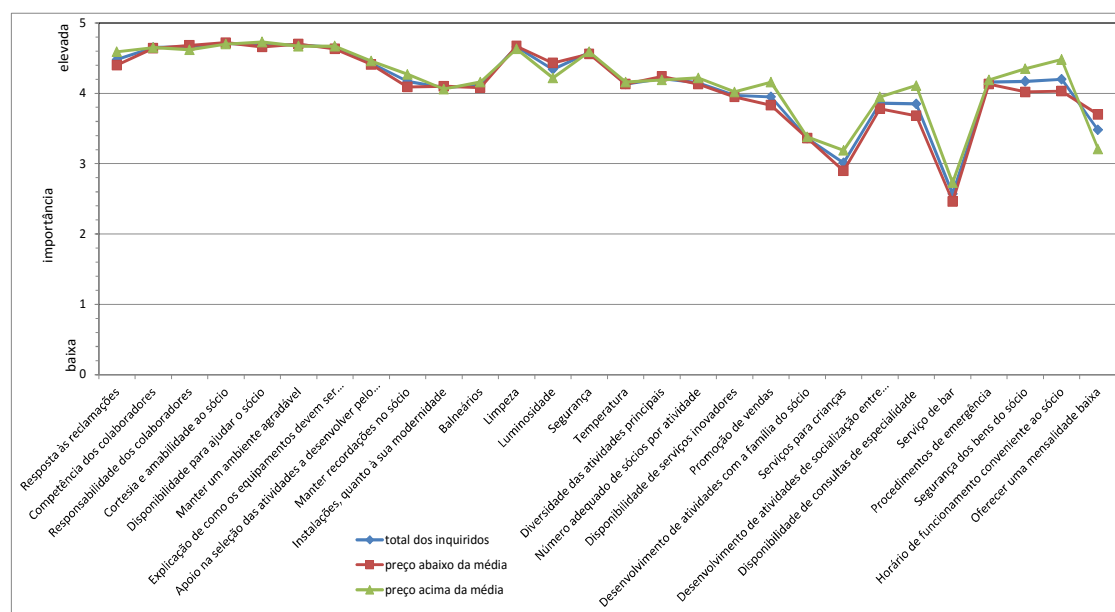


Figura 1 - Curvas de valor a partir da variável preço médio

Os resultados obtidos relativos aos 151 inquiridos (Figura 1) evidenciam que os atributos mais importantes são: cortesia e amabilidade ao sócio, disponibilidade para ajudar o sócio, manter um ambiente agradável, responsabilidade dos colaboradores, limpeza, competência dos colaboradores. No entanto, também existem atributos com menor importância na ótica dos gestores de ginásios/health clubs como sejam: serviço de bar, serviços para crianças, desenvolvimento de atividades com a família do sócio, oferecer uma mensalidade baixa, disponibilidade de consultas de especialidade e desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios.

Da comparação do nível de importância dado pelos inquiridos que praticam um preço acima da média com os que têm um preço abaixo da média, os resultados evidenciam maior

no sócio e desenvolvimento de atividades com a família do sócio). Foram incluídos os itens que estavam no limiar dos valores aceitáveis das comunalidade e dos pesos fatoriais (0,49). O teste de esfericidade Bartlett ($\chi^2 = 1410,89$; $p < 0,05$) e a estatística KMO (KMO = 0,866) indicam que a matriz de correlações dos fatores da AFE é muito boa pelo que é adequada para descrever a estrutura dos dados. Para a determinação dos scores de cada fator foi calculada uma variável compósita através da média dos itens de cada fator, medida essa que variava entre 1 (menor importância) e 5 (máxima importância).

A denominação dos quatro fatores é baseada no conteúdo dos itens do questionário incluídos em cada fator. Assim, o primeiro fator, competências dos colaboradores, explicava a maior quantidade de variância (35,6%), o segundo fator, alusivo às instalações, explica 9,5% da variância, o terceiro fator, serviços principais, explica 6,7% da variância e o quarto e último fator, serviços complementares, explica 6,1% da variância. A consistência interna de cada um dos fatores variava entre valores aceitáveis (Alpha = 0,642) e muito bons (Alpha = 0,871).

Tabela 4 -Pesos fatoriais de cada item nos quatro fatores, eigenvalues,% da variância, alpha de cronbach

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
Resposta às reclamações	0,58				0,49
Competência dos colaboradores	0,62				0,49
Responsabilidade dos colaboradores	0,61				0,53
Disponibilidade para ajudar o sócio	0,69				0,56
Manter um ambiente agradável	0,70				0,55
Explicação de como os equipamentos devem ser utilizados	0,75				0,57
Apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio	0,66				0,65
Instalações, quanto à sua modernidade		0,64			0,63
Balneários		0,78			0,72
Limpeza		0,65			0,61
Luminosidade		0,58			0,51
Segurança	0,67				0,63
Diversidade das atividades principais			0,77		0,66
Número adequado de sócios por atividade			0,54		0,51
Disponibilidade de serviços inovadores			0,72		0,59
Promoção de vendas			0,57		0,49
Serviços para crianças				0,62	0,54
Disponibilidade de consultas de especialidade (nutricionista, médico, fisioterapeuta)				0,70	0,62
Serviço de bar				0,73	0,61
Procedimentos de emergência	0,49				0,55
Segurança dos bens do sócio	0,53				0,65
<i>Eigenvalue</i>	7,5	2,0	1,4	1,3	
% da variância	35,6	9,5	6,7	6,1	
% da variância cumulativa	35,6	45,1	51,8	57,9	
Alpha de Cronbach	0,871	0,797	0,740	0,642	

Comparativamente, o estudo de Papadimitriou e Karteliotis (2000) evidencia que o fator qualidade dos instrutores explica também a maior quantidade da variância (30,3%) seguida do fator atratividade das instalações e operações que explica 9,8% da variância, sendo que, o terceiro fator serviços explica 9,4% da variância e por último, os outros serviços que explicam 7,5% da variância.

Os resultados obtidos através da análise fatorial exploratória evidenciam a importância da competência dos colaboradores que agrega neste fator os seguintes atributos: resposta às reclamações, competência, responsabilidade, disponibilidade dos colaboradores, explicação de como os equipamentos devem ser utilizados, existência de um ambiente agradável, apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio, segurança e procedimentos de emergência. O fator instalações agrega os atributos: modernidade, limpeza, luminosidade e banheiros, no entanto, o atributo temperatura não foi incluído no nosso estudo porque saturava em mais do que um fator, ao contrário do que validou Papadimitriou e Karteliotis (2000).

O fator serviços principais inclui: diversidade, número adequado de sócios por atividade, serviços inovadores e promoção, no entanto, os dados obtidos pelo estudo de Papadimitriou e Karteliotis (2000) consideram ainda outros serviços nomeadamente: atividades com a família, atividades para crianças e de socialização que no nosso estudo integram outro fator ou não foram incluídos por possuírem comunalidade baixa (desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios) ou saturavam mais do que um fator (desenvolvimento de atividades com a família do sócio). De notar que, existem alguns atributos que neste estudo tiveram enquadramento diferente dos Papadimitriou e Karteliotis (2000), nomeadamente na dimensão serviços complementares que enquadra serviços para crianças, consultas de especialidade e serviço de bar. Os resultados de Papadimitriou e Karteliotis (2000) quanto ao fator outros serviços consideram os atributos procedimentos de emergência, segurança dos bens dos sócios, preço e horário conveniente, assim difere de forma significativa dos resultados obtidos no nosso estudo.

Chelladurai et al. (1987) evidenciam que houve uma coerência global na classificação das instalações e equipamentos como a dimensão mais influente e os serviços secundários, como o bar e restaurante como os menos influentes nos assuntos decisões para participar de um clube, assim, os resultados obtidos são semelhantes aos obtidos neste estudo. Alexandris et al. (2004) demonstram que as variáveis: qualidade da interação, resultados da qualidade e qualidade das instalações têm efeitos diretos sobre a satisfação corroborando com a importância dos fatores instalações e competência dos colaboradores. No mesmo sentido, são os resultados obtidos por Afthinos et al. (2005) que evidenciam os elementos tangíveis das instalações, as atitudes e habilidades pessoais, os atributos relacionados com a programação e agendamento dos serviços prestados. Os resultados obtidos neste estudo são similares aos apurados também por Yildiz (2011) em que os fatores mais importantes e com melhor desempenho são: as atividades e o pessoal, a dimensão serviços de suporte é de baixa prioridade e a dimensão instalações tem um nível de importância elevado. De notar que, os resultados apurados neste estudo expressam a opinião dos gestores de ginásios/*health clubs* enquanto que, os resultados dos estudos de Chelladurai et al. (1987), Alexandris et al. (2004),

Afthinos et al. (2005) e Yildiz (2011) refletem a opinião dos clientes, desta forma, em termos gerais, gestores e clientes de ginásios/*health clubs* dão relevância às mesmas dimensões. O resultado do desenho da curva de valor do setor dos ginásios/*health clubs* atual a partir dos fatores é possível analisar nas figuras que se apresentam de seguida.

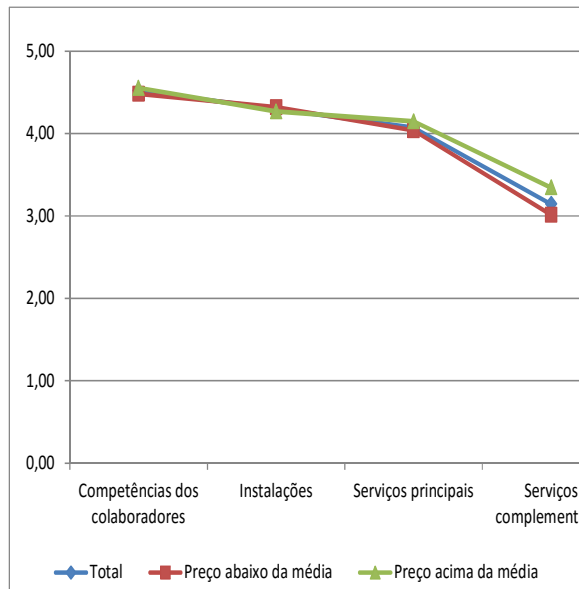


Figura 3 - Curvas de valor por fatores/preço

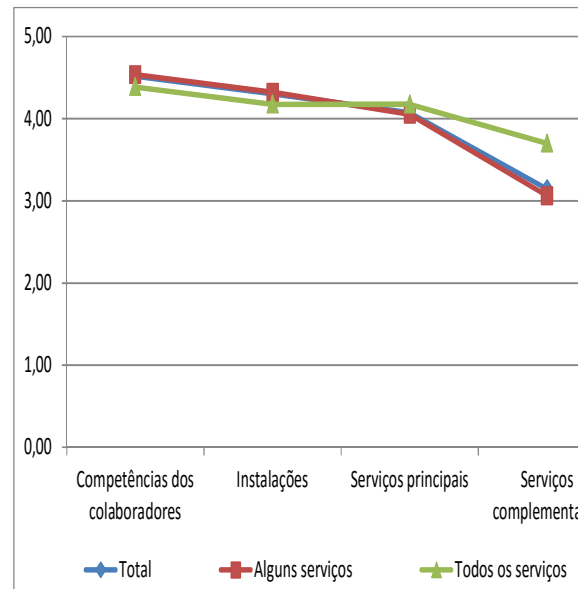


Figura 4 - Curvas de valor por fatores/serviços prestados

O desenho da curva de valor atual dos ginásios/*health clubs* evidencia a preponderância dos fatores competências dos colaboradores e instalações. Se considerarmos, a variável preço (Figura 3) é de referir que não há diferenças significativas nos fatores “competência dos colaboradores” e instalações, no entanto, o nível de importância dado aos serviços principais e complementares é mais preponderante nos ginásios/*health clubs* que têm um preço acima da média. De forma semelhante, quando a variável diversidade de serviços é utilizada, os resultados também diferem de forma mais evidente no fator serviços complementares (Figura 4).

5. Conclusões

Este estudo visa conhecer a proposta de valor atual, tendo por base dimensões de qualidade de serviço, e identificar os atributos que os gestores apostam para criar valor nos ginásios/*health clubs* desenhando a curva de valor do setor. A literatura considera a proposta de valor dos ginásios/*health clubs* um construto multidimensional constituído por uma multiplicidade de atributos relativos às atividades principais, às instalações, aos recursos humanos e às atividades secundárias/complementares (Afthinos et al., 2005; Chang e Chelladurai, 2003; Fernández, Carrión e Ruís, 2012; Jasinskis et al., 2013; Lam et al., 2005; Papadimitriou e Karteliotis, 2000; Yildiz, 2011).

Os resultados obtidos neste estudo evidenciam a importância dos recursos humanos, das instalações, dos serviços principais e complementares na definição dos fatores chave do setor dos ginásios/*health clubs*. A curva de valor, construída a partir dos atributos de qualidade e que retrata a preponderância dada pelos gestores dos ginásios/*health clubs*, dá relevância aos seguintes aspetos: cortesia e amabilidade ao sócio, disponibilidade para ajudar o sócio, manter um ambiente agradável, responsabilidade dos colaboradores, limpeza, e competência dos colaboradores. No entanto, também existem atributos com menor importância na ótica dos gestores de ginásios/*health clubs* como sejam: serviço de bar, serviços para crianças, desenvolvimento de atividades com a família do sócio, oferecer uma mensalidade baixa, disponibilidade de consultas de especialidade e desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios. De notar que estes serviços complementares têm menor importância para ginásios/*health clubs* com preço mais baixo e com menor diversidade de serviços.

Este estudo contribui para conhecer os atributos/dimensões da qualidade de serviço na ótica dos gestores de ginásios/*health clubs* uma vez que, são eles os protagonistas da entidade que oferece um serviço ao cliente. A partir dos dados obtidos pelo estudo empírico é possível desenhar a curva de valor atual da amostra e perceber a importância de cada atributo/dimensão, antecipando o quadro estratégico fundamental para a estratégia oceano azul.

Uma das limitações deste estudo prende-se com aplicação do estudo empírico aos gestores uma vez que estão a avaliar a sua própria gestão de recursos. Outra das limitações a equacionar é a utilização do CAE 93130 (Atividades de ginásio - *fitness*) uma vez que existem outros CAE suscetíveis de deterem algumas entidades que sejam ginásios/*health clubs* e que não foram objeto deste estudo, para além, do universo contemplar 626 entidades e as inquiridas representarem 24,1%.

Como pistas para futuras investigações, aponta-se para a possibilidade de aferição dos fatores chave a partir de outros construtos mais multifacetados do que as dimensões da qualidade e a sua aplicação a outros protagonistas para além dos próprios gestores como por exemplo: a clientes, a não clientes e a ex-clientes. Outra das possibilidades de investigação futura seria efetuar um estudo qualitativo através de entrevistas para aferir de forma mais profunda os dados recolhidos de forma quantitativa neste estudo.

Referências bibliográficas

Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-54.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53-65.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419-431. doi: 10.1016/j.smr.2014.02.001
- Barber, N., & Scarcelli, J. M. (2010). Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale. *Managing Service Quality*, 20(1), 70-88. doi: 10.1108/09604521011011630
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Carvalho, P. G., Nunes, P. M., & Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 428-449. doi: 10.1080/16184742.2013.810296
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *Service Industries Journal*, 23(5), 65-83. doi: 10.1080/02642060308565624
- Chang, W. L. (2011). A mixed-initiative model for quality-based e-services pricing. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 975-991. doi: 10.1080/14783363.2011.593853
- Chaniotakis, I. E., & Lympelopoulos, C. (2009). Service quality effect on satisfaction and word of mouth in the health care industry. *Managing Service Quality*, 19(2), 229-242. doi: 10.1108/09604520910943206
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: development a model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Cheng, K. M., Hsu, C. H., & Huang, C. H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713. doi: 10.1007/s11135-010-9424-7
- Crompton, J., & Mackay, K. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 11(4), 367-375.
- Dagger, T. S., & Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights - How do novice and longer-term customers construct service quality perceptions? *Journal of Service Research*, 10(1), 22-42. doi: 10.1177/1094670507303010
- Dias, I. B., & Carvalho, P. G. (2011). The perceived quality of physical activity programs for elderly: Statistical validation for Portugal. *Motriz-Revista De Educacao Fisica*, 17(1), 145-159. doi: 10.5016/1980-6574.2010v17n1p145
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- Fernández, J. G., Carrión, G. C., & Ruís, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Fernandez, J. G., Carrion, G. C., & Ruiz, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76(4), 1-23.
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., & Diniz, A. (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz: Revista de Educação Física*, 20(4), 384-391. doi: 10.1590/s1980-65742014000400004

- Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation - methods for measuring and implementing service quality*. London: Springer.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi: 10.1108/eum000000004784
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments: The strategic value of customers in the long run*. Upper Saddle River, NJ, USA: Wharton School Publishing.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition ed.). London: Pearson Prentice Hall.
- Hossain, M. A., Dwivedi, Y. K., & Naseem, S. B. (2015). Developing and validating a hierarchical model of service quality of retail banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(5-6), 534-549. doi: 10.1080/14783363.2013.856545
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service base servqual quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(1), 77-89.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268-284. doi: 10.1016/j.smr.2012.10.001
- Howat, G., Crilley, G., & McGrath, R. (2008). A focused service quality, benefits, overall satisfaction and loyalty model for public aquatic centres. *Managing Leisure*, 13, 139-161.
- Hutchinson, J., Lai, F., & Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management*, 30(2), 298-308. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.010
- Hyun, S. S. (2010). Predictors of Relationship Quality and Loyalty in the Chain Restaurant Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 251-267. doi: 10.1177/1938965510363264
- INE. (2007). *Classificação portuguesa das actividades económicas Rev. 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2013). Exploring service quality dimensions in b2b e-marketplaces. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14(4), 363-386.
- Jasinskas, E., Reklaitiene, D., & Svagzdiene, B. (2013). Evaluation of service quality in fitness centres. *Transformations in Business & Economics*, 12(1), 108-124.
- Johanson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J., & Wheeler, W. A. (1993). *business process reengineering: breakpoint strategies for market dominance*. New York: Wiley.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation Little Jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415.
- Kano, N., Takahashi, S. F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control*, 4(2), 39-48.
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80.
- Ko, J., & Pastore, D. (2005). Hierarchical model of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14, 84-97.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kuo, Y. F., Chen, J. Y., & Deng, W. J. (2012). IPA-Kano model: A new tool for categorising and diagnosing service quality attributes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(7-8), 731-748. doi: 10.1080/14783363.2011.637811
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality*, 17(1), 41-53. doi: http://dx.doi.org/10.1108/09604520710720665
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Lee, J.-H., Kim, H.-D., Ko, Y. J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.

- Lee, W. I., Chen, C. W., Chen, T. H., & Chen, C. Y. (2010). The relationship between consumer orientation, service value, medical care service quality and patient satisfaction: The case of a medical center in Southern Taiwan. *African Journal of Business Management*, 4(4), 448-458.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B., & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 207-214. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.025>
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.001>
- Macintosh, E., & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12, 273-289. doi: 10.1080/13606710701546835
- MacKay, K., & Crompton, J. (1990). Measuring the quality of recreation services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8(3), 47-56.
- Morales, V., Hernandez-Mendo, A., & Blanco, A. (2009). Evaluating quality in sports organisations: An adaptation of the servqual model. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 18(2), 137-150.
- Moxham, C., & Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 467-482. doi: 10.1080/14783360902863614
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00047-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00047-4)
- Palacios, M. G. L., Rodriguez, M. M., Rodriguez, J. A. L., & Escoto, F. C. (2010). Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417-432.
- Papadimitriou, D. A., & Karteliotis, K. (2000). The service quality expectations in private fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 158-164.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL - A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. doi: 10.1177/1094670504271156
- Park, R. J. (1998). *value engineering: a plan for invention*. New York: St. Lucie Press.
- Pedragosa, V., Biscaia, R., & Correia, A. (2015). The role of emotions on consumers' satisfaction within the fitness context. *Motriz: Revista de Educação Física*, 21(2), 116-124. doi: 10.1590/s1980-65742015000200002
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Perez, P. B., Gonzalez-Cruz, M. C., & Pastor-Ferrando, J. P. (2010). Analysis of construction projects by means of value curves. *International Journal of Project Management*, 28(7), 719-731. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.11.003
- Rensburg, D. J. V. (2012). "Value" - A practitioner's lens. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 13-14. doi: 10.1016/j.indmarman.2011.11.024
- Rial, J., Varela, J., Rial, A., & Real, E. (2010). Modelling and Measuring Perceived Quality in Sports Centres: QSport-10 scale. *Revista internacional de ciencias del deporte*, 18(6), 57-73.
- Shareef, M. A., Archer, N., & Dwivedi, Y. K. (2015). An empirical investigation of electronic government service quality: from the demand-side stakeholder perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(3), 339-354. doi: 10.1080/14783363.2013.832477
- Sheehan, N. T., & Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, 58(3), 317-324. doi: 10.1016/j.bushor.2015.01.005
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.

- Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodrigues, P. M. M., & Sarmiento, P. J. (2004). Measuring customer satisfaction in the context of health clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 8(1), 44-53.
- Treiblmaier, H., & Filzmoser, P. (2010). Exploratory factor analysis revisited: How robust methods support the detection of hidden multivariate data structures in IS research. *Information & Management*, 47(4), 197-207.
- Wouters, M., & Kirchberger, M. A. (2015). Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management*, 46, 54-67. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.01.005
- Wubben, E. F. M., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248-271. doi: 10.1108/00070701211202421
- Yang, C. C. (2013). An analytical methodology for identifying the latent needs of customers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(11-12), 1332-1346. doi: 10.1080/14783363.2013.809944
- Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940. doi: 10.1080/14783363.2011.611358
- Yang, J.-T. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 701-720. doi: 10.1108/09596111211237255
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 13(3), 189-208.

Capítulo 5

A estratégia oceano azul como abordagem na identificação de novos mercados no setor dos ginásios/*health clubs*: o contributo dos ex-clientes

Resumo

A estratégia oceano azul pretende reconstruir as fronteiras do mercado para romper com a concorrência e criar oceanos azuis para tal, é necessário estruturar quatro campos de ação (elevar, criar, reduzir e eliminar) e analisar as seis opções estratégicas. Este estudo pretende conhecer o nível de importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviço na ótica dos ex-clientes. Esta abordagem permitirá ao ginásio/*health clubs* identificar os atributos a elevar, a manter, a reduzir e a eliminar. O estudo visa ainda, face às tendências do setor, sugerir perspectivas de novas ideias de negócio para o setor dos ginásios/*health clubs*. Foi aplicado um questionário a uma amostra de 101 ex-clientes dum *health club* tendo sido utilizada a análise desempenho-importância e a análise de covariância (ANCOVA).

Os resultados obtidos evidenciam que existem: a) atributos que necessitam de uma maior concentração pelo *health club* (preço e resposta às reclamações); b) atributos que evidenciam ser de baixa importância e desempenho (serviço de bar, atividades com familiares dos sócios, serviços para crianças e promoção de vendas); c) atributos a manter, num número significativo; d) atributos que evidenciam elevado desempenho e baixa importância e como tal, passíveis de serem reduzidos (as atividades de socialização com sócios e o manter recordações nos sócios). Com base nas 28 ANCOVAS, cujas variáveis dependentes são o diferencial entre desempenho e importância, foram evidenciadas influências estatisticamente significativas em variáveis como: o género, as habilitações literárias, o período de permanência e a frequência semanal. Por último, são apresentados as principais conclusões e pistas para investigação futura.

Palavras-chave

Estratégia oceano azul, não clientes, ginásios/*health clubs*, gestão do desporto; novos mercados

1. Introdução

A inovação com valor é essencial para identificar novos mercados (Druehl e Schmidt, 2008; Kim, Yang e Kim, 2008; Palacios, Rodriguez, Rodriguez e Escoto, 2010; Wubben, Dusseldorf e Batterink, 2012). Desta forma, as empresas em vez de se concentrarem nos clientes e nas diferenças que existem entre eles, têm de olhar para os não clientes e concentrarem-se nas semelhanças entre aquilo que valorizam, permitindo-lhes deste modo alcançar, para além da procura existente, um novo grupo de clientes até então inexistente (Kim e Mauborgne, 2005; Themaat, Schutte, Lutters e Kennon, 2013; Tu, Shih, Hsu e Lin, 2014; Yang, 2013).

Na área da gestão, a maior parte dos estudos empíricos no domínio da estratégia apenas tem como principal inquirido, o gestor (Akçagun e Dal, 2014; Dess e Davis, 1984; Gomes, Yasin, Lisboa e Small, 2014; Kaleta e Witek-Crabb, 2015; Kim et al., 2008; Nayyar, 1993; Salavou, 2010; Wubben et al., 2012) ou o cliente (Yang, 2013; Yang e Yang, 2011).

No entanto, é pertinente identificar e incorporar as necessidades latentes dos clientes e dos não clientes. Neste sentido, Thomke e von Hippel (2002) referem o cliente como o inovador que desenha e desenvolve o produto de acordo com as suas necessidades. Também Selden e MacMillan (2006) mencionam uma abordagem de inovação centrada no cliente em que o incorpora na investigação e desenvolvimento do produto. Por sua vez, Yang e Yang (2011) utilizam o modelo Kano e os quatro campos de ação da estratégia oceano azul para identificar os atributos mais valorizados pelos clientes e a própria utilização da ferramenta Customer Relationship Management (CRM), no apoio da estratégia de gestão de relacionamento com o objetivo de perceber e antecipar as suas necessidades (Payne e Frow, 2005; Winer, 2001).

Existem já alguns estudos empíricos, nos quais os não clientes foram objeto de escrutínio no âmbito de várias temáticas: o efeito do passa a palavra (Godes e Mayzlin, 2009), os antecedentes e as consequências da confiança numa marca (Sichtmann, 2007), a identificação dos valores considerados "core" da empresa (Urde, 2009), a caracterização dos clientes e não clientes de compras a crédito (Lacko, McKernan e Hastak, 2002), o impacto das alterações de linguagem nas atitudes do consumidor (Sela, Wheeler e Sarial-Abi, 2012), a utilização das redes sociais e o seu impacto na reputação da empresa (Dijkmans, Kerkhof e Beukeboom, 2015), o valor percebido da marca patrocinadora (Zauner, Koller e Fink, 2012) e a identificação dos principais determinantes dum comportamento de não escolha (Park e Petrick, 2009).

Os não clientes representam uma enorme procura latente (Davies e Prentice, 1995; Williams e Fidgeon, 2000). Desta forma, conhecer o que valorizam em termos de qualidade de serviço é extremamente importante. Yildiz e Kara (2012) mencionam que uma conceptualização mais inclusiva da qualidade de serviço inclui não clientes e ex-clientes e que estes devem ser

auscultados. Também Strandvik e Heinonen (2013) referem que os não clientes não foram ainda suficientemente estudados tornando-se pertinente questioná-los para que uma empresa possa atingir um novo mercado. Esta necessidade é ainda mais relevante em setores de atividade que têm uma grande de percentagem de não clientes, como é o caso dos ginásios/*health clubs*, cuja taxa de adesão média, no mercado europeu em 2013, era de 5.99% e em Portugal era apenas de 4.63% (IHRSA, 2013a). Dentro do segmento dos não clientes existem os ex-clientes, que serão objeto do nosso estudo empírico, estes ex-clientes conheceram o serviço mas abandonaram-no, e representam cerca de um terço do setor por ano (McCarthy, 2007).

Assim, o presente artigo tem como objetivo perceber o nível de importância e desempenho dos ex-clientes com os atributos da qualidade de serviço e a partir daí, delinear os atributos a concentrar, a manter, a reduzir e a eliminar. Esta estrutura permitirá apoiar os gestores no ajustamento da sua oferta às necessidades dos que neste momento abandonam o setor. O estudo visa ainda, face aos resultados obtidos e às tendências do setor, sugerir perspetivas de novas ideias de negócio para os ginásios/*health clubs*.

Os resultados desta investigação evidenciam que é necessário concentrar esforços nos atributos: preço e resposta às reclamações, que há um número significativo de atributos a manter e que em alguns atributos, face ao baixo desempenho e importância, o caminho será eliminar (serviço de bar, atividades com familiares dos sócios, serviços para crianças e promoção de vendas).

A análise estatística efetuada, a partir do diferencial entre os atributos de desempenho e importância dos ex-clientes, permitiu constatar uma influência estatisticamente significativa quanto, ao género, às habilitações literárias, ao período de permanência no *health club* e à sua frequência mensal.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a presente introdução, efetua-se a revisão da literatura que suporta o estudo. De seguida é caracterizada a metodologia de investigação. Seguidamente é feita a apresentação e discussão dos resultados e por último, são apresentadas as conclusões e linhas futuras de investigação.

2.Revisão de literatura

2.1. Quatro campos de ação: eliminação, redução, elevação e criação

Kim e Mauborgne (2005) referem que para reconstruir os elementos que o cliente valoriza no desenho de uma nova curva de valor a estrutura dos quatro campos - eliminação, redução,

elevação e criação, são fundamentais. Estes quatro campos de ação baseiam-se, segundo estes autores, em quatro questões.

A primeira questão: *Quais os fatores que a indústria assume como normais e que devem ser eliminados?* obriga a refletir nos fatores assumidos como “normais”, apesar de já não terem qualquer valor ou inclusivamente depreciarem esse valor. Ou seja, existe uma mudança significativa naquilo que os consumidores valorizam, mas as empresas concentradas no benchmarking não agem de acordo com essa mudança. Assim, devem eliminar estes fatores porque não têm valor.

A segunda questão: *Quais os fatores que devem ser reduzidos para níveis muito abaixo dos padrões da indústria?* Kim e Mauborgne (2005) referem que é necessário ponderar se houve algum exagero na tentativa de igualar e vencer a concorrência, excedendo-se no serviço prestado ao cliente e aumentando dessa forma a estrutura de custos.

A terceira questão: *Quais os fatores que devem ser elevados para níveis muito acima dos padrões da indústria?* possibilita detetar e eliminar os compromissos que os clientes são obrigados a assumir pela indústria em que a empresa opera.

E por último, a questão: *Quais os fatores que a indústria nunca ofereceu e que devem ser criados?* ajuda a descobrir fontes de valor inteiramente novas para os clientes, a criar uma nova procura e a alterar a estratégia de fixação de preços da indústria. Assim, e de acordo com Kim e Mauborgne (2005), ao dar resposta às duas primeiras questões (eliminar e reduzir) diminui-se a estrutura de custos. Em contrapartida, a terceira e quarta questões permitem perceber de que forma é possível aumentar o valor para o cliente e criar uma nova procura. Em conjunto é possível explorar de forma sistemática a maneira de recriar elementos de valor para o cliente através de indústrias alternativas com o fim de oferecer uma experiência totalmente nova e simultaneamente, manter uma estrutura de custos baixa.

Kim e Mauborgne (2005) sugerem uma grelha de eliminação, redução, elevação e criação para efetuar uma análise suplementar à estrutura dos quatro campos de ação. A grelha leva as empresas não só a colocarem as quatro questões, mas também a tomarem medidas em relação a todas as questões, com o objetivo de criarem uma nova curva de valor. Estes autores apresentam vários exemplos de estudos de caso de modo a evidenciar como as empresas podem ajustar e efetuar tal grelha de eliminação, redução, elevação e criação. Os casos evidenciados na sua obra são situações concretas tais como: o caso do Cirque du Soleil, o caso dos vinhos Yellow Tail ou, o caso da EFS (European Financial Services). Também, os estudos que abordam esta temática (Kim et al., 2008; Yang, 2012) continuam a apresentar situações concretas de organizações que obtiveram sucesso em reduzir, eliminar, criar e elevar fatores. Apenas, Yang e Yang (2011) e Yang (2013) apresentam, através do modelo

Kano refinado, uma abordagem a partir da qual é possível atingir os quatro campos de ação tendo por base a opinião dos clientes. Neste sentido, Wubben et al. (2012) pretendem, na indústria hortofrutícola, perceber quais os fatores a reduzir, eliminar, criar e elevar na opinião das empresas do setor. Desta forma, o processo de obtenção da grelha ainda não está devidamente sistematizado na literatura carecendo de mais estudos.

2.2. Análise importância-desempenho

A análise importância-desempenho, preconizada por Martilla e James (1977), pode ser uma ferramenta de apoio na obtenção da grelha que identifique atributos a elevar, a manter, a reduzir, a criar e eliminar. Esta análise importância-desempenho tem sido aplicada em diferentes setores de atividades: desporto (Huang, Ye e Kao, 2015; Oh, 2001; Skok, Kophamel e Richardson, 2001; Yildiz, 2011; Zhang et al., 2011), turismo (Coghlan, 2012; Deng, 2007; Enright e Newton, 2004; Oh, 2001; Oppermann, 1996), educação (Alberty e Mihalik, 1989; Yildiz, 2014) e banca (Arbore e Busacca, 2011; Joseph, Sekhon, Stone e Tinson, 2005; Shih, Lin e Lin, 2011).

A metodologia preconizada pela análise importância-desempenho introduzida em 1977 foi recebendo diversos ajustamentos e derivações (Albayrak, 2015; Arbore e Busacca, 2011; Huang et al., 2015; Lai e Hitchcock, 2015; Matzler, Sauerwein e Heischmidt, 2003; Sever, 2015). No entanto, a sua função básica continua ser, mensurar o nível de importância e de desempenho de cada atributo (Dwyer, Cvelbar, Edwards e Mihalic, 2012). Na sua essência, esta análise combina importância e desempenho num gráfico bidimensional, em que cada um dos quadrantes representa o cruzamento do nível de importância e desempenho. Quando os atributos têm um alto nível de importância e desempenho deve-se "manter o bom trabalho", este quadrante representa, segundo Sever (2015), os pontos fortes e potenciais vantagens competitivas de um produto/serviço. O quadrante com atributos com alto nível de importância e baixo desempenho é necessário "concentrar" e representa, para Sever (2015), as fraquezas e as ameaças à competitividade. Estes atributos têm a mais alta prioridade em termos de investimentos e necessitam de elevação. O quadrante que se caracteriza por baixa importância e baixo desempenho apresenta "baixa prioridade" e por isso, poderão estes atributos serem eliminados. Por último, o quadrante em que os atributos têm baixa importância e alto desempenho há um "possível exagero" e Dwyer et al. (2012) caracterizaram-no como de desperdício de recursos, na medida em que são utilizados de forma ineficiente e que deveriam ser realocados a outros atributos.

Assim, a partir da análise importância-desempenho é possível sistematizar os campos de ação que são muito pertinentes para setores que têm uma baixa taxa de adesão, como é o caso dos ginásios/*health clubs* (IHRSA, 2013a).

2.3. A importância dos não clientes no desporto

A atividade física¹ regular e moderada tem benefícios para a saúde física, psicológica e social do ser humano. Mendes, Sousa e Themudo Barata (2011) referem que têm sido acumulados dados científicos, através de estudos epidemiológicos e clínicos, que documentam claramente os importantes benefícios para a saúde associados à prática regular de atividade física. Woodcock, Franco, Orsini e Roberts (2011) efetuaram uma revisão sistemática e meta-análise em que quantificaram a relação entre a ausência de atividade física e todas as causas de mortalidade. Estes investigadores tiveram em consideração 22 artigos que incluíram diferentes continentes (8 na Europa, 8 na América, 5 na Ásia e 1 na Austrália) e abrangeram cerca de 1 milhão de pessoas. Os resultados demonstraram que os indivíduos que desenvolvem atividade de 2,5 horas/semana (equivalente a 30 minutos por dia de atividade moderada em 5 dias por semana) têm associado um risco de mortalidade inferior a 19% aos que não praticam qualquer atividade física.

A Organização Mundial da Saúde (2010), o American College of Sport Medicine (Donnelly et al., 2009) e a American Heart Association conjuntamente com o American College of Sport Medicine (Haskell et al., 2007) referem que para promover e manter a saúde, todos os adultos saudáveis necessitam de acumular, no mínimo 150 minutos por semana de exercício² aeróbio de intensidade moderada distribuída pela maior parte dos dias da semana ou, em alternativa acumular no mínimo 75 minutos de atividade aeróbia de intensidade vigorosa. Mesmo em caso de doença como, a diabetes tipo 2 e a hipertensão, a atividade física é recomendada (Colberg et al., 2010; Sharman e Stowasser, 2009).

Há também evidências que a atividade física conjugada com outros estilos de vida saudáveis conduzem a uma menor mortalidade assim, Loef e Walach (2012) efetuaram uma revisão sistemática e meta análise para avaliarem a associação entre estilos de vida saudáveis (não fumar, alimentação equilibrada, atividade física, consumo moderado de álcool e peso ótimo) e a mortalidade. Os autores (Loef e Walach, 2012) consideraram 15 estudos (5 realizados nos Estados Unidos, 7 na Europa, 2 no Japão e 1 na China) e da sua revisão concluíram que a combinação de pelo menos 4 comportamentos de estilo de vida saudável reduz em 66% o risco de mortalidade em geral comparado com quem não tem qualquer hábito de vida saudável. No entanto, a Organização Mundial de Saúde (2003) estima que em todo o mundo, mais de 60% dos adultos não cumpram os níveis mínimos de atividade física que seriam benéficos para a sua saúde.

A Comissão Europeia tem apresentado um estudo (Eurobarómetro) com dados relativos ao desporto e atividade física dos 28 estados membros. O último relatório - "*Special*

¹ Atividade física significa movimento do corpo humano que é produzido pela contração dos músculos esqueléticos e que aumenta o dispêndio energético (Chodzko-Zajko et al., 2009).

² Exercício significa atividade física programada, estruturada e repetitiva para melhorar ou manter um ou mais componente da aptidão física (Chodzko-Zajko et al., 2009).

Eurobarometer 412 - Sport and Physical Activity”(2014) menciona que: a maioria dos europeus (59%) afirma nunca ou raramente fazer desporto e apenas 8% dizem praticar desporto com regularidade; 52% dos respondentes referem que não praticam outras atividades desportivas (andar de bicicleta, dançar, jardinagem); 54% gasta uma hora ou menos a fazer exercício; 17% refere que está sentado até 2h30m/dia e 11% mais de 8h30m/dia. O local preferido para praticar desporto é ao ar livre (40%) e 74% dos inquiridos mencionaram não serem membros/sócios de qualquer clube ou espaço desportivo.

Os dados para Portugal do Eurobarómetro (2014) evidenciam que 72% afirmam nunca ou raramente fazer desporto, sendo o terceiro país dos 28 estados membros com o pior resultado. A prática de outras atividades (andar de bicicleta, dançar, jardinagem) é também pouco usual, 76% refere nunca ou raramente o fazer. Ao tempo dispendido a praticar desporto, 23% dos respondentes portugueses refere até 30 minutos e só 5% fazem atividade vigorosa por um período superior a 120 minutos. Quanto ao tempo sentado por dia: 33% até 2h30m e 6% mais de 8h30m/dia. O local preferido para desenvolver atividade desportiva é os espaços livres/parque (40%) e 88% menciona que não é membro de qualquer clube ou espaço desportivo.

Ainda com o objetivo de aprimorar as razões de não participação no desporto e atividade física, o Eurobarómetro (2014) apresenta resultados³ sobre as barreiras à prática (Figura 1).

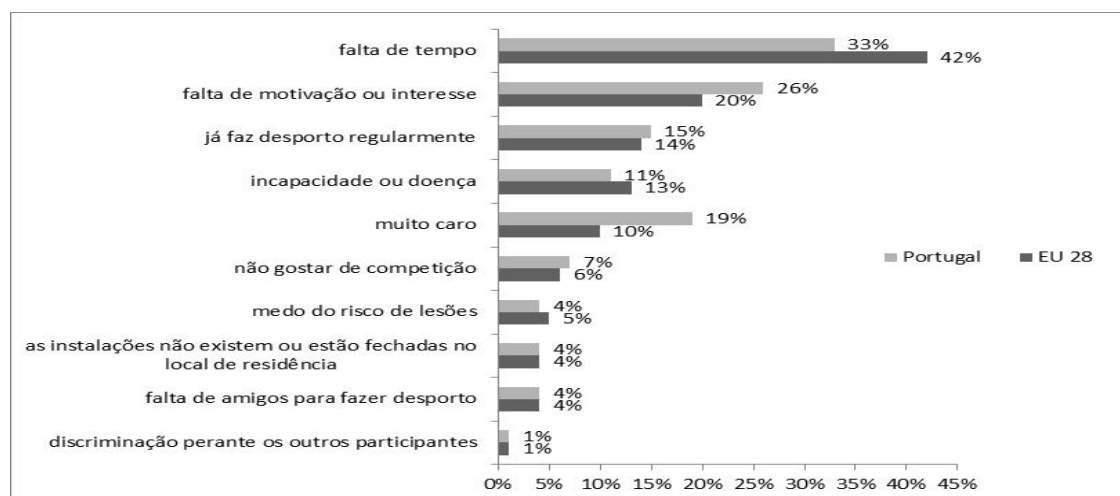


Figura 1 - Razões de não participação no desporto ou atividade física

Fonte: “*Special Eurobarometer 412 - Sport and Physical Activity*”(2014)

Face aos resultados apresentados, a falta de tempo e de motivação são os grandes motivos da não prática do desporto e atividade física. Da comparação de Portugal com a média europeia, há a referir que o motivo falta de tempo é menos referido pelos portugueses embora, continue a ser o mais relevante. Os motivos falta de interesse e o ser caro são referidos mais vezes pelos respondentes portugueses do que pelos restantes cidadãos europeus.

³ Os inquiridos tiveram a possibilidade de dar várias respostas à mesma questão, razão pela qual a soma total das percentagens é superior a 100%.

De acordo com o relatório da IHRSA (2013a), o mercado europeu dos ginásios e *health clubs* representam cerca de 25 biliões de euros em vendas, mais 48.000 clubes e aproximadamente 44 milhões de membros. O mercado português dos ginásios e *health clubs* representam 234 milhões de euros em vendas, cerca de 1.200 clubes, 500 mil membros, fazendo com que a taxa de penetração seja de 4.63% (IHRSA, 2013a).

Face aos dados da Organização Mundial de Saúde (2003), do Eurobarómetro (2014) e da baixa prática de exercício, a importância dos não clientes é crucial no desporto e até porque, como referem Kim e Mauborgne (2005), em termos de perspectiva de novos mercados, o universo dos não clientes oferece tradicionalmente maiores oportunidades de “oceanos azuis”. No entanto, são poucas as empresas que têm uma perceção apurada de quem eles são e de como os conquistar, por isso é necessário conhecê-los uma vez que são uma enorme procura latente.

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), existem três categorias de não clientes que podem ser transformados em clientes. A primeira categoria está mais próxima do seu mercado, é constituída pelos clientes que adquirem, por necessidade, o mínimo da oferta da indústria, mas que mentalmente são não clientes, apenas aguardam pelo momento certo para a abandonar. No entanto, se fosse oferecido um aumento de valor, esses clientes não só permaneciam, como também aumentariam as suas compras, libertando assim uma enorme procura latente. A segunda categoria de não clientes abrange aqueles que recusam utilizar as ofertas da indústria, são clientes que viram as ofertas da indústria como uma opção para satisfazer as suas necessidades, mas que as rejeitaram e; por último, a terceira categoria é a mais afastada do mercado, são clientes inexplorados, não foram tidos como potenciais clientes, isto porque, sempre se presumiu que as necessidades desses não clientes e as oportunidades de negócio a elas associadas pertencem ao domínio de outros mercados.

2.3.1. Os clientes que abandonam o desporto

A capacidade dos indivíduos para iniciar e realizar de forma regular exercício é ainda diminuta, Annesia (2003) refere que entre 40% a 65% dos que a iniciam abandonam-o entre os 3 a 6 meses. Berger, Pargman e Weinberg (2002) mencionam que o abandono ao fim dos primeiros seis meses é de 45% e aos 18 meses atinge 50%. Wankel (1993) menciona que mais de 50% abandona programas de exercício antes de atingir os resultados de saúde desejados. Marivoet (2001), num estudo realizado sobre os hábitos desportivos da população portuguesa relativo ao ano de 1998, mostra que a taxa de abandono da prática de atividade física e desportiva situa-se nos 59%.

Face às taxas de abandono do desporto é importante questionar as razões deste abandono. Assim, Crane e Temple (2015) pretenderam estudar os fatores associados ao abandono do

desporto organizado entre crianças e adolescentes, para tal, efetuaram uma revisão sistemática que incluiu 43 estudos abrangendo quase 30 modalidades (futebol, natação, ginástica, basquetebol, entre outras) foram identificados muitos fatores discretos associados ao abandono, mas evidenciaram-se cinco áreas principais: falta de prazer, percepções de competência, pressões sociais, prioridades concorrentes e fatores físicos (lesões).

Também, os ginásios/*health clubs* enfrentam dificuldades em reter clientes e têm uma elevada taxa de abandono (Gonçalves, Biscaia, Correia e Diniz, 2014), sendo o principal problema da indústria (McCarthy, 2007). No relatório da IHRSA (2013b) são apresentados dados relativos às razões de abandono dos ginásios/*health clubs* dos Estados Unidos e as que mais se evidenciaram de forma sequencial foram: “é muito caro”, “não ia ao clube”, “é possível fazer exercício em qualquer lado”, “estava sempre lotado”, “mudei de residência/a localização não é conveniente”, “não me consegui integrar-me”, “perdi o emprego”, “fiquei doente”, “não gosto de exercício”, “ninguém sabia que eu andava no clube”, “não atingi os objetivos”, “não tive ninguém que me orientasse”, “senti-me intimidado”, “queria participar noutra tipo de atividades fora do ginásio” e “atingi os meus objetivos em termos de condição física”. Grantham, Patton, York e Winick (1998) associam os níveis de abandono à insatisfação dos sócios com as instalações, ao staff e às atividades.

Face à importância da atividade física para o bem estar global do indivíduo, face aos baixos níveis de prática é imperativo que os ginásios/*health clubs* reiventem o conceito de oferecer atividade física e consigam delinear novas opções estratégicas (Ferrand, Robinson e Valette-Florence, 2010; Yuan, Liu, Kao e Shu, 2009; Zolfagharian e Paswan, 2008)

2.4 Seis opções estratégicas para formulação da estratégia oceano azul nos ginásios/*health clubs*

Kim e Mauborgne (2005) referem que as seis opções estratégicas (as indústrias alternativas, os grupos estratégicos, os grupos de clientes, os produtos e serviços complementares, o estímulo funcional-emocional da indústria e o contexto temporal) são caminhos alternativos que conduzem as empresas até ao corredor das ideias oceano azul comercialmente viáveis.

Para saírem dos “oceanos vermelhos” (estratégia que procura vencer a concorrência, explora a procura existente, aceita o *trade off* valor versus custo, a partir de uma estratégia de diferenciação ou de liderança pelo custo), as empresas têm de romper com essas fronteiras que definem o modo como concorrem. Têm de analisar as indústrias alternativas, os grupos estratégicos, os grupos de clientes, os produtos e serviços complementares, o estímulo funcional-emocional da indústria e o contexto temporal. Esta prática confere às empresas um profundo discernimento para a reconstrução da realidade do mercado, a fim de se formarem “oceanos azuis” (estratégia que cria novo espaço de mercado, torna a concorrência

irrelevante, cria e captura nova procura, rompe o *trade off* valor versus custo e alinha diferenciação e baixo custo na mesma estratégia) (Kim e Mauborgne, 2005).

De notar que estas opções estratégicas são fundamentais para dar resposta ao campo de ação de criação, isto é, quais os fatores que a indústria nunca ofereceu e que devem ser criados. Desta forma, nos pontos seguintes iremos aprofundar cada uma das opções estratégicas passíveis de formulação da estratégia oceano azul nos ginásios e *health clubs*.

2.4.1. Análise das indústrias alternativas

Em sentido mais lato, uma empresa concorre não apenas com outras organizações dentro da mesma indústria, mas também com as que operam nas outras indústrias que produzem produtos ou serviços alternativos, estes têm diferentes funções e formas, embora tenham o mesmo objetivo (Kim et al., 2008; Kim e Mauborgne, 2005; Wubben et al., 2012). Em cada decisão de compra, os consumidores pesam implicitamente as alternativas existentes no entanto, quem oferece muitas vezes esquece a forma como os seus clientes gerem os trade-offs entre indústrias alternativas, sem ter consciência da possibilidade de inovação com valor da conjugação de indústrias alternativas. No caso dos ginásios/*health clubs* é necessário identificar quais são as indústrias alternativas e quais os principais fatores que levam os clientes a escolherem entre indústrias alternativas.

Para perceber quais as indústrias que são alternativas aos ginásios/*health clubs* é necessário perceber quais os motivos da participação no desporto ou atividade física. O eurobarómetro (2014), com o intuito de compreender os motivos à participação no desporto, colocou a seguinte questão “porque faz desporto ou atividade física?” e os resultados⁴ são apresentados na Figura 2.

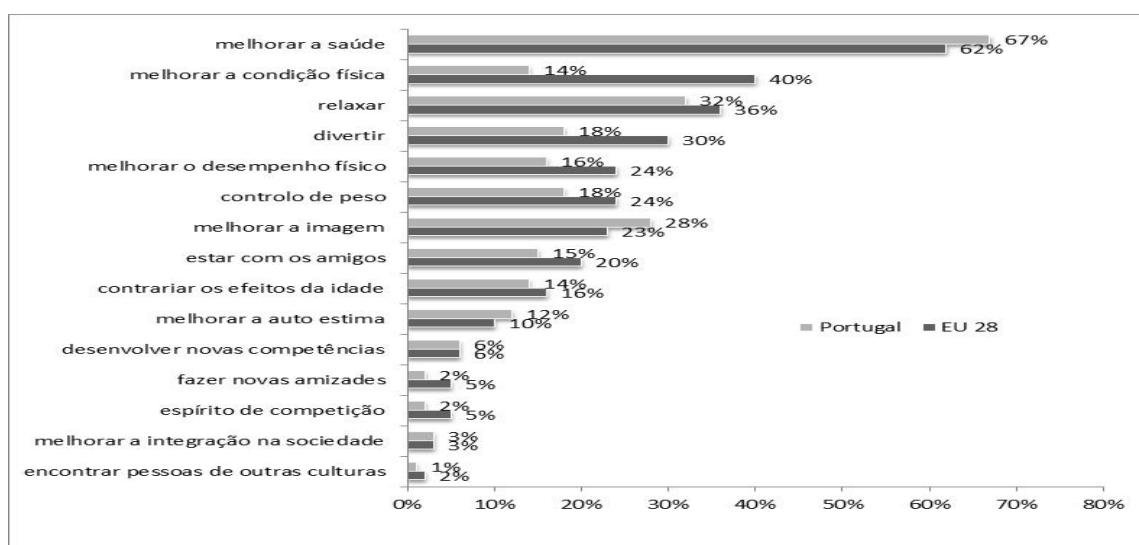


Figura 2 - Motivos de participação no desporto ou atividade física

⁴Os inquiridos tiveram a possibilidade de dar várias respostas à mesma questão, razão pela qual a soma total das percentagens é superior a 100%.

Fonte: “Special Eurobarometer 412 - Sport and Physical Activity”(2014)

Da análise dos resultados dos 28 estados membros, a saúde é o principal motivo para a prática da atividade física, seguindo-se o melhorar a condição física, o relaxar e o divertir. Quanto a Portugal, os resultados evidenciam também a saúde como principal motivo de prática mas, existem algumas discrepâncias nomeadamente, nos motivos: melhorar a condição física, relaxar, divertir, melhorar o desempenho físico, controlo de peso e estar com os amigos em que os valores são mais baixos que a média europeia.

Quanto aos motivos de participação em atividade física, Salguero, Gonzalez-Boto e Marquez (2006) desenvolveram um estudo em que pretenderam comparar os motivos de participação em atividades de fitness e em caminhada e chegaram a quatro grandes motivos: por razões de saúde (diminuir o sedentarismo, prevenir doenças, melhorar a condição física, por prazer e por recomendação médica), por divertimento (para compensar o trabalho aborrecido, para ocupar o tempo livre, para sair de casa, para aumentar o status social e para lidar melhor com a ansiedade e stress), pela imagem (para melhorar a aparência física, para aumentar a auto-estima, para melhorar a imagem corporal, para ser elegante e melhor o look) e por último, pela socialização (entertimento, encontrar outras pessoas, encontrar pessoas de outro sexo, socializar com outras pessoas).

A ligação do setor do *fitness* ao setor da saúde é extremamente importante, a própria European Health & Fitness Association (EHFA, 2014) define o setor do *fitness* como uma indústria que desenvolve programas de exercício estruturados por instrutores qualificados com o objetivo de apoiar as pessoas de todas as idades e condições a melhorar a sua saúde, a sua resistência cardiovascular e muscular, a coordenação, o equilíbrio, a agilidade e flexibilidade. Os programas de *fitness* pretendem construir um sentimento de bem-estar individual que estabelece e ajuda a manter um equilíbrio saudável de corpo, mente e espírito.

Uma das tendências para o setor do *fitness* em 2016 (Thompson, 2015), é o “wellness coaching” este conceito é muito similar ao “personal trainer” (professor pessoal), é uma relação de um para um, centrada nas necessidades, nos objetivos, nos valores dos clientes, mas com grande foco no exercício.

Para além, do exercício é necessário conjugar mente e espírito, isto é, um bem estar emocional, assim, da mesma forma que existe uma prescrição de treino também deverá existir um prescrição de atividades para atingir o bem estar emocional. Até este momento, os ginásios/*health clubs* têm desenvolvido algumas modalidades enquadradas neste segmento como: o yoga, o tai chi, o pilates, o antigravity mas, não há uma prescrição direcionada para o bem estar emocional. Para além disso, para atingir o bem estar emocional é necessário um

diagnóstico e um tratamento e para tal necessita da área da psicologia, desta forma, o conceito *wellness* deverá incorporar exercício e aconselhamento psicológico.

A provar esta conjugação estão diversos estudos que demonstraram a importância do exercício em patologias como a depressão, a ansiedade (Biddle, 1995; Craft e Landers, 1998; Diener, Suh e Oishi, 1997; Dishman et al., 2006; Galper, Trivedi, Barlow, Dunn e Kampert, 2006; Nelson et al., 2007; Pedersen e Saltin, 2006; Wankel, 1993). Annesia (2003) efetuou um estudo aplicado nos Estados Unidos, Reino Unido e Itália em que dividiu os sócios de ginásios em dois grupos, a um dos grupos foi dado um “package” de tratamento de comportamento cognitivo que consistiu na definição de objetivos, na prevenção de recaídas, no auto-reforço e em planos de exercício adaptados para produzir uma mudança efetiva, ao outro grupo foi dado um acompanhamento centrado na intensidade do exercício, duração e frequência. Os resultados, ao fim de oito meses, evidenciaram que o grupo com um “package” de tratamento de comportamento cognitivo teve um menor abandono, assim concluiu-se que, a utilização de um tratamento de alteração de comportamento promove o bem estar físico e emocional e diminui a taxa de abandono nos ginásios/*health clubs*. Face a estes dados é pertinente que, o serviço prestado por ginásios/*health clubs* integre o setor da saúde para aumentar o bem estar dos clientes.

2.4.2. Análise dos grupos estratégicos dentro da indústria

Um grupo estratégico representa um conjunto de empresas que opera numa determinada indústria e que apresenta uma estratégia semelhante (Flores-Marquez, Rodriguez-Monroy e Flores-Gutierrez, 2015; Kim e Mauborgne, 2005; Mas-Ruiz, Ruiz-Moreno e Martinez, 2014). Os diferentes grupos estratégicos dentro da mesma indústria não prestam muita atenção uns aos outros porque consideram que não concorrem entre si. No entanto, Kim e Mauborgne (2005) mencionam que a chave para a criação de um oceano azul transversal aos grupos estratégicos existentes reside em romper com esta visão limitada, compreendendo quais os fatores que determinam as decisões dos clientes quando trocam um grupo por outro.

Um dos grupos estratégicos dos ginásios/*health clubs* poderá ser a população idosa, de acordo com o relatório da Comissão Europeia (2015) - The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060), a população na União Europeia com 65 ou mais anos crescerá de 18% para 28% tornando-se o maior grupo etário e a população com idade superior a 80 anos crescerá de 5% para 12% e será tão numerosa quanto, os jovens em 2060. O ACSM e a American Heart Association (AHA) (Nelson et al., 2007) emitiram uma recomendação sobre atividade física para idosos, na qual reconhecem a importância do exercício para o bem-estar do idoso. Os benefícios da atividade física são variados: reduz o risco de doenças cardiovasculares, o acidente vascular cerebral, a hipertensão, a diabetes tipo 2, a osteoporose, a obesidade, o cancro, a ansiedade e a

depressão. De particular importância previne ou atenua limitações funcionais, é uma terapia eficaz para muitas doenças crônicas e há algumas evidências de que a atividade física impede ou atrasa disfunção (Nelson et al., 2007). Face a estes dados torna-se incontornável considerar a população com mais de 65 anos numa população alvo para os ginásios e *health clubs*. De acordo com o ACSM's Health & Fitness, as atividades de *fitness* para população idosa são uma das tendências para 2016 (Thompson, 2015), são pessoas com maior disponibilidade de tempo que poderão utilizar os ginásios/*health clubs* nas horas com menor utilização.

Outro grupo estratégico para os ginásios/*health clubs* poderá ser a população com excesso de peso ou obesa. A Organização Mundial de Saúde (2015) apresenta os seguintes valores relativos ao excesso de peso e à obesidade, em 2014: 39% dos adultos com 18 anos ou mais tinham excesso de peso e 13% eram obesos, 42 milhões de crianças com menos de 5 anos apresentam excesso de peso ou obesidade em 2013, em termos gerais, a obesidade em todo o mundo mais do que duplicou desde 1980. Assim, a obesidade é um dos problemas da sociedade atual tanto, em adultos como em jovens, desta forma, o ACSM's (Thompson, 2014) menciona como um mercado potencial para os ginásios/*health clubs*.

2.4.3 Análise da cadeia de clientes

Na maioria das indústrias, os concorrentes convergem em torno de uma definição comum sobre o que é o cliente alvo. No entanto, o que existe é uma cadeia de clientes que direta ou indiretamente está envolvida na decisão de compra, os clientes que pagam pelo produto/serviço, os utilizadores e em alguns casos, os influenciadores e cada um com uma perceção diferente de valor (Anderson, Narus e Van Rossum, 2006; Kim e Mauborgne, 2005; Kocakoc e Sen, 2006; Samavi, Yu e Topaloglu, 2009). Por vezes, o enfoque estratégico assenta num modelo económico racional, mas muitas vezes resulta apenas de práticas tradicionais da indústria que nunca foram questionadas. Desafiar a sabedoria convencional de uma indústria no que diz respeito ao grupo de cliente alvo pode levar à descoberta de um novo oceano azul (Kim e Mauborgne, 2005).

Atualmente, no setor dos ginásios/*health clubs*, o utilizador e o comprador é o mesmo. No entanto, é possível visualizar outros intervenientes na cadeia de clientes, a EHFA (2011) menciona a necessidade do setor do *fitness* desenvolver parcerias com outras organizações nomeadamente, com o setor da saúde e das seguradoras. Efetivamente, o exercício e o setor do *fitness* têm um papel importante no tratamento e gestão da doença, assim, é necessário esclarecer a classe médica dos benefícios e da importância da prescrição de exercício tanto na prevenção como no tratamento da doença, daí que, a classe médica pode e deve ser considerada como um influenciador nesta cadeia de clientes dos ginásios/*health clubs* (Global Advocacy for Physical Activity the Advocacy Council of e International Society for Physical, 2012). Face aos inúmeros estudos que mencionam a relação entre a prática de exercício e a

diminuição de cuidados médicos (Ackermann et al., 2003; Muto et al., 1996; Patel et al., 2010; Sari, 2009), as seguradoras do ramo saúde são também um elemento fundamental nesta análise da cadeia de clientes compradores e influenciadores do setor dos ginásios/*health clubs* (Dale, Godinet, Kearse e Field, 2009).

Outro dos parceiros a considerar para o setor dos ginásios/*health clubs* são as empresas, ao aderirem a programas de promoção de saúde/exercício no local de trabalho, sendo uma das tendências mencionadas pelo ACSM (Thompson, 2015). Trabalhadores saudáveis são mais produtivos, têm melhor desempenho e têm uma menor taxa de absentismo (EHFA, 2014). Também, a Price Waterhouse Coopers (2010) avaliou 55 programas de promoção de saúde e concluiu que existem poupanças financeiras que advém da redução de baixas médicas, da menor necessidade de rotatividade do pessoal, de menos acidentes, desta forma, os programas de promoção da saúde promovem uma melhor alocação de recursos, uma maior produtividade e um aumento da satisfação pessoal. A própria Organização Mundial de Saúde menciona os seguintes benefícios dos programas de promoção da saúde no local de trabalho: redução do absentismo, dos cuidados de saúde, aumento da produtividade, transmissão de uma imagem positiva e solidária, para além, da redução da rotatividade.

2.4.4 Análise dos produtos e serviços complementares

Kim e Mauborgne (2005) referem que poucos produtos e serviços são utilizados isoladamente, na maioria dos casos, existem outros produtos/serviços que influenciam o seu valor. Desta forma, a chave é definir a solução global que os clientes procuram quando escolhem um produto/serviço. Uma forma simples de o fazer consiste em pensar naquilo que acontece antes, durante e depois do produto ser usado.

Woolf (2008) identificou 30 serviços distintos no setor dos ginásios/*health clubs* e inquiriu o interesse por cada um com o objetivo de segmentar. Os resultados evidenciaram sete clusters com necessidades de serviços distintos: clusters 1) desinteressados, têm pouco interesse por qualquer serviço e não tem qualquer tipo de motivação; cluster 2) marginalmente interessados, com elevado envolvimento com o *fitness* e com a seguinte motivação: testar a sua capacidade, desafio, melhorar a sua aparência e relaxar; cluster 3) interesse mas baixa motivação, têm interesse por todos os serviços de *fitness*; cluster 4) “fanáticos” do *fitness*, estão disponíveis a adquirir todos os serviços, são muito ativos; 5) saudáveis, estão interessados em serviços que os apoiem em avaliar e melhorar a sua saúde, em serviços personalizados de aconselhamento mas, não de treino personalizado, a gestão do stress e aconselhamento nutricional seria facilmente assimilado sem a necessidade de tempo extra ou compromisso, em termos das suas motivações evidenciam alguma preocupação com a aparência física e redução de stress; cluster 6) desportista, têm interesse por serviços distintos que os ajudem a avaliar a sua condição física e eles próprios ajustam o seu programa

de treino e por último, 7) “rato” de ginásio, apenas está interessado em avaliar a sua força muscular ou a melhorar a sua aparência.

No entanto, para além de segmentar e definir estrategicamente serviços distintos para cada tipologia de clientes é necessário identificar serviços complementares para ginásios/*health clubs*. Como refere Kim e Mauborgne (2005), torna-se pertinente identificar os “pontos dolorosos” e através de produtos/serviços complementares minimizar ou eliminar esses dissabores. Os estudos evidenciam que o exercício, nomeadamente na fase inicial causa dores musculares - *delayed onset muscle soreness* (DOMS) (Cheung, Hume e Maxwell, 2003; Cleak e Eston, 1992; Connolly, Sayers e McHugh, 2003) sendo que, a intensidade e duração são fatores importantes na intensidade da dor muscular. Um certo número de estratégias de tratamento são passíveis para ajudar a aliviar a dor como: a aplicação de massagens a crioterapia, o alongamento, a homeopatia, o próprio exercício é um meio eficaz de aliviar a dor durante o DOMS (Cheung et al., 2003). Face a estes dados, é necessário minorar a dor e implementar nos ginásios/*health clubs* serviços adicionais que minimizem este constrangimento do próprio exercício.

2.4.5 Análise do estímulo funcional ou emocional oferecido aos clientes

Wubben et al. (2012) e Kim e Mauborgne (2005) referem que, algumas indústrias concorrem essencialmente em torno do preço e funcionam com base nos cálculos da sua utilidade, o estímulo que provocam é racional (elevado desempenho e baixo custo). Outras indústrias concorrem com base nos sentimentos, o estímulo que estas provocam é emocional (baseado em relações pessoais). As indústrias orientadas para a emoção oferecem muitos extras, que fazem subir o preço sem melhorarem a funcionalidade, a eliminação desses extras poderá criar um modelo de negócio mais simples, com menores custos e preços mais baratos, capaz de satisfazer os consumidores. Em contrapartida, as indústrias orientadas para as funcionalidades podem dar uma nova vida aos seus produtos se lhes acrescentarem emoção.

O conceito de adesão à atividade física, ao exercício e ao *fitness* é complexo e envolve múltiplos fatores, Franklin (1988) apresenta a primeira abordagem referindo-se a fatores relativos ao indivíduo, aos serviços e a outros fatores. Mais recentemente, Buckworth, Dishman, O’Conner e Tomporowski (2013) sumarizaram 66 associações ou correlações com a atividade física em adultos, comparando atividades com e sem supervisão e identificaram os seguintes grupos de fatores que condicionam a prática: fatores demográficos e biológicos, fatores psicológicos, atributos comportamentais, fatores culturais e sociais, características das instalações e da própria atividade física.

No entanto, para além dos fatores que condicionam a prática é necessário conhecer os motivos de participação no desporto e atividade física e o Eurobarómetro (2014) face aos dados recolhidos em Portugal sumariza os seguintes: melhorar a saúde (67%), relaxar (32%),

melhorar a imagem (28%) e divertir (18%)⁵. Existem alguns estudos que pretenderam conhecer os motivos de participação na atividade física (Ryan, 1997; Teixeira e Correia, 2009; Wilson, 2002; Woolf, 2008). O estudo de Woolf (2008) evidenciou quatro fatores relativos à motivação de participação: “capacidade e desafio” que agrega objetivos de aumento do nível de resistência, desafio, melhoria da capacidade de competir, cumprir metas e ganhar, um segundo fator denominado de “aparência”, o qual agrega melhoria da aparência, aumento da auto-estima, perda de peso, melhoria da saúde e aumento da resistência cardiovascular, um terceiro fator que agrega atributos relativos às “relações sociais”, nomeadamente, conhecer novas pessoas, estar com amigos, desenvolver contatos, obter novas habilidades e adquirir novos conhecimentos e o último o fator “relaxar” que agrega descontrair e aliviar o stress.

Face a estes resultados, a razão de adesão ao desporto e à atividade física, tanto pode ser pelo estímulo funcional como pelo emocional, desta forma, é essencial utilizar a estratégia de segmentação de sucesso que evidencie a capacidade de uma empresa oferecer diferentes serviços ou produtos de acordo com os benefícios desejados pelo consumidor (Ehrman, 2006). Aos segmentos em que o estímulo é mais emocional é necessário adicionar também o estímulo funcional e vice-versa, de forma a criar valor para o cliente e para o ginásio e *health club*.

2.4.6 Análise do contexto temporal

Todas as indústrias estão sujeitas a tendências externas que influenciam os negócios ao longo do tempo e a maioria das empresas adapta-se de forma gradual e por vezes passiva ao desenrolar dos acontecimentos (Dale et al., 2009; EHFA, 2014; Kim e Mauborgne, 2005; Thompson, 2015). No entanto, o posicionamento da indústria deverá ser de que forma as tendências externas irão mudar o valor para os clientes e como influenciará o modelo de negócios da empresa. Na avaliação das tendências há que ter em atenção os seguintes princípios: as tendências têm de ser decisivas para o negócio, têm de ser irreversíveis e têm de seguir uma trajetória clara (EHFA, 2014; Kim e Mauborgne, 2005).

Dale et al. (2009) referem que há dois acontecimentos tendem a coincidir: um futuro onde as pessoas estão permanentemente em rede e ligadas e um futuro onde *online* e *offline* são realidades integradas. Com o tempo haverá um número crescente de “nativos digitais” que nunca conheceram a vida sem a internet, que estarão sempre “ligados”, eles irão querer toda a gama de ferramentas digitais interativas.

De acordo com Thompson (2015), as novas tecnologias têm enormes implicações para a indústria de *fitness* em termos da experiência do consumidor e, mais importante, quem é que comanda a experiência. Os consumidores podem, por exemplo, esperar experiências de

⁵Os inquiridos tiveram a possibilidade de dar várias respostas à mesma questão, razão pela qual a soma total das percentagens é superior a 100%.

fitness que são personalizadas de acordo com a idade, sexo, localização, poder de compra e preferências pessoais (EHFA, 2014).

A tecnologia é suscetível de habilitar os consumidores a escolher entre uma gama de opções de *fitness* para complementar (ou talvez substituir) o ginásio/*health club* tradicional. Já hoje, há software de *fitness* virtual que prevê como um indivíduo irá responder a um treino específico e a um determinado regime alimentar (Dale et al., 2009).

Anualmente, o ACSM's Health & Fitness Journal conduz um questionário relativo às tendências para a indústria do *fitness* a partir da opinião de especialistas do health & fitness e revela no final de cada ano o top 20. A primeira tendência para 2016 (Thompson, 2015) é "wearable technology" isto é, equipamentos que os indivíduos utilizam e monitorizam, inclui trackers de *fitness*, relógios inteligentes, monitores de frequência cardíaca e dispositivos de rastreamento GPS. Alguns analistas de negócios preveem que a "wearable technology" terá vendas de cerca de 6 bilhões de dólares por 2016 e os tecidos e têxteis inteligentes interativos atingirão cerca de 2.6 bilhões de vendas em 2017.

Outra das tendências para 2016 é "smart phone exercise apps", disponível para o iPhone, iPad, e Android, os aplicativos inteligentes de exercícios, tais como Nike Training Club (aplicativo gratuito) inclui áudio e vídeo, desde o início até ao fim do exercício final e inclui conselhos. Alguns desses aplicativos podem acompanhar o progresso ao longo do tempo e pode fornecer feedback em tempo real. Esses aplicativos tornar-se-ão cada vez mais populares entre os mais jovens ou pessoas que façam exercício ao ar livre.

Face ao avançar da tecnologia e às gerações mais novas viverem num ambiente em rede, sempre ligados à internet é porventura, um desafio que os ginásios têm de integrar nos seus modelos de negócio.

Combinar a análise de importância-desempenho com as seis opções estratégicas poderá ser a forma de apontar caminhos alternativos que conduzem as empresas até ao corredor das ideias oceano azul comercialmente viáveis.

3. Metodologia

3.1. Variáveis

Os 28 atributos da qualidade de serviço foram mensurados de acordo com Papadimitriou e Karteliotis (2000), Yildiz (2011) e validados por peritos académicos e profissionais dos ginásios/*health clubs*. Na Tabela 1 apresenta-se os atributos a avaliar, as escalas utilizadas e os respetivos autores.

Tabela 1 - Atributos a avaliar

Atributos	Escalas	Autores
Resposta às reclamações	Escala de likert de 5 pontos (1 - nenhuma importância e 5 - extrema importância).	Papadimitriou e Karteliotis (2000)
Competência dos colaboradores		
Responsabilidade dos colaboradores	escala de likert de 5 pontos (1 - nada satisfeito e 5 - extremamente satisfeito)	Yildiz (2011)
Cortesia e amabilidade ao sócio		
Disponibilidade em ajudar o sócio		
manter um ambiente agradável		
Explicar de que forma os equipamentos devem ser utilizados		
Seleção das atividades a desenvolver pelo sócio		
Manter recordações nos sócios		
Instalações modernas		
Limpeza		
Luminosidade		
Segurança		
Temperatura adequada		
Diversidade das atividades principais		
Serviços inovadores		
Promoção de serviços		
Atividades com familiares dos sócios		
Serviços para crianças		
Atividades de socialização entre sócios		
Procedimentos de emergência		
Segurança dos bens dos sócios		
Horário de funcionamento conveniente aos sócios		
Valor de mensalidade baixa		
Balneários		
Número adequado de sócios por atividade		
Disponibilidade de consultas (nutricionista, fisioterapia, médico)		
Serviço de bar		

3.2 Amostra e métodos

A população alvo deste estudo foram 281 ex-clientes de um *health club* da região centro de Portugal e a amostra aleatória de 101 ex-clientes foi selecionada a partir do *software R* versão 3.2.0 (R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria) para a determinação dos números aleatórios. O questionário (Anexo 2) foi aplicado aos clientes que abandonaram a organização entre janeiro e julho de 2015, tendo sido respondido por telefone.

Esta organização desenvolve atividades há 11 anos, detém uma área disponível de mais de 1500 m² e oferece serviços de: *cardiofitness*, musculação, banho turco, sauna, spa, atividades aquáticas, treino personalizado, aulas de grupo (19 modalidades) e serviços de nutrição. O número de sócios ativos (pagantes) eram em julho de 2015 mais de 1000 e o valor de mensalidade de um livre trânsito (livre acesso) era de 45€, existindo outros preços para “packages” de serviços diferentes.

Na análise multivariada com o objetivo de avaliar quais as características dos ex-clientes que influenciam o diferencial entre os atributos do desempenho e da importância foram utilizadas 28 ANCOVAS (fatores: género e escolaridade; covariáveis: idade, valor da mensalidade, período de permanência no clube e frequência mensal). A ANCOVA é uma aplicação de procedimentos de regressão conjuntamente como o método de análise de variância (ANOVA), e que se avalia simultaneamente o impacto de variáveis qualitativas (fatores) e de variáveis quantitativas (covariáveis) sobre a variável dependente, sendo assim uma metodologia semelhante à análise de regressão (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010). Todos os valores de D calculados consideraram-se estatisticamente significativos para $p < .05$. Em todos os cálculos estatísticos foi utilizado o *software* IBM SPSS versão 23.0 (IBM Corporation, New York, USA).

4. Apresentação e discussão de resultados

4.1. Perfil do ex-cliente

No que respeita aos 101 inquiridos, 65,3% eram do sexo feminino, a média etária era de $35,4 \pm 12,6$ anos, e em termos de escolaridade 52,5% detinham formação superior. Os principais motivos para abandonar o *health club* foram: a mudança de residência (52,3%) e o preço da mensalidade (29,5%), permaneceram em média $12,7 \pm 9,2$ meses no clube e com uma frequência média de $5,0 \pm 4,5$ vezes por mês. O valor médio da mensalidade era $27,70\text{€} \pm 7,42\text{€}$.

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas do diferencial entre o desempenho e a importância nos atributos com diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias. Observa-se que o menor diferencial entre o desempenho e a importância foi sempre observado nos ex-clientes com habilitações inferiores ou iguais ao 3º ciclo, constatando-se ainda que nos atributos Rh8 (apoio nas atividades), Id3 (limpeza), Ap4 (promoção das vendas) e Ap6 (serviços para crianças) os valores médios atribuídos ao desempenho foram iguais aos valores médios atribuídos à importância e no atributo Rh9 (manter recordações nos sócios) o valor médio atribuído ao desempenho foi superior ao valor médio atribuído à importância. Os ex-clientes com o ensino secundário foram aqueles que expressaram maior diferencial entre o desempenho e a importância nos atributos Rh8 (apoio nas atividades), Rh1 (respostas às reclamações), Rh9 (manter recordações), Id3 (limpeza), Id4 (luminosidade) e Ap7 (atividades de socialização) e os ex-clientes com formação superior foram os que manifestaram maior diferencial entre o desempenho e a importância nos atributos Ap4 (promoção de vendas), Ap5 (atividades com familiares), Ap6 (serviços para crianças) e Ap9 (serviços de bar).

Tabela 2 - Estatísticas descritivas do diferencial entre o desempenho e a importância nos atributos com diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias

	Habilitações literárias					
	Até 3º Ciclo		Secundário		Superior	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Resposta às reclamações (Rh1)	-0,63	0,89	-1,34	0,87	-1,09	1,02
Apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio (Rh8)	0,00	0,63	-0,78	0,79	-0,75	1,00
Manter recordações nos sócios (Rh9)	0,31	1,08	-0,56	0,88	-0,42	0,93
Limpeza (Id3)	0,00	0,52	-0,69	0,90	-0,42	0,77
Luminosidade (Id4)	-0,13	0,72	-0,50	0,72	-0,25	0,70
Promoção de vendas (Ap4)	0,00	0,97	-0,66	0,90	-0,77	0,99
Atividades com os familiares dos sócios (Ap5)	-0,13	0,96	-0,91	1,09	-0,92	1,27
Serviços para crianças (Ap6)	0,00	1,03	-0,84	1,11	-0,94	1,31
Atividades de socialização entre os sócios (Ap7)	-0,06	1,00	-0,84	1,14	-0,57	1,20
Serviço de bar (Ap9)	-0,25	1,18	-1,09	1,25	-1,19	1,27

4.2 A análise importância-desempenho e os campos de ação

A Tabela 3 e a Figura 3 apresentam a importância, o desempenho, a diferença entre ambos e a correlação de Spearman de cada atributo.

Os atributos: explicar o funcionamento do equipamento ($4,97 \pm 0,17$), segurança dos bens dos sócios ($4,96 \pm 0,24$), limpeza ($4,94 \pm 0,24$), segurança ($4,94 \pm 0,24$), preço ($4,94 \pm 0,28$), balneários ($4,93 \pm 0,26$) e procedimentos de emergência ($4,93 \pm 0,32$) têm a maior importância média, enquanto os atributos preço ($3,11 \pm 1,02$), serviço de bar ($3,24 \pm 1,06$), serviço de crianças ($3,45 \pm 1,02$), atividades com os familiares do sócio ($3,46 \pm 1,03$) e promoção de vendas ($3,47 \pm 0,87$) têm o mais baixo desempenho. Os atributos com maior diferença entre o desempenho e a importância são o preço ($-1,83 \pm 1,07$), resposta às reclamações ($-1,10 \pm 0,97$), procedimentos de emergência ($-1,04 \pm 0,87$), serviço de bar ($-1,01 \pm 1,28$), atividades com familiares dos sócios ($-0,79 \pm 1,19$), e serviços para crianças ($-0,76 \pm 1,24$). Nos atributos competência dos colaboradores (0,220), disponibilidade para ajudar o sócio (0,240), manter recordações nos sócios (0,500), promoção de vendas (0,426), atividades com familiares dos sócios (0,209), serviços para crianças (0,203) e disponibilidade de consultas de especialidade (0,267) existia uma correlação estatisticamente significativa entre a importância e o desempenho.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas dos atributos da Análise de importância e desempenho

	Importância (I)		Desempenho (D)		Diferença (D - I)		Correlação de Spearman
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	
Resposta às reclamações (Rh1)	4,67	0,63	3,57	0,88	-1,10	0,97	0,164
Competência dos colaboradores (Rh2)	4,91	0,29	4,46	0,70	-0,46	0,70	0,220*
Responsabilidade dos colaboradores (Rh3)	4,88	0,33	4,46	0,70	-0,43	0,71	0,195
Cortesia e amabilidade (Rh4)	4,73	0,53	4,46	0,74	-0,28	0,84	0,120
Disponibilidade para ajudar o sócio (Rh5)	4,76	0,51	4,42	0,74	-0,35	0,82	0,240*
Manter um ambiente agradável (Rh6)	4,64	0,63	4,48	0,73	-0,17	0,93	0,046
Explicar de que forma os equipamentos devem ser utilizados (Rh7)	4,97	0,17	4,41	0,84	-0,56	0,84	0,099
Apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio (Rh8)	4,80	0,40	4,16	0,86	-0,64	0,92	0,077
Manter recordações nos sócios (Rh9)	4,16	0,96	3,81	0,87	-0,35	0,97	0,500**
Instalações modernas (Id1)	4,74	0,52	4,46	0,69	-0,29	0,79	0,151
Balneários (Id2)	4,93	0,26	4,27	0,85	-0,66	0,87	0,047
Limpeza (Id3)	4,94	0,24	4,50	0,77	-0,44	0,81	0,043
Luminosidade (Id4)	4,82	0,43	4,51	0,63	-0,31	0,72	0,122
Segurança (Id5)	4,94	0,24	4,56	0,62	-0,38	0,68	-0,035
Temperatura adequada (Id6)	4,87	0,37	4,50	0,66	-0,38	0,76	-0,004
Diversidade das atividades principais (Ap1)	4,71	0,55	4,37	0,77	-0,35	0,96	-0,008
Número adequado de sócios por atividade (Ap2)	4,71	0,59	4,24	0,75	-0,48	0,86	0,186
Serviços inovadores (Ap3)	4,64	0,61	3,93	0,86	-0,71	1,01	0,125
Promoção de vendas (Ap4)	4,08	0,92	3,47	0,87	-0,61	0,99	0,426**
Atividades com os familiares dos sócios (Ap5)	4,25	0,85	3,46	1,03	-0,79	1,19	0,209*
Serviços para crianças (Ap6)	4,21	0,92	3,45	1,02	-0,76	1,24	0,203*
Atividades de socialização entre os sócios (Ap7)	4,39	0,82	3,81	0,91	-0,57	1,17	0,122
Disponibilidade de consulta de especialidade (Ap8)	4,56	0,65	3,92	0,97	-0,64	1,03	0,267**
Serviço de bar (Ap9)	4,25	0,86	3,24	1,06	-1,01	1,28	0,166
Procedimentos de emergência (Out1)	4,93	0,32	3,89	0,85	-1,04	0,87	0,086
Segurança dos bens dos sócios (Out2)	4,96	0,24	4,37	0,70	-0,59	0,71	0,085
Horário de funcionamento conveniente aos sócios (Out3)	4,93	0,29	4,44	0,64	-0,50	0,66	0,106
Preço (P1)	4,94	0,28	3,11	1,02	-1,83	1,07	-0,051

* p < 0,05; ** p < 0,01

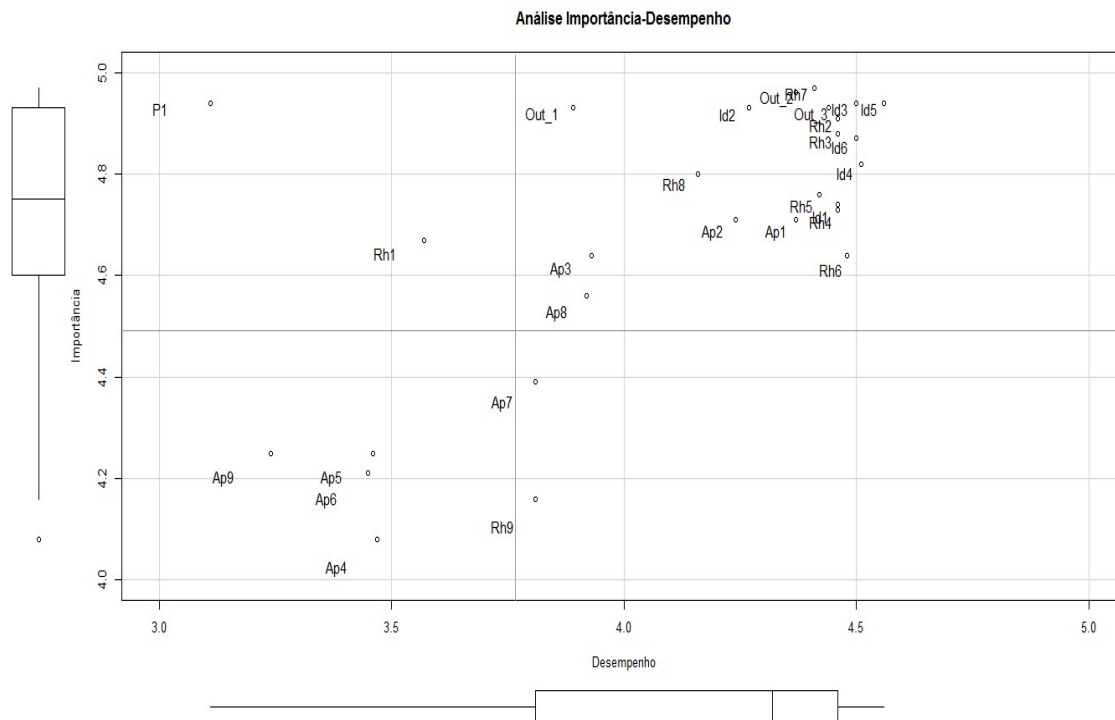


Figura 3 - Matriz de análise de importância e desempenho

A análise importância-desempenho construída a partir do ponto médio evidencia os seguintes resultados: é necessário concentrar esforços nos atributos: preço (P1) e resposta às reclamações (Rh1), uma vez que, para os ex-clientes são atributos importantes e a sua avaliação é de baixo desempenho, portanto, é necessário elevar. Os resultados evidenciam também que existem vários atributos com importância e desempenho baixos, nomeadamente: serviço de bar (Ap9), atividades com familiares dos sócios (Ap5), serviços para crianças (Ap6) e promoção de vendas (Ap4) e por isso de baixa prioridade, suscetíveis de eliminação. Quanto aos atributos a reduzir face ao possível exagero refere-se: as atividades de socialização com sócios (Ap7) e o manter recordações nos sócios (Rh9). Por último, devem ser mantidos os restantes atributos, uma vez que têm elevada importância e elevado desempenho: competência e responsabilidade dos colaboradores (Rh1 e Rh2), cortesia e amabilidade (Rh4), disponibilidade em ajudar o sócio (Rh5), manter um ambiente agradável (Rh6), explicar o funcionamento dos equipamentos (Rh7), apoio na seleção das atividades (Rh8), balneários (Id2), instalações modernas (Id1), limpeza (Id3), luminosidade (Id4), segurança (Id5), temperatura adequada (Id6), diversidade de atividades (Ap1), número adequado de sócios por atividade (Ap2), serviços inovadores (Ap3), disponibilidade de consultas da especialidade (Ap8), procedimentos de emergência (Out1), segurança dos bens dos sócios (Out2) e horário de funcionamento conveniente (Out3). De notar que, 52,3% dos ex-clientes referiram que abandonaram o *health club* por mudança de residência e que 29,5% o fizeram pelo preço e não por razões intrínsecas aos colaboradores, às instalações, às atividades principais ou complementares, o que evidencia os resultados obtidos na análise importância-desempenho.

4.3. O diferencial entre desempenho e importância dos fatores e covariáveis

Com base nas 28 ANCOVAS cujas variáveis dependentes são o diferencial entre os atributos de desempenho e da importância, tendo como fatores o gênero e a escolaridade e como covariáveis a idade, o valor da mensalidade, o período de permanência no *health club* e a frequência mensal (Tabela 4) concluiu-se que: no que respeita ao gênero existe uma influência estatisticamente significativa ($F = 4,204$; $p = 0,043$) deste no diferencial entre o desempenho e a importância do P1, em que a esse diferencial era maior no gênero masculino ($-2,16 \pm 0,92$) do que no gênero feminino ($-1,64 \pm 1,14$). As habilitações literárias apresentam um efeito estatisticamente significativo no diferencial entre o desempenho e a importância dos atributos, nomeadamente: resposta às reclamações ($F = 3,525$; $p = 0,034$), apoio nas atividades a desenvolver pelos sócios ($F = 5,732$; $p = 0,005$), Rh9 ($F = 5,314$; $p = 0,007$), limpeza ($F = 4,296$; $p = 0,017$), luminosidade ($F = 3,173$; $p = 0,047$), promoção de vendas ($F = 4,818$; $p = 0,010$), atividades com familiares ($F = 3,763$; $p = 0,027$), serviços para crianças ($F = 4,493$; $p = 0,014$), atividades de socialização com sócios ($F = 3,350$; $p = 0,040$) e serviços de bar ($F = 4,333$; $p = 0,016$). A idade e o valor da mensalidade não apresentam uma influência estatisticamente significativa no diferencial entre o desempenho e a importância dos diferentes atributos em estudo. O período de permanência no clube tem um efeito estatisticamente significativo no diferencial entre o desempenho e a importância dos atributos: segurança nos bens dos sócios ($F = 4,076$; $p = 0,047$) e no horário de funcionamento conveniente ($F = 5,069$; $p = 0,027$). Por último, em termos de frequência mensal, constata-se a existência de uma influência estatisticamente significativa no diferencial entre o desempenho e a importância dos atributos: instalações modernas ($F = 5,171$; $p = 0,025$), limpeza ($F = 9,061$; $p = 0,003$) e serviços para crianças ($F = 4,209$; $p = 0,043$).

Tabela 4 - Resultados das ANCOVAS (Estatística F e p-value)

	Sexo		Habilitações literárias		Idade		Valor da mensalidade		Período de permanência no clube (meses)		Frequência mensal	
	F	p	F	p	F	p	F	p	F	p	F	p
Rh1	0,255	0,615	3,525	0,034*	0,684	0,411	0,443	0,508	0,050	0,824	1,418	0,237
Rh2	1,297	0,258	1,565	0,215	1,215	0,273	0,655	0,421	0,508	0,478	1,573	0,213
Rh3	2,083	0,153	2,957	0,057	3,189	0,078	0,668	0,416	0,850	0,359	1,255	0,266
Rh4	0,005	0,943	0,165	0,848	2,182	0,143	2,601	0,111	1,786	0,185	3,483	0,065
Rh5	0,515	0,475	0,447	0,641	1,944	0,167	0,771	0,382	0,886	0,349	2,246	0,138
Rh6	0,256	0,614	0,929	0,399	0,227	0,635	0,999	0,320	0,657	0,420	0,916	0,341
Rh7	2,257	0,137	2,166	0,121	0,043	0,836	4,815	0,311	0,274	0,602	1,821	0,181
Rh8	0,079	0,779	5,732	0,005*	0,695	0,407	2,309	0,132	0,055	0,815	0,298	0,587
Rh9	0,163	0,687	5,314	0,007*	2,177	0,144	0,004	0,953	0,001	0,973	0,326	0,570
Id1	1,459	0,230	1,169	0,315	1,024	0,315	0,607	0,438	0,055	0,815	5,171	0,025*
Id2	1,519	0,221	2,858	0,063	0,129	0,720	0,098	0,754	0,465	0,497	0,621	0,433
Id3	0,038	0,847	4,296	0,017*	1,107	0,296	3,739	0,056	1,531	0,219	9,061	0,003*
Id4	0,480	0,490	3,173	0,047*	1,038	0,311	0,598	0,442	2,606	0,110	0,517	0,474
Id5	0,070	0,792	1,220	0,300	1,239	0,269	0,670	0,415	0,848	0,360	0,006	0,940
Id6	0,533	0,467	1,407	0,251	0,331	0,567	0,038	0,845	1,570	0,214	0,029	0,865
Ap1	0,048	0,827	2,391	0,098	0,004	0,953	0,067	0,796	3,708	0,058	0,173	0,678
Ap2	1,211	0,274	1,602	0,208	0,171	0,680	0,222	0,639	0,719	0,399	0,045	0,833
Ap3	0,090	0,765	1,880	0,159	0,175	0,677	0,382	0,538	0,310	0,579	0,207	0,650
Ap4	0,374	0,542	4,818	0,010*	2,648	0,107	0,245	0,622	3,273	0,074	0,048	0,827
Ap5	0,976	0,326	3,763	0,027*	0,571	0,452	2,473	0,120	0,353	0,554	1,402	0,240
Ap6	1,151	0,286	4,493	0,014*	2,181	0,143	0,753	0,388	0,011	0,916	4,209	0,043*
Ap7	1,304	0,257	3,350	0,040*	1,733	0,192	2,508	0,117	0,443	0,508	0,008	0,928
Ap8	2,483	0,119	0,567	0,570	1,367	0,246	1,006	0,319	0,851	0,359	0,194	0,661
Ap9	0,152	0,697	4,333	0,016*	1,328	0,252	0,343	0,560	3,132	0,080	0,087	0,769
Out1	0,003	0,959	0,816	0,446	0,035	0,852	0,660	0,419	2,469	0,120	1,495	0,225
Out2	0,333	0,566	0,354	0,703	0,028	0,867	0,002	0,967	4,076	0,047*	1,398	0,240
Out3	0,138	0,711	0,116	0,891	0,007	0,932	1,771	0,187	5,069	0,027*	3,231	0,076
P1	4,204	0,043*	1,061	0,351	0,004	0,948	0,345	0,559	2,861	0,094	0,721	0,398

* p < 0,05

O estudo de Yildiz (2011) menciona que atributos como: segurança, temperatura, balneários, instalações modernas, limpeza, preço e iluminação obtém o maior diferencial entre desempenho e importância. Os resultados do nosso estudo evidenciam que o maior diferencial encontra-se nos atributos: preço, resposta às reclamações, procedimentos de emergência, serviço de bar e atividades com familiares dos sócios. De notar que, tanto nos nossos resultados como os de Yildiz (2011), o atributo preço apresenta um diferencial significativo em termos desempenho e importância.

Os resultados de Howat, Absher, Crilley e Milne (1996) evidenciam discrepâncias entre o desempenho e as expectativas nos atributos segurança no estacionamento e serviço de bar, assim, são sugeridas melhorias nestas áreas. Também no nosso estudo, há um diferencial entre desempenho e importância no atributo serviço de bar.

Lam, Zhang e Jensen (2005) evidenciaram diferenças entre sexo quanto à avaliação da qualidade de serviço nos ginásios nos seguintes atributos: paciência do staff, qualidade e conteúdo das atividades, diversidade de música, disponibilidade e segurança do balneário, variedade de equipamento e atributos relativos às crianças (horário de funcionamento do serviço, adequabilidade do espaço e segurança). O estudo de Afthinos, Theodorakis e Nassis (2005) revelou diferenças em termos das expectativas entre homens e mulheres. O sexo feminino deseja mais espaço, diversidade de desportos, atividades diferenciadas de acordo com os objetivos, horário de atividades conveniente, acesso fácil e informação de fácil compreensão. Quanto às atitudes dos colaboradores, as mulheres diferem dos homens nos atributos: cortesia do staff, competência profissional e clareza quanto à instrução. Os homens têm expectativas quanto: ao encontro de outras pessoas, ao trazer convidados, ao tipo de “packages” oferecidos e ao serviço de snack. Quanto à idade, todos os grupos etários revelam as mesmas expectativas, com exceção dos membros com mais de 60 anos que têm uma maior expectativa quanto à responsabilidade dos colaboradores.

Fernandéz, Carrión e Ruís (2012) revelam nos seus resultados que as variáveis, idade e sexo têm repercussão na qualidade e satisfação, os estudantes de sexo masculino com idades entre 16 a 24 anos dão maior importância às instalações e ao número de equipamentos, enquanto, que as mulheres reformadas entre os 55 e 65 anos dão maior importância ao pessoal e ao serviço. Quanto aos homens com funções públicas e idades entre 25 e 34 anos deram as pontuações mais baixas em todas as dimensões. A diferença entre género é também evidente neste estudo, nomeadamente na variável preço, em que o diferencial entre desempenho e importância é maior no género masculino do que no género feminino.

5. Conclusões

Este estudo visa perceber qual o nível de importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviço na ótica dos ex-clientes e a partir daí conhecer os atributos a concentrar, manter, a reduzir e a eliminar. Face aos resultados obtidos, o *health club* necessitará de concentrar a sua atenção (elevar) nas seguintes variáveis: preço e resposta às reclamações. Os resultados evidenciam também que existem vários atributos com importância e desempenho baixos, nomeadamente: serviço de bar, atividades com familiares dos sócios, serviços para crianças e promoção de vendas e por isso de baixa prioridade, suscetíveis de eliminação. Quanto aos atributos a reduzir face ao possível exagero refere-se: as atividades de socialização com sócios e o manter recordações nos sócios. Por último, devem ser mantidos os restantes atributos.

O estudo visa ainda, face aos resultados obtidos e às tendências do setor, sugerir perspectivas de novas ideias de negócio para o setor dos ginásios/*health clubs*. Estas perspectivas de novas ideias de negócio advêm das seis opções estratégicas para formulação da estratégia oceano azul, nomeadamente: análise das indústrias alternativas, dos grupos estratégicos dentro da indústria, da cadeia de clientes, dos produtos/serviços complementares, do estímulo funcional e emocional e por último, a análise do contexto temporal.

Os estudos anteriores abordaram a temática da qualidade de serviço nos ginásios/*health clubs* na perspectiva dos clientes atuais (Afthinos et al., 2005; Chang e Chelladurai, 2003; Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer, 1987; Lam et al., 2005; Papadimitriou e Karteliotis, 2000), este estudo apresenta o posicionamento dos ex-clientes relativamente à importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviço e desta forma, evidencia o contributo de conhecer a posição de intervenientes que já não são clientes e dessa forma, com um nível de imparcialidade maior. Este contributo é também relevante para o setor, uma vez que, o abandono é uma temática pertinente nos ginásios/*health clubs* face às elevadas taxas que atinge (Annesia, 2003; Berger et al., 2002; Wankel, 1993).

A partir da análise importância-desempenho é possível mencionar os atributos que deverão ser objeto de: concentração, redução, baixa prioridade e manutenção para que os ginásios/*health clubs* possam melhorar o seu desempenho e corresponder de forma mais eficaz e eficiente. Esta análise de importância-desempenho é uma metodologia para estruturar os campos de ação preconizados por Kim e Mauborgne (2005) e este é também um dos contributos deste estudo.

Uma das limitações deste estudo prende-se com aplicação do estudo empírico apenas aos ex-clientes de um *health club* e por isso não é possível efetuar generalização. As seis opções estratégicas são caminhos alternativos para dar resposta ao campo de ação criar e que neste

estudo foram desenvolvidas a partir da literatura publicada no âmbito do setor, sem ser questionada diretamente aos ex-clientes, isto porque normalmente, os clientes ou ex-clientes quando questionados sobre o que pretendem, respondem, querem mais diversidade a um preço mais baixo e têm dificuldade acrescentar algo diferente ao que já conhecem (Kim e Mauborgne, 2005). Neste mesmo sentido, Thomke e von Hippel (2002) e Ulwick (2002) mencionam que os clientes (e os ex-clientes já foram clientes) não sabem o que realmente querem, normalmente pedem serviços que a concorrência oferece, os clientes sabem apenas o que eles experimentaram, têm dificuldade em imaginar e conhecer as tecnologias emergentes, os novos materiais. Para dar resposta a esta limitação a pista de investigação futura será questionar os não clientes que nunca experimentaram um ginásio/*health club* e para tal, desenhar um instrumento em que estejam evidenciadas uma ou várias opções estratégicas.

Como pista para futura investigação, apontam-se a possibilidade de validação por outras metodologias dos atributos a elevar, a criar, a reduzir e eliminar. Outra das possibilidades de investigação futura será efetuar um estudo qualitativo através de entrevistas para aferir de forma mais profunda os dados recolhidos de forma quantitativa neste estudo.

Referências bibliográficas

- Ackermann, R. T., Cheadle, A., Sandhu, N., Madsen, L., Wagner, E. H., & LoGerfo, J. P. (2003). Community exercise program use and changes in healthcare costs for older adults. *American Journal of Preventive Medicine*, 25(3), 232-237. doi: 10.1016/s0749-3797(03)00196-x
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Akcagun, E., & Dal, V. (2014). The use of m. Porter's generic strategies in the turkish apparel industry and strategy proposals for companies. *Tekstil Ve Konfeksiyon*, 24(2), 151-157.
- Albayrak, T. (2015). importance performance competitor analysis (ipca): a study of hospitality companies. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 135-142. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.013
- Alberty, S., & Mihalik, B. J. (1989). The use of importance-performance analysis as an evaluative technique in adult-education. *Evaluation Review*, 13(1), 33-44. doi: 10.1177/0193841x8901300103
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90-99.
- Annesia, J. (2003). Effects of a cognitive behavioral treatment package on exercise attendance and drop out in fitness centers. *European Journal of Sport Science*, 3(2), 1-16.
- Arbore, A., & Busacca, B. (2011). Rejuvenating importance-performance analysis. *Journal of Service Management*, 22(3), 409-430. doi: 10.1108/09564231111136890
- Berger, B., Pargman, D., & Weinberg, R. (2002). *Foundations of Exercise Psychology*. Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Biddle, S. (1995). Exercise and psychosocial health. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66(4), 292-297.
- Buckworth, J., Dishman, R. K., O'Conner, P. J., & Tomporowski, P. D. (2013). *Exercise Psychology* (2ª Ed ed.). Champaign, USA: Human Kinetics.

- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *Service Industries Journal*, 23(5), 65-83. doi: 10.1080/02642060308565624
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: development a model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Cheung, K., Hume, P. A., & Maxwell, L. (2003). Delayed onset muscle soreness - Treatment strategies and performance factors. *Sports Medicine*, 33(2), 145-164. doi: 10.2165/00007256-200333020-00005
- Chodzko-Zajko, W. J., Proctor, D. N., Fiatarone Singh, M. A., Minson, C. T., Nigg, C. R., Salem, G. J., & Skinner, J. S. (2009). American College of Sports Medicine position stand. Exercise and physical activity for older adults. *Medicine and science in sports and exercise*, 41(7), 1510-1530. doi: 10.1249/MSS.0b013e3181a0c95c
- Cleak, M. J., & Eston, R. G. (1992). Delayed onset muscle soreness: Mechanisms and management. *Journal of Sports Sciences*, 10(4), 325-341. doi: 10.1080/02640419208729932
- Coghlan, A. (2012). Facilitating reef tourism management through an innovative importance-performance analysis method. *Tourism Management*, 33(4), 767-775. doi: 10.1016/j.tourman.2011.08.010
- Colberg, S. R., Sigal, R. J., Fernhall, B., Regensteiner, J. G., Albright, A. L., & Braun, B. (2010). Exercise and type 2 diabetes: The american college of sports medicine and the american diabetes association: Joint position statement. *Diabetes care*, 33(12), 147-167. doi: 10.2337/dc10-9990
- Commission, E. (2014). Special eurobarometer 412 - Sport and physical activity: European Commission.
- Connolly, D. A. J., Sayers, S. P., & McHugh, M. P. (2003). Treatment and prevention of delayed onset muscle soreness. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 17(1), 197-208.
- Craft, L. L., & Landers, D. M. (1998). The effect of exercise on clinical depression and depression resulting from mental illness: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(4), 339-357.
- Crane, J., & Temple, V. (2015). A systematic review of dropout from organized sport among children and youth. *European Physical Education Review*, 21(1), 114-131. doi: 10.1177/1356336x14555294
- Dale, S., Godinet, S., Kears, N., & Field, A. (2009). The future of fitness - A white paper. Auckland, New Zealand.
- Davies, A., & Prentice, R. (1995). Conceptualizing the latent visitor to heritage attractions. *Tourism Management*, 16(7), 491-500. doi: 10.1016/0261-5177(95)00066-w
- Deng, W. J. (2007). Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism. *Tourism Management*, 28(5), 1274-1284. doi: 10.1016/j.tourman.2006.07.010
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. doi: 10.2307/256040
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1-24.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism Management*, 47, 58-67. doi: 10.1016/j.tourman.2014.09.005
- Dishman, R. K., Berthoud, H.-R., Booth, F. W., Cotman, C. W., Edgerton, V. R., Fleshner, M. R., . . . Zigmond, M. J. (2006). Neurobiology of exercise. *Obesity*, 14(3), 345-356. doi: 10.1038/oby.2006.46
- Donnelly, J. E., Blair, S. N., Jakicic, J. M., Manore, M. M., Rankin, J. W., & Smith, B. K. (2009). Appropriate physical activity intervention strategies for weight loss and prevention of weight regain for adults. *Medicine and science in sports and exercise*, 41(2), 459-471. doi: 10.1249/MSS.0b013e3181949333
- Druehl, C. T., & Schmidt, G. M. (2008). A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. *Production and Operations Management*, 17(1), 44-60. doi: 10.3401/poms.1070.0002

- Dwyer, L., Cvelbar, L. K., Edwards, D., & Mihalic, T. (2012). Fashioning a destination tourism future: The case of Slovenia. *Tourism Management*, 33(2), 305-316. doi: 10.1016/j.tourman.2011.03.010
- EHFA. (2011). Becoming the hub: The health and fitness sector and the future of health enhancing physical activity.
- EHFA. (2014). *The future of health & fitness - A plan for getting europe active by 2025*. Netherlands: BlackBox Publishers.
- Ehrman, C. (2006). On using benefit segmentation for a service industry: A study on college career counselling services. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 179-185.
- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism Management*, 25(6), 777-788. doi: 10.1016/j.tourman.2004.06.008
- European, C. (2015). The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060). In E. Economy (Ed.), (Vol. 3). Brussels.
- Fernández, J. G., Carrión, G. C., & Ruís, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte*, 21(2), 309-319.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.
- Flores-Marquez, S., Rodriguez-Monroy, C., & Flores-Gutierrez, J. (2015). Identification and evolution of the strategic groups (sg) in the venezuelan banking sector. *Interciencia*, 40(3), 165-171.
- Franklin, B. A. (1988). Programme factors that influence exercise adherence: practical adherence skills for the clinical staff In R. K. Dishman (Ed.), *Exercise adherence: Its impact on public health* (pp. 237-258). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Galper, D. I., Trivedi, M. H., Barlow, C. E., Dunn, A. L., & Kampert, J. B. (2006). Inverse association between physical inactivity and mental health in men and women. *Medicine and science in sports and exercise*, 38(1), 173-178. doi: 10.1249/01.mss.0000180883.32116.28
- Global Advocacy for Physical Activity the Advocacy Council of, t., & International Society for Physical, A. H. (2012). NCD prevention: investments corrected that work for physical activity. *British Journal of Sports Medicine*, 46(10), 709-712. doi: 10.1136/bjism.2012.091485
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2009). Firm-created word-of-mouth communication: Evidence from a field test. *Marketing Science*, 28(4), 721-739. doi: 10.1287/mksc.1080.0444
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V., & Small, M. H. (2014). Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods. *Service Industries Journal*, 34(12), 974-998. doi: 10.1080/02642069.2014.915946
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., & Diniz, A. (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz: Revista de Educação Física*, 20(4), 384-391. doi: 10.1590/s1980-65742014000400004
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. (1998). *Health Fitness Management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities* (H. Kinetics Ed.). United States of America: Human Kinetics.
- Haskell, W. L., Lee, I. M., Pate, R. R., Powell, K. E., Blair, S. N., Franklin, B. A., . . . Bauman, A. (2007). Physical activity and public health - Updated recommendation for adults from the American college of sports medicine and the American heart association. *Circulation*, 116(9), 1081-1093. doi: 10.1161/circulationaha.107.185649
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service base servqual quality in sports and leisure centres. *Managing Leisure*, 1(1), 77-89.
- Huang, F. H., Ye, Y. J., & Kao, C. H. (2015). Developing a novel Intuitionistic Fuzzy Importance-performance Analysis for evaluating corporate social responsibility in sport tourism event. *Expert Systems with Applications*, 42(19), 6530-6538. doi: 10.1016/j.eswa.2015.04.008
- IHRSA. (2013a). European Market Report: the size and scope of health club industry. Boston, MA: International Health Racquet and Sportsclub Association.
- IHRSA. (2013b). The IHRSA Global Report 2013: The state of health club industry.
- Joseph, M., Sekhon, Y., Stone, G., & Tinson, J. (2005). An exploratory study on the use of banking technology in the UK: A ranking of importance of selected technology on

- consumer perception of service delivery performance. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(4/5), 397-413.
- Kaletka, A., & Witek-Crabb, A. (2015). Participation in the strategic management process and the expansiveness of the strategy. *Argumenta Oeconomica*, 34(1), 61-76.
- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy. *Omega-International Journal of Management Science*, 36(4), 522-534. doi: 10.1016/j.omega.2006.11.011
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kocakoc, I. D., & Sen, A. (2006). Utilising surveys for finding improvement areas for customer satisfaction along the supply chain. *International Journal of Market Research*, 48(5), 623-636.
- Lacko, J. M., McKernan, S. M., & Hastak, M. (2002). Customer experience with rent-to-own transactions. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 126-138. doi: 10.1509/jppm.21.1.126.17615
- Lai, I. K. W., & Hitchcock, M. (2015). Importance-performance analysis in tourism: A framework for researchers. *Tourism Management*, 48, 242-267. doi: 10.1016/j.tourman.2014.11.008
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J., & Jensen, B. E. (2005). Service quality assessment scale (SQAS): an instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in physical education and exercise science*, 9(2), 79-111.
- Loef, M., & Walach, H. (2012). The combined effects of healthy lifestyle behaviors on all cause mortality: A systematic review and meta-analysis. *Preventive Medicine*, 55(3), 163-170. doi: 10.1016/j.ypmed.2012.06.017
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos desportivos da população portuguesa*. Lisboa: INFED.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. doi: 10.2307/1250495
- Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F., & Martinez, A. L. D. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35(3), 419-439. doi: 10.1002/smj.2102
- Matzler, K., Sauerwein, E., & Heischmidt, K. A. (2003). Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction. *Service Industries Journal*, 23(2), 112-129. doi: 10.1080/02642060412331300912
- McCarthy, J. (2007). *IHRSA'S Guide to membership retention* (2 Edition ed.). Boston: IHRSA.
- Mendes, R., Sousa, N., & Themudo Barata, J. L. (2011). Physical activity and public health recommendations for exercise prescription. *Acta Medica Portuguesa*, 24(6), 1025-1030.
- Muto, T., Kikuchi, S., Tomita, M., Fujita, Y., Kurita, M., & Ozawa, K. (1996). Status of health promotion program implementation and future tasks in Japanese companies. *Industrial Health*, 34(2), 101-111. doi: 10.2486/indhealth.34.101
- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy - evidence from a large multiproduct united-states firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669. doi: 10.2307/256825
- Nelson, M. E., Rejeski, W. J., Blair, S. N., Duncan, P. W., Judge, J. O., King, A. C., . . . Castaneda-Sceppa, C. (2007). Physical activity and public health in older adults - Recommendation from the American college of sports medicine and the American heart association. *Circulation*, 116(9), 1094-1105. doi: 10.1161/circulationaha.107.185650
- Oh, H. (2001). Revisiting importance-performance analysis. *Tourism Management*, 22(6), 617-627. doi: 10.1016/s0261-5177(01)00036-x
- Oppermann, M. (1996). Convention destination images: Analysis of association meeting planners' perceptions. *Tourism Management*, 17(3), 175-182. doi: 10.1016/0261-5177(96)00004-0
- Palacios, M. G. L., Rodriguez, M. M., Rodriguez, J. A. L., & Escoto, F. C. (2010). Innovation in value in the Mexican beef industry: Strategies followed by market leaders. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417-432.
- Papadimitriou, D. A., & Karteliotis, K. (2000). The service quality expectations in private fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 158-164.

- Park, S.-Y., & Petrick, J. F. (2009). Conceptualizing intention to take a vacation form to understand noncustomers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(3), 264-283. doi: 10.1080/10548400902925171
- Patel, D. N., Lambert, E. V., da Silva, R., Greyling, M., Derman, W., & Gaziano, T. (2010). The association between medical costs and participation in the vitality health promotion program among 948,974 members of a south african health insurance company. *American Journal of Health Promotion*, 24(3), 199-204. doi: 10.4278/ajhp.090217-QUAN-68
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Pedersen, B. K., & Saltin, B. (2006). Evidence for prescribing exercise as therapy in chronic disease. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 16, 3-63. doi: 10.1111/j.1600-0838.2006.00520.x
- Pricewaterhouse, C. (2010). *Aligning action with aims: optimising the benefits of workplace wellness*.
- Ryan, R. M., Frederick, C.M., Lepes, D., Rubio, N., & Shedlon, K.M. (1997). Intrinsic motivation and exercise adherence. *International Journal of Sport Psychology*, 28, 335-354.
- Salavou, H. (2010). Strategy types of service firms: evidence from Greece. *Management Decision*, 48(7-8), 1033-1047. doi: 10.1108/00251741011068752
- Salguero, A., Gonzalez-Boto, R., & Marquez, S. (2006). Motives for participation in physical activity by Brazilian adults. *Perceptual and Motor Skills*, 102(2), 358-367. doi: 10.2466/pms.102.2.358-367
- Samavi, R., Yu, E., & Topaloglou, T. (2009). Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach. *Information Systems and E-Business Management*, 7(2), 171-198. doi: 10.1007/s10257-008-0079-z
- Sari, N. (2009). Physical inactivity and its impact on healthcare utilization. *Health Economics*, 18(8), 885-901. doi: 10.1002/hec.1408
- Sela, A., Wheeler, S. C., & Sarial-Abi, G. (2012). We are not the same as you and I: Causal effects of minor language variations on consumers' attitudes toward brands. *Journal of Consumer Research*, 39(3), 644-661. doi: 10.1086/664972
- Selden, L., & MacMillan, I. C. (2006). Manage customer-centric innovation-systematically. *Harvard Business Review*, 84(4), 108-116.
- Sever, I. (2015). Importance-performance analysis: A valid management tool? *Tourism Management*, 48, 43-53. doi: 10.1016/j.tourman.2014.10.022
- Sharman, J. E., & Stowasser, M. (2009). Australian association for exercise and sports science position statement on exercise and hypertension. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 12(2), 252-257. doi: 10.1016/j.jsams.2008.10.009
- Shih, K. H., Lin, C. W., & Lin, B. S. (2011). Assessing the quality gap of intellectual capital in banks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(3), 289-303. doi: 10.1080/14783363.2010.530814
- Sichtmann, C. (2007). An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand. *European Journal of Marketing*, 41(9-10), 999-1015. doi: 10.1108/03090560710773318
- Skok, W., Kophamel, A., & Richardson, I. (2001). Diagnosing information systems success: importance-performance maps in the health club industry. *Information & Management*, 38(7), 409-419. doi: 10.1016/s0378-7206(00)00076-8
- Strandvik, T. M., & Heinonen, K. (2013). Diagnosing service brand strength: customer-dominant brand relationship mapping. *Journal of Service Management*, 24(5), 502-519. doi: 10.1108/josm-04-2013-0094
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Themaat, T. V. L. V., Schutte, C. S. L., Lutters, D., & Kennon, D. (2013). Designing a framework to design a business model for the 'bottom of the pyramid' population. *South African Journal of Industrial Engineering*, 24(3), 190-204.
- Thomke, S., & von Hippel, E. (2002). Customers as innovators - A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80(4), 74-81.
- Thompson, W. R. (2014). Worldwide survey of fitness trends for 2015 what's driving the market. *Acsms Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17. doi: 10.1249/fit.0000000000000073

- Thompson, W. R. (2015). Worldwide survey of fitness trends for 2016: 10th anniversary edition. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 19(6), 9-18.
- Tu, J. C., Shih, M. C., Hsu, C. Y., & Lin, J. H. (2014). Developing Blue Ocean Strategy of Sustainable Product Design and Development for Business Opportunities of BOP Groups in Taiwan. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-23. doi: 10.1155/2014/297524
- Ulwick, A. W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
- Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47(4), 616-638. doi: 10.1108/00251740910959459
- Wankel, L. M. (1993). The importance of enjoyment to adherence and psychological benefits from physical-activity. *International Journal of Sport Psychology*, 24(2), 151-169.
- WHO. (2003). *Health and development through physical activity and sport*. Geneva: WHO.
- WHO. (2010). *Global Recommendations on physical activity for health*: WHO.
- Williams, P., & Fidgeon, P. R. (2000). Addressing participation constraint: a case study of potential skiers. *Tourism Management*, 21(4), 379-393. doi: 10.1016/S0261-5177(99)00083-7
- Wilson, P. M., Rodgers, W.M., & Fraser, S.N. (2002). Cross validation of the revised motivation for physical activity measure in active women. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73(4), 471-477.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89-+.
- Woodcock, J., Franco, O. H., Orsini, N., & Roberts, I. (2011). Non-vigorous physical activity and all-cause mortality: systematic review and meta-analysis of cohort studies. *International Journal of Epidemiology*, 40(1), 121-138. doi: 10.1093/ije/dyq104
- Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 11(1), 51-75. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70103-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7)
- Wubben, E. F. M., Dusseldorf, S., & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248-271. doi: 10.1108/00070701211202421
- Yang, C. C. (2013). An analytical methodology for identifying the latent needs of customers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(11-12), 1332-1346. doi: 10.1080/14783363.2013.809944
- Yang, C. C., & Yang, K. J. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940. doi: 10.1080/14783363.2011.611358
- Yang, J.-T. (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategies in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 701-720. doi: 10.1108/09596111211237255
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
- Yildiz, S. M. (2014). Service quality evaluation in the school of physical education and sports: An empirical investigation of students' perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(1-2), 80-94. doi: 10.1080/14783363.2011.637804
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 13(3), 189-208.
- Yuan, C. B. J., Liu, C. Y., Kao, K. M., & Shu, Y. C. (2009). Entrepreneurship and innovation process in the health industry in Taiwan. *European Business Review*, 21(5), 453-471. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09555340910986673>
- Zauner, A., Koller, M., & Fink, M. (2012). Sponsoring, brand value and social media. *Rae-Revista De Administracao De Empresas*, 52(6), 681-691.
- Zhang, J. J., Lam, E. T. C., Cianfrone, B. A., Zapalac, R. K., Holland, S., & Williamson, D. P. (2011). An importance-performance analysis of media activities associated with WNBA game consumption. *Sport Management Review*, 14(1), 64-78. doi: 10.1016/j.smr.2010.03.001

Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements?
The Journal of Services Marketing, 22(5), 338-352. doi:
<http://dx.doi.org/10.1108/08876040810889111>

PARTE III

Capítulo 6

Conclusão

Este estudo é constituído por três partes. Na primeira parte (Capítulo 1 - introdução) formula-se o objetivo geral deste estudo: “definir uma metodologia de aplicação da estratégia oceano azul, de modo, a fornecer as condições os gestores dos ginásios/*health clubs* na criação de oceanos azuis”.

Da segunda parte fazem parte o segundo, terceiro, quarto e quinto capítulo desta tese. O segundo capítulo apresenta a sistematização da literatura no âmbito da estratégia oceano azul. O terceiro capítulo relata a relação entre as estratégias genéricas e o desempenho. O quarto capítulo apresenta a proposta de valor atual dos ginásios/*health clubs* a partir das dimensões da qualidade. O último capítulo (quinto capítulo) evidencia o contributo dos ex-clientes para analisar o diferencial entre a perceção da importância e o desempenho e a partir daí, estruturar os campos de ação da estratégia oceano azul: elevar, reduzir, eliminar e manter. No âmbito do campo criar são ainda apresentadas as seis opções estratégicas para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs*.

Na terceira parte são apresentadas as conclusões que sintetizam as respostas às questões de investigação formalizadas na introdução e respondidas nos quatro capítulos da segunda parte desta tese. Também, nas conclusões são apresentadas as implicações e contribuições do estudo, as limitações e as futuras linhas de investigação.

1.Principais conclusões

A primeira questão de investigação reside em saber: Quais as estratégias genéricas implementadas pelos ginásios/*health clubs* portugueses?

No âmbito dos ginásios/*health clubs*, a investigação tem-se centrado fundamentalmente em temas como: determinantes do crescimento (Carvalho, Nunes e Serrasqueiro, 2013), satisfação dos consumidores (Barros e Gonçalves, 2009; Pedragosa, Biscaia e Correia, 2015; Pedragosa e Correia, 2009), segmentação de sócios (Teixeira e Correia, 2009), a análise das intenções dos sócios em recomendar ginásios/*health clubs* (Gonçalves, Biscaia, Correia e Diniz, 2014). Desta forma, pouca investigação tem vindo a focar-se no domínio da análise estratégica dos ginásios/*health club*. Santos, Gohr e Varvakis (2011) apresentam uma metodologia que se propõem a incorporar a visão baseada em recursos na estratégia de operações de serviços aplicada a um ginásio. Face à diminuta investigação no âmbito da

estratégia do setor dos ginásios/*health clubs* é pertinente conhecer que estratégias (genéricas) os ginásios/*health clubs* portugueses implementam.

A resposta é obtida a partir da aplicação de uma análise fatorial e os resultados evidenciam quatro tipos de estratégias puras: diferenciação, liderança pelo custo, foco e qualidade do serviço. A partir de variáveis *dummy*, são evidenciados mais dois tipos de estratégias: estratégia combinada e estratégia de meio termo. As evidências empíricas demonstram que a maioria dos ginásios/*health clubs* seguem uma estratégia combinada (63.6%) obtendo valores médios nos métodos competitivos das estratégias puras superiores à média de cada estratégia.

Face aos resultados obtidos é necessário realçar ainda que 16.6% dos ginásios/*health clubs* seguem uma estratégia de meio termo, isto é, obtêm nos métodos competitivos de cada estratégia valores médios inferiores à média de cada estratégia. De notar que as estratégias puras definidas por (Porter, 1980) são as menos implementadas: liderança pelo custo (5.3%), foco (4.6%), diferenciação (4%). Há ainda a referir que no âmbito das estratégias puras é validada uma estratégia de “qualidade no serviço”, que considera os seguintes métodos competitivos: controlo da qualidade de serviço, melhorias nos produtos existentes e colaboradores com experiência.

Da relação entre estratégias e variáveis de controlo (idade da empresa, dimensão da empresa, número de sócios ativos e valor da mensalidade) não são encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estratégias.

A segunda questão de investigação pretende saber: Qual a relação entre a estratégia implementada e o desempenho dos ginásios/*health clubs*?

A relação entre as estratégias e o desempenho tem sido alvo de escrutínio em muitos estudos (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Banker, Mashruwala e Tripathy, 2014; Claver-Cortes, Pertusa-Ortega e Molina-Azorin, 2012; Gomes, Yasin, Lisboa e Small, 2014; Luoma, 2015; Pertusa-Ortega, Molina-Azorin e Claver-Cortes, 2009). No entanto, esta relação de desempenho não é consensual. Existem estudos que evidenciam que, empresas que implementam uma estratégia híbrida têm melhor desempenho (Kim, Nam e Stimpert, 2004; Miller e Dess, 1993) e outros estudos concluem que a estratégia pura conduz a um desempenho superior (Dess e Davis, 1984; Gonzalez-Benito e Suarez-Gonzalez, 2010; Hambrick, 1983). Face à situação difícil que o setor em Portugal tem passado, nos últimos anos (IHRSA, 2013), é pertinente relacionar a escolha das estratégias e o desempenho.

A resposta a esta questão é dada mediante a aplicação da ANOVA, tendo por base as estratégias obtidas pela análise fatorial e os dados relativos ao desempenho (vendas,

resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, retorno operacional do ativo e retorno das vendas).

Face aos resultados obtidos evidencia-se a existência de diferenças estatisticamente significativas de desempenho nas diferentes estratégias, nomeadamente: vendas, resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos e rentabilidade operacional do ativo.

A hipótese de que os ginásios/*health clubs* que implementam uma estratégia genérica pura (liderança pelo custo, diferenciação e foco) obtém um desempenho superior apenas é parcialmente confirmada. Efetivamente, a estratégia de baixo custo é a que detém melhor desempenho na variável vendas, mas também, obtém o pior desempenho nas variáveis: resultados antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos e rentabilidade operacional do ativo. Quanto à hipótese de que os ginásios/*health clubs* que implementam uma estratégia combinada obtém um desempenho superior também apenas é parcialmente confirmada, uma vez que, a estratégia combinada obtém melhor desempenho quanto à variável rentabilidade operacional do ativo quando comparada com a estratégia de baixo custo.

Os resultados de desempenho dos ginásios/*health clubs* objeto deste estudo evidenciam uma situação financeira muito débil, face a isto, é necessário efetuar alterações nas estratégias implementadas, ir ao encontro de uma nova procura através da auscultação dos não clientes e das seis opções estratégicas para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs* sugeridas por Kim e Mauborgne (2005).

A terceira questão de investigação reside em saber: Qual a proposta de valor atual oferecida pelos ginásios/*health clubs*, tendo por base as dimensões da qualidade de serviço?

A qualidade é o mais importante e complexo componente da estratégia de negócios, as empresas competem em qualidade, os clientes procuram qualidade e os mercados são transformados pela qualidade (Golder, Mitra e Moorman, 2012). Face a isto e à necessidade de conhecer a verdadeira proposta de valor atual dos ginásios/*health clubs* é construída a curva de valor a partir dos atributos de qualidade que retrata a preponderância dada pelos gestores dos ginásios/*health clubs* aos seguintes aspetos: cortesia e amabilidade ao sócio, disponibilidade para ajudar o sócio, manter um ambiente agradável, responsabilidade dos colaboradores, limpeza, e competência dos colaboradores. No entanto, também existem atributos com menor importância na ótica dos gestores de ginásios/*health clubs* como sejam: serviço de bar, serviços para crianças, desenvolvimento de atividades com a família do sócio, oferecer uma mensalidade baixa, disponibilidade de consultas de especialidade e desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios.

Recorrendo a uma análise fatorial exploratória, são identificados quatro fatores: competências dos colaboradores, instalações, serviços principais e serviços complementares (Papadimitriou e Karteliotis (2000) Yildiz (2011)). Os resultados evidenciam que as dimensões competências dos colaboradores e instalações são as mais valorizadas pelos gestores de ginásios/*health clubs*. Esta conclusão é corroborada também pelos estudos de Papadimitriou e Karteliotis (2000) e também por Yildiz (2011) em que as atividades e o pessoal são os fatores mais importantes. A dimensão serviços de suporte revela ser de baixa prioridade e a dimensão instalações um nível de importância elevado. De notar que os serviços complementares têm menor importância para ginásios/*health clubs* com preço mais baixo e com menor diversidade de serviços.

A quarta questão de investigação pretende saber: Quais os atributos a elevar, reduzir, e eliminar na ótica dos ex-clientes dos ginásios/*health clubs* portugueses?

Kim e Mauborgne (2005) referem que para reconstruir os elementos que o cliente valoriza é necessário efetuar a estrutura dos quatro campos de ação - eliminação, redução, elevação e criação. A partir da análise importância-desempenho são identificados os atributos a concentrar, a manter, a reduzir e a eliminar de forma a estruturar os campos de ação de uma estratégia oceano azul. De acordo com os ex-clientes, os resultados evidenciam que o *health club* deverá elevar (concentrar) os seguintes atributos: resposta às reclamações e preço.

Quanto aos atributos a reduzir face ao possível exagero refere-se: as atividades de socialização com sócios e o manter recordações nos sócios. Face a terem importância e desempenho baixo, os atributos seguintes poderão ser eliminados: serviço de bar, atividades com familiares dos sócios, serviços para crianças e promoção de vendas. Por último, devem ser mantidos os restantes atributos, uma vez que têm elevada importância e elevado desempenho (competência e responsabilidade dos colaboradores, cortesia e amabilidade, disponibilidade em ajudar o sócio, manter um ambiente agradável, explicar o funcionamento dos equipamentos, apoio na seleção das atividades, balneários, instalações modernas, limpeza, luminosidade, segurança, temperatura adequada, diversidade de atividades, número adequado de sócios por atividade, serviços inovadores, disponibilidade de consultas da especialidade, procedimentos de emergência, segurança dos bens dos sócios e horário de funcionamento conveniente).

Com o objetivo de avaliar quais as características dos ex-clientes que influenciam o diferencial entre os atributos do desempenho e da importância são utilizadas 28 ANCOVAS (fatores: sexo e escolaridade; covariáveis: idade, valor da mensalidade, período de permanência no clube e frequência mensal). Os resultados evidenciam que: o género tem uma influência estatisticamente significativa no diferencial entre o desempenho e a importância do preço. As habilitações literárias apresentam um efeito estatisticamente significativo no diferencial

entre o desempenho e a importância dos atributos. A idade e o valor da mensalidade não apresentam uma influência estatisticamente significativa na diferença entre o desempenho e a importância dos diferentes atributos em estudo. O período de permanência no clube tem um efeito estatisticamente significativo no diferencial entre o desempenho e a importância dos seguintes atributos: segurança nos bens dos sócios e no horário de funcionamento conveniente. Em ambos os casos, quanto maior o período de permanência no clube maior é o diferencial entre o desempenho e a importância desses atributos. Em termos de frequência mensal, constata-se que existe uma influência estatisticamente significativa no diferencial entre o desempenho e a importância dos atributos: instalações modernas, limpeza e serviços para crianças.

A quinta questão de investigação pretende saber: Quais as novas ideias de negócio para os ginásios/*health clubs* a partir das seis opções estratégicas?

A primeira opção é a análise das indústrias alternativas, para tal é importante conhecer os motivos da participação no desporto e na atividade física. O Eurobárometro (2014) menciona que a principal razão é a saúde, também a European Health and Fitness Association (EHFA, 2014) define o *fitness* como uma indústria que pretende melhorar a saúde, a resistência cardiovascular, muscular e construir um sentimento de bem estar individual. Existem variadíssimos estudos que comprovam o efeito benéfico do exercício e da atividade física para a saúde (Biddle, 1995; Craft e Landers, 1998; Diener, Suh e Oishi, 1997; Dishman et al., 2006; Galper, Trivedi, Barlow, Dunn e Kampert, 2006; Mendes, Sousa e Themudo Barata, 2011; Pedersen e Saltin, 2006; Wankel, 1993), desta forma, a ligação dos ginásios/*health clubs* ao setor da saúde é inquestionável.

Como segunda opção estratégica é referida a análise dos grupos estratégicos dentro da indústria, a população idosa poderá ser um grupo estratégico a considerar, a Comissão Europeia (2015) refere que em 2060, a população com 65 anos ou mais será de 28%, o maior grupo etário. O American College of Sports Medicine (ACSM) e a American Heart Association (AHA) emitiram uma recomendação, na qual reconhecem a importância do exercício no bem estar do idoso (Nelson et al., 2007). Outro grupo estratégico para os ginásios/*health clubs* será a população com excesso de peso ou obesa, a Organização Mundial de Saúde (2015) menciona que em 2014, 39% dos adultos com 18 ou mais anos tinham excesso de peso e 13% eram obesos, também, Thompson (2014) menciona que o problema da obesidade é um mercado potencial para os ginásios/*health clubs*.

A análise da cadeia de clientes é também uma opção estratégica a considerar no âmbito dos ginásios/*health clubs*, a EHFA (2014) menciona que a necessidade do setor fazer parcerias com outras organizações: saúde e seguradoras. Face à relação entre a prática de exercício e a diminuição dos cuidados médicos (Ackermann et al., 2003; Muto et al., 1996; Patel et al.,

2010; Sari, 2009), as seguradoras são um elemento fundamental na análise da cadeia de clientes dos ginásios/*health clubs*.

Quanto, à opção relativa à análise dos produtos e serviços complementares, Kim e Mauborgne (2005) mencionam que é pertinente identificar os pontos dolorosos (ou críticos) e através de produtos/serviços complementares minimizar/eliminar esses dissabores. Para além disso, é importante também, perceber qual o estímulo funcional ou emocional oferecido ao cliente e analisar o contexto e as tendências externas que irão influenciar o setor dos ginásios/*health clubs*, nomeadamente, as novas tecnologias que têm enormes implicações para a indústria do *fitness* (Thompson, 2015).

2. Implicações e contributos da investigação

De acordo com o relatório da IHRSA (2013), o mercado europeu dos ginásios/*health clubs* representam cerca de 25 biliões de euros em vendas, mais 48.000 clubes e aproximadamente 44 milhões de membros. O mercado português dos ginásios/*health clubs* representam 234 milhões de euros em vendas, cerca de 1.200 clubes, 500 mil membros, fazendo com que a taxa de adesão seja de 4.63% (IHRSA, 2013).

De acordo com o relatório europeu da IHRSA (2013), o setor em Portugal tem passado, nos últimos anos, por um período difícil devido à crise económica e à subida do iva de 6% para 23%. A estratégia seguida pela maioria dos ginásios/*health clubs* foi adotar o mesmo modelo de negócio, com a mesma gama de produtos/serviços, isto é, a mesma proposta de valor tornando mais difícil persuadir e atrair novos membros para a indústria e este posicionamento colocou em risco cerca de 70% do setor (IHRSA, 2013). Efetivamente, os indicadores de desempenho (vendas, resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, rendibilidade operacional do ativo e das vendas) dos três anos em análise (2012, 2013 e 2014) refletem uma situação financeira muito débil.

No âmbito dos ginásios/*health clubs*, a investigação aplicada como referem Garcia-Fernandez, Bernal-Garcia, Fernandez-Gavira e Velez-Colon (2014), tem abordado diversas áreas de estudo, nomeadamente: a qualidade, satisfação e lealdade (Afthinos, Theodorakis e Nassis, 2005; Bodet, 2009; Cheng, Hsu e Huang, 2012; Fernández, Carrión e Ruís, 2012; Soita, 2012), a cultura organizacional (MacIntosh e Doherty, 2007; MacIntosh e Walker, 2012; MacIntosh e Doherty, 2010), a inovação (Yuan, Liu, Kao e Shu, 2009; Zolfagharian e Paswan, 2008), a segmentação (Mischler, Bauger, Pichot e Wipf, 2009; Teixeira e Correia, 2009; Woolf, 2008) e outros (Carvalho, Serrasqueiro e Nunes, 2013; Parrot, 1996). No entanto, as estratégias implementadas, o desempenho e a relação entre ambos, não foram ainda, até à data, objeto de análise. Desta forma, este estudo dá uma contribuição para literatura nesta

área do conhecimento; contribui para o conhecimento das estratégias implementadas pelos ginásios/*health clubs*, e que impacto estas estratégias têm no desempenho.

A investigação no âmbito da qualidade de serviço nos ginásios/*health* teve como objetivo perceber quais os atributos/dimensões mais valorizadas pelos clientes e em alguns deles perceber a discrepância entre a expectativa e a perceção da qualidade. Este estudo acrescenta assim também contribuições de carácter prático uma vez que: i) apresenta uma proposta de valor atual oferecida a partir das dimensões da qualidade de serviço, na ótica dos gestores; e ii) utiliza esta metodologia para apresentar o quadro estratégico dos ginásios/*health clubs* objeto deste estudo.

A estratégia oceano azul dá grande relevância à estrutura dos quatro campos de ação (eliminar, reduzir, elevar e criar) para atingir uma nova procura, que no caso dos ginásios/*health clubs* é extremamente importante, uma vez que, o setor apenas tem uma taxa de adesão de 4.63%. Face à pertinência do assunto para o setor, este estudo parte da análise importância-desempenho e averigua na opinião dos ex-clientes dum *health club*, o diferencial entre a importância e o desempenho nos atributos da qualidade. Por sua vez, utiliza esta metodologia para estruturar os campos de ação preconizados pela estratégia oceano azul, contribuindo da seguinte forma: i) apresenta a análise importância-desempenho como metodologia para estruturar os campos de ação (aplicável a um setor, uma empresa, um departamento); ii) apoia os gestores do *health club* a identificar os atributos a elevar, reduzir, eliminar e a manter; e iii) analisa a opinião dos ex-clientes, um dos segmentos dos não clientes que até este momento ainda não tinha sido auscultado na investigação aplicada ao setor dos ginásios/*health clubs*.

Finalmente, poder-se-á ainda referir a contribuição deste estudo na aferição das seis opções estratégicas para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs*, nomeadamente através: da análise das indústrias alternativas, dos grupos estratégicos, dos grupos de clientes, dos produtos e serviços complementares, do estímulo funcional-emocional da indústria e do contexto temporal.

3. Limitações e futuras linhas de investigação

Qualquer investigação tem inevitavelmente limitações. Estas limitações advêm de escolhas deliberadas e de outras escolhas não intencionais (Ferreira, 2003). A revisão de literatura (conceito estratégia oceano azul e relação entre estratégias genéricas e desempenho) foi obtida a partir da pesquisa na *web of science core collection*. A escolha por esta base de dados deve-se à sua credibilidade, à sua qualidade, ao rigor que impõe, no entanto, a não consideração de outras bases de dados pode porventura ser considerada uma limitação.

Para conhecer as estratégias implementadas pelos ginásios/*health clubs* foi utilizada a metodologia preconizada por diversos autores (Acquaah e Yasai-Ardekani, 2008; Dess e Davis, 1984; Gomes et al., 2014; Nayyar, 1993). Contudo, ao ser aplicada aos gestores dos ginásios/*health clubs*, pode em determinadas situações não refletir a realidade, uma vez que os gestores estão a avaliar a sua própria organização e indiretamente a sua própria gestão. Quanto à mensuração do desempenho efetuá-la apenas por indicadores financeiros é considerar apenas a desempenho de natureza financeira/contabilística.

Outra das limitações deste estudo prende-se com aplicação do estudo ao CAE 93130 (atividades de ginásio - *fitness*) uma vez que existem outros CAE suscetíveis de deterem algumas entidades que sejam ginásios/*health clubs* e que não foram objeto deste estudo, para além, do universo contemplar 626 entidades e as inquiridas representarem 24,1%.

Quanto à aplicação do questionário a ex-clientes tem a vantagem da imparcialidade porque estes já não têm qualquer relação com a organização mas, analisam o setor da forma como o conheceram enquanto antigos clientes, isto é, têm dificuldade de extrapolar, em sugerir para além do que já conhecem.

Como futuras linhas de investigação poder-se-á apontar as seguintes:

i) Quanto à relação entre estratégia e desempenho, a possibilidade de utilização de outras metodologias para identificar as estratégias genéricas de Porter, a partir de métodos indiretos, sem questionar diretamente os gestores, pode ser uma alternativa. Quanto ao desempenho mensurá-lo a partir de indicadores financeiros e não financeiros é também pertinente.

ii) A possibilidade de aferição dos fatores chave a partir de outros construtos mais multifacetados do que as dimensões da qualidade e a sua aplicação a outros stakeholders para além dos próprios gestores como por exemplo: a clientes, a não clientes e a ex-clientes.

iii) A possibilidade de validação por outras metodologias dos atributos a elevar, a criar, a reduzir e eliminar. A análise importância-desempenho e a estrutura dos quatro campos de ação são aplicadas apenas a uma das categorias de não clientes, os ex-clientes. No entanto, Kim e Mauborgne (2005) referem ainda como não clientes, os que se recusam em utilizar as ofertas da indústria e os não clientes que nunca encararam as ofertas da indústria como uma opção. Assim, as futuras investigações devem considerar também estas duas categorias. Para concretizar o campo “criar” é necessário ponderar e colocar na prática as seis opções estratégias para reconstruir as fronteiras do setor dos ginásios/*health clubs*.

iv) Por último, outra das possibilidades será efetuar um estudo qualitativo através de entrevistas para aferir de forma mais profunda os dados recolhidos de forma quantitativa neste estudo.

Referências bibliográficas

- Ackermann, R. T., Cheadle, A., Sandhu, N., Madsen, L., Wagner, E. H., & LoGerfo, J. P. (2003). Community exercise program use and changes in healthcare costs for older adults. *American Journal of Preventive Medicine*, 25(3), 232-237. doi: 10.1016/s0749-3797(03)00196-x
- Acquaah, M., & Yasai-Ardekani, M. (2008). Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefits? A new perspective from a transition economy in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 61(4), 346-354. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.021
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5), 872-896. doi: 10.1108/md-05-2013-0282
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Biddle, S. (1995). Exercise and psychosocial health. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66(4), 292-297.
- Bodet, G. (2009). An investigation of the influence of consumer value on service elements' contributions to satisfaction. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(3), 205-228. doi: <http://dx.doi.org/10.1057/jt.2009.15>
- Carvalho, P. G., Nunes, P. M., & Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 428-449. doi: 10.1080/16184742.2013.810296
- Carvalho, P. G., Serrasqueiro, Z., & Nunes, P. M. (2013). Profitability Determinants of Fitness SMEs: Empirical Evidence from Portugal Using Panel Data. *Amfiteatru Economic*, 15(34), 417-430.
- Cheng, K. M., Hsu, C. H., & Huang, C. H. (2012). A Study on the application of 6-Sigma on the enhancement of service quality of fitness club. *Quality & Quantity*, 46(2), 705-713. doi: 10.1007/s11135-010-9424-7
- Claver-Cortes, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorin, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance. *Journal of Business Research*, 65(7), 993-1002. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.04.012
- Commission, E. (2014). Special eurobarometer 412 - Sport and physical activity: European Commission.
- Craft, L. L., & Landers, D. M. (1998). The effect of exercise on clinical depression and depression resulting from mental illness: A meta-analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 20(4), 339-357.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. doi: 10.2307/256040
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1-24.
- Dishman, R. K., Berthoud, H.-R., Van Hoomissen, J. D., Wade, C. E., York, D. A., & Zigmond, M. J. (2006). Neurobiology of exercise. *Obesity*, 14(3), 345-356. doi: 10.1038/oby.2006.46
- EHFA. (2014). *The future of health & fitness - A plan for getting europe active by 2025*. Netherlands: BlackBox Publishers.

- European, C. (2015). The 2015 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060). In E. Economy (Ed.), (Vol. 3). Brussels.
- Fernández, J. G., Carrión, G. C., & Ruís, D. M. (2012). Customer satisfaction and its relation to perceived quality in fitness centres: Calidfit scale. *Revista De Psicologia Del Deporte, 21*(2), 309-319.
- Ferreira, J. (2003). *Study of small firms growth and performance: The influence of strategic entrepreneurial orientation*. (Doctoral Dissertation University of Beira Interior), Portugal.
- Galper, D. I., Trivedi, M. H., Barlow, C. E., Dunn, A. L., & Kampert, J. B. (2006). Inverse association between physical inactivity and mental health in men and women. *Medicine and science in sports and exercise, 38*(1), 173-178. doi: 10.1249/01.mss.0000180883.32116.28
- Garcia-Fernandez, J., Bernal-Garcia, A., Fernandez-Gavira, J., & Velez-Colon, L. (2014). Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry. *South African Journal for Research in Sport Physical Education and Recreation, 36*(3), 75-91.
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing, 76*(4), 1-23.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., Lisboa, J. V., & Small, M. H. (2014). Discerning competitive strategy through an assessment of competitive methods. *Service Industries Journal, 34*(12), 974-998. doi: 10.1080/02642069.2014.915946
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., & Diniz, A. (2014). An examination of intentions of recommending fitness centers by user members. *Motriz: Revista de Educação Física, 20*(4), 384-391. doi: 10.1590/s1980-65742014000400004
- Gonzalez-Benito, J., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance. *British Journal of Management, 21*(4), 1027-1043. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00626.x
- Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. *26*, 687-707.
- IHRSA. (2013). European Market Report: the size and scope of health club industry. Boston, MA: International Health Racquet and Sportsclub Association.
- Kim, E., Nam, D., & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management, 30*(5), 569-589. doi: 10.1016/j.jm.2003.12.001
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luoma, M. A. (2015). Revisiting the strategy-performance linkage An application of an empirically derived typology of strategy content areas. *Management Decision, 53*(5), 1083-1106. doi: 10.1108/md-10-2014-0593
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organisational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review, 10*(1), 45-64. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70003-7
- MacIntosh, E., & Walker, M. (2012). Chronicling the Transient Nature of Fitness Employees: An Organizational Culture Perspective. *Journal of Sport Management, 26*(2), 113-126.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review, 13*(2), 106-117. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006
- Mendes, R., Sousa, N., & Themudo Barata, J. L. (2011). Physical activity and public health recommendations for exercise prescription. *Acta Medica Portuguesa, 24*(6), 1025-1030.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing porter (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies, 30*(4), 553-585. doi: 10.1111/j.1467-6486.1993.tb00316.x
- Mischler, S., Bauger, P., Pichot, L., & Wipf, E. (2009). Private fitness centres in France : from organisational and market characteristics to micromentalities of the managers. *International journal of sport management and marketing : IJSMM, 5*(4), 426-449.
- Muto, T., Kikuchi, S., Tomita, M., Fujita, Y., Kurita, M., & Ozawa, K. (1996). Status of health promotion program implementation and future tasks in Japanese companies. *Industrial Health, 34*(2), 101-111. doi: 10.2486/indhealth.34.101

- Nayyar, P. R. (1993). On the measurement of competitive strategy - evidence from a large multiproduct united-states firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669. doi: 10.2307/256825
- Nelson, M. E., Rejeski, W. J., Blair, S. N., Duncan, P. W., Macera, C. A., & Castaneda-Sceppa, C. (2007). Physical activity and public health in older adults - Recommendation from the American college of sports medicine and the American heart association. *Circulation*, 116(9), 1094-1105. doi: 10.1161/circulationaha.107.185650
- Papadimitriou, D. A., & Karteliotis, K. (2000). The service quality expectations in private fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9(3), 158-164.
- Parrot, D. L. (1996). Whose business is fitness? *Journal of Health Care Marketing*, 16(3), 44-49.
- Patel, D. N., Lambert, E. V., da Silva, R., Greyling, M., Derman, W., & Gaziano, T. (2010). The association between medical costs and participation in the vitality health promotion program among 948,974 members of a south african health insurance company. *American Journal of Health Promotion*, 24(3), 199-204. doi: 10.4278/ajhp.090217-QUAN-68
- Pedersen, B. K., & Saltin, B. (2006). Evidence for prescribing exercise as therapy in chronic disease. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 16, 3-63. doi: 10.1111/j.1600-0838.2006.00520.x
- Pedragosa, V., Biscaia, R., & Correia, A. (2015). The role of emotions on consumers' satisfaction within the fitness context. *Motriz: Revista de Educação Física*, 21(2), 116-124. doi: 10.1590/s1980-65742015000200002
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorin, J. F., & Claver-Cortes, E. (2009). Competitive Strategies and Firm Performance: a Comparative Analysis of Pure, Hybrid and 'Stuck-in-the-middle' Strategies in Spanish Firms. *British Journal of Management*, 20(4), 508-523. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00597.x
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Santos, L. C., Gohr, C. F., & Varvakis, G. (2011). Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. *Gestão & Produção*, 18(4), 791-808. doi: 10.1590/s0104-530x2011000400008
- Sari, N. (2009). Physical inactivity and its impact on healthcare utilization. *Health Economics*, 18(8), 885-901. doi: 10.1002/hec.1408
- Soita, P. W. (2012). Measuring perceived service quality using servqual: A case study of the uganda health and fitness sector. *International Journal of Business and Social Science*, 3(5), 261-271.
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396-416.
- Thompson, W. R. (2014). Worldwide survey of fitness trends for 2015 what's driving the market. *Acsms Health & Fitness Journal*, 18(6), 8-17. doi: 10.1249/fit.0000000000000073
- Thompson, W. R. (2015). Worldwide survey of fitness trends for 2016: 10th anniversary edition. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, 19(6), 9-18.
- Wankel, L. M. (1993). The importance of enjoyment to adherence and psychological benefits from physical-activity. *International Journal of Sport Psychology*, 24(2), 151-169.
- Woolf, J. (2008). Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. *Sport Management Review*, 11(1), 51-75. doi: http://dx.doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7
- Yildiz, S. M. (2011). An importance-performance analysis of fitness center service quality: Empirical results from fitness centers in Turkey. *African Journal of Business Management*, 5(16), 7031-7041.
- Yuan, C. B. J., Liu, C. Y., Kao, K. M., & Shu, Y. C. (2009). Entrepreneurship and innovation process in the health industry in Taiwan. *European Business Review*, 21(5), 453-471. doi: http://dx.doi.org/10.1108/09555340910986673
- Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements? *The Journal of Services Marketing*, 22(5), 338-352. doi: http://dx.doi.org/10.1108/08876040810889111

ANEXOS

Anexo 1 (Capítulos 3 e 4)

Questionário aplicado aos gestores de ginásios/*health clubs*

Anexo 2 (Capítulo 5)

Questionário aplicado aos ex-clientes de ginásios/*health clubs*

Anexo 1

Questionário ao gestores de ginásios/health clubs

No âmbito do doutoramento em Gestão na UBI, eu, Elsa Vieira docente da Escola Superior de Desporto de Rio Maior estou a realizar um estudo relativo à orientação estratégica dos ginásios/HC em Portugal.

Muito agradeço a V/ resposta a este questionário fundamental para conhecermos melhor o setor do fitness e dar-lhe o valor que merece!

As respostas a este questionário são **confidenciais** e por isso muito agradeço que a sua **resposta seja verdadeira** e o mais próxima da realidade do v/ ginásio/HC.

MUITO OBRIGADO!

Existem 18 perguntas neste inquérito

dados iniciais

1 [1]Nome do ginásio/health club *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

2 [2]Concelho *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

3 [3] Função que desempenha *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

4 [4] quais são as suas habilitações literárias *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

4º ano de escolaridade

6º ano de escolaridade

9º ano escolaridade

12º ano de escolaridade

licenciatura/bacharelato

mestrado

Outro

5 [5] área de formação *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

6 [2] Idade *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

7 [11] quantos anos tem o ginásio/health club? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

8 [6] que serviços/atividades tem disponíveis? *

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- cardio fitness
- musculação
- banho turco
- sauna
- SPA
- atividades aquáticas
- treino personalizado (PT)
- aulas de grupo

Outro:

9 [7] se tem aulas de grupo, diga por favor quantas modalidades tem a funcionar? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

10 [8] qual o valor da mensalidade, no caso de livre trânsito? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

11 [9]Qual o número de sócios ativos? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- até 100 sócios
- entre 101 a 500 sócios
- entre 501 a 1000 sócios
- mais 1000 sócios

12 [10]Qual a área do ginásio/health club?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- até 200 m2
- entre 201 e 500 m2
- entre 501 a 1500 m2
- mais de 1500 m2

qualidade de serviço prestado

13 [13]

No último ano, qual o nível de importância que foi dado pelo v/ ginásio/HC:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância
resposta às reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
competência dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
responsabilidade dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cortesia e amabilidade ao sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade para ajudar o sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manter um ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
explicação de como os equipamentos devem ser utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manter recordações no sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 [14]

**No último ano, qual o nível de importância que foi dado pelo V/
ginásio/health club**

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância
instalações, quanto à sua modernidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
balneários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luminosidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 [15]**No último ano, que nível de importância foi dado pelo V/ ginásio/health club**

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância
diversidade das atividades principais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
número adequado de sócios por atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade de serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promoção de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento de atividades com a família do sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviços para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade de consultas de especialidade (nutricionista, médico, fisioterapeuta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviço de bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 [16]**No último ano, qual o nível de importância que foi dado pelo V/
ginásio/health club**

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância
procedimentos de emergência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segurança dos bens do sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horário de funcionamento conveniente ao sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oferecer uma mensalidade baixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 [17]

No último ano, qual o nível de importância que foi dado pelo V/ ginásio/health club? *

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância
controlo da qualidade do serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
clube reputado dentro da indústria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
introdução de novos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
melhorias nos serviços existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aquisição de materiais e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
deter colaboradores com experiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
capacidade de prestar serviços especificos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviço de preço alto para um segmento de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prestação de um serviço personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manutenção de um elevado serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preço competitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minimizar financiamento externo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviços específicos para determinados clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diversidade de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
inovação em métodos e técnicas de marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
publicidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
identificação da marca do clube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
controlo dos canais de distribuição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
a previsões de crescimento do seu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento de novos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 [18]pretende receber os resultados deste questionário?

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
- Não

Anexo 2

Questionário aos ex clientes

Em colaboração com o health club CL vimos solicitar a sua amável resposta a este questionário que tem como objetivo perceber a importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviço.

MUITO OBRIGADO!

Existem 11 perguntas neste inquérito

perfil do ex cliente

1 [2]Sexo *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
- Masculino

2 [7]quais as suas habilitações literárias *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 4º ano de escolaridade
- 6º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- 12º ano de escolaridade
- licenciatura/bacharelato
- mestrado

3 [6]qual o principal motivo para abandonar o health club? *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- por motivos de saúde
- por mudança de residência
- pelo preço da mensalidade
- por motivo relacionado com o clube
- Outro

qualidade de serviço prestado

4 [13]

Qual o nível de importância que dá:

Qual o seu nível de satisfação relativamente:

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nada importante	2	3	4	5 - extremamente importante	1- nada satisfeito	2	3	4	5 - extremamente satisfeito
resposta às reclamações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
competência dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
responsabilidade dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cortesia e amabilidade ao sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade para ajudar o sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manter um ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
explicação de como os equipamentos devem ser utilizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
apoio na seleção das atividades a desenvolver pelo sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
manter recordações no sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 [14]

qual o nível de importância que dá?

Qual o seu nível de satisfação relativamente?

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância	1 -nada satisfeito	2	3	4	5 - extremamente satisfeito
instalações, quanto à sua modernidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
balneários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
limpeza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luminosidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
temperatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 [15]

que nível de importância dá?

qual o seu nível de satisfação relativamente a?

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância	1 - nada satisfeito	2	3	4	5 - extremamente satisfeito
diversidade das atividades principais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
número adequado de sócios por atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade de serviços inovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
promoção de vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento de atividades com a família do sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviços para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento de atividades de socialização entre os sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
disponibilidade de consultas de especialidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
serviço de bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 [16]**qual o nível de importância que dá?****qual o seu nível de satisfação com?**

*

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1 - nenhuma importância	2	3	4	5 - extrema importância	1 - nada satisfeito	2	3	4	5 - extremamente satisfeito
procedimentos de emergência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segurança dos bens do sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horário de funcionamento conveniente ao sócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

dados relativos ao perfil do ex cliente**8 [18]idade ***

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

9 [19]valor da mensalidade? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

10 [20]período de permanência no clube (meses)? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

11 [21]nº de frequências por mês? *

Por favor, escreva aqui a sua resposta: