

Manual de

Fitness & Marketing

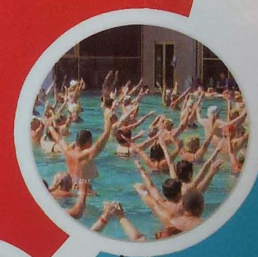
Para a competitividade
dos Ginásios e Health Clubs

EDITORES CIENTÍFICOS:

Abel Correia

António Sacavém

Carlos Colaço



VISÃO &
CONTEXTOS

ISBN: 978-972-99989-3-5

Boa leitura,
excelentes aprendizagens
e sucesso profissional.

Pretende-se que o Manual Fitness & Marketing concorra decididamente para a qualificação dos recursos humanos no mundo dos Ginásios e dos Health Clubs para que cada organização desenvolva serviços de qualidade que satisfaçam os sócios e que concretizem as suas expectativas quanto ao corpo desejado. Nesta perspectiva, um conjunto alargado de autores apresentam neste Livro conhecimentos específicos e técnicas de intervenção que muito contribuirão para a gestão de marketing dos serviços no negócio do Health&Fitness.

Ao longo de oito capítulos o leitor terá ao seu dispor um leque diversificado de artigos pensados e desenvolvidos numa dupla aceção: "o que se deve fazer" e "como se faz" ao nível das diversas temáticas do Marketing aplicadas ao Fitness. Numa aproximação àquilo que é a realidade portuguesa no sector, O Manual encerra ainda a discussão de seis estudos de caso: Active Life Wellness Clubs, Cedis, Holmes Place Health Clubs, Mrb Consultancy, Solinca Health & Fitness Club e Vivafit & Pilatesfit.



GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE HEALTH&FITNESS

Pedro Rodrigues

DEA em Nuevas tendencias na dirección de empresas na Universidad de León
Mestre em Ciência do Desporto – Gestão do Desportiva – pela FCDEF-UP
Docente na Escola Superior de Educação de Bragança - IPB
pedror@ipb.pt

Miguel Dávila

PhD, in Business Administration pela Universidad de León (Spain)
Professor of Production and Operations Management na Universidad de León (Spain)
jam.davila@unileon.es

Objectivos

O objectivo deste capítulo é oferecer uma visão contemporânea e abrangente do significado de gestão da qualidade em serviços com especial incidência na gestão da qualidade na área designada habitualmente por indústria do health&fitness.

Depois da leitura do presente capítulo, os seguintes conceitos deverão ser apreendidos:

- A qualidade do serviço percebida pelos clientes na indústria do health&fitness;
- As dimensões que os gestores da indústria do health&fitness devem conhecer para oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes;
- Modelos de gestão da qualidade de serviço aplicáveis à indústria do health&fitness;
- Os princípios da Gestão da Qualidade Total;
- Os modelos da Gestão da Qualidade Total aplicáveis à indústria do health&fitness.

Abordagens e definições da qualidade em serviços de health&fitness

A pergunta "O que é a qualidade?" é fácil; a resposta nem tanto. É difícil encontrar uma definição única de qualidade. A Qualidade é o considerar que um objecto ou um serviço é melhor que outro; evolui ao longo da vida e muda de uma geração para outra; para além disso, varia conforme diferentes aspectos das pessoas e das suas actividades.

Os problemas em definir o termo "qualidade" não são exclusivos do mundo empresarial; para os investigadores também subsistem dificuldades no momento de delimitar o significado e o conteúdo da qualidade. Expressões como evasivo, complexo e difícil de definir são utilizadas pelos académicos para se referir ao termo

Gestão da Qualidade em serviços de *Health & Fitness*

Pedro Rodrigues; Miguel Dávila

DEA em *Nuevas tendencias na dirección de empresas* – *Universidad de León*

Mestre em Ciência do Desporto – Gestão do Desportiva – FCDEF-UP

Docente Escola Superior de Educação - IPB

pedror@ipb.pt

PhD. in Business Administration – *Universidad de León (Spain)*

Professor of Production and Operations Management – *Universidad de León (Spain)*

jam.davila@unileon.es

1 Objectivos

O objectivo deste capítulo é oferecer uma visão contemporânea e abrangente do que significa a gestão da qualidade em serviços com especial incidência na gestão da qualidade na área designada, habitualmente, por indústria do *Health & Fitness*.

Depois da leitura do presente capítulo, os seguintes conceitos deverão ser apreendidos:

- A qualidade do serviço percebida pelos clientes na indústria do *Health & Fitness*.
- As dimensões que os gestores da indústria do *Health & Fitness* devem conhecer para oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes.
- Modelos de gestão da qualidade de serviço aplicáveis à indústria do *Health & Fitness*.
- Os princípios da Gestão da Qualidade Total.
- Os modelos da Gestão da Qualidade Total aplicáveis à indústria do *Health & Fitness*.

2 Abordagens e definições da qualidade em serviços de *Health & Fitness*

A pergunta “ O que é a qualidade?” é fácil; a resposta nem tanto. É difícil encontrar uma definição única de qualidade. A qualidade é o considerar que um objecto ou um serviço é melhor que outro; evolui ao longo da vida e muda de uma geração para

outra; para além disso, varia conforme diferentes aspectos das pessoas e das suas actividades.

Os problemas em definir o termo “qualidade” não são exclusivos do mundo empresarial; para os investigadores também subsistem dificuldades no momento de delimitar o significado e o conteúdo da qualidade. Expressões como evasivo, complexo, difícil de definir são utilizadas pelos académicos para se referir ao termo qualidade. Por isso, à medida que a ciência aprofundou o tema, investigadores e empresários apresentaram, usando diferentes abordagens, filosofia, economia, marketing, gestão operacional, diferentes opiniões sobre ou que é e ou que não é qualidade.

Como se pode observar na figura 1, na qual são apresentadas as contribuições mais relevantes para a gestão da qualidade, a qualidade representa, de forma usual, um conceito associado intimamente com o cliente e a situação em que usa o produto ou recebe o serviço.

Figura 1. Contribuições dos principais autores da gestão da qualidade

Autor	Definição de qualidade	Contribuições
Juran (1988)	- adequado para ou uso - satisfação do cliente	- Cinco características da qualidade - Trilogia da qualidade - Cliente interno - Espiral da qualidade - Princípio de Pareto para melhorar a qualidade
Deming (1986)	- um grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado	- Catorze princípios - Doenças mortais - Obstáculos
Crosby (1979)	- cumprir com as especificações	- A qualidade não custa - Cinco absolutos da qualidade - Catorze passos - Vacina da qualidade
Ishikawa (1985)		- Ferramentas da qualidade - Círculos da qualidade - Queixas dos clientes como oportunidades
Feigenbaum (1961)	- satisfação do cliente aos mais baixos custos possíveis	- Ciclo industrial - Planta oculta
Taguchi (1989)	- custo que um produto impõe à sociedade desde o momento da concepção	- Sistema completo de controlo de qualidade - Função de perdas - Engenharia da Qualidade
Garvin (1984; 1987; 1988)		- Oito dimensões da qualidade - Cinco abordagens sobre a qualidade

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, Garvin (1984) estabelece cinco abordagens para a definição de qualidade: I) abordagem transcendente, II) abordagem com base no produto, III) abordagem com base no utilizador, IV) abordagem com base no fabrico; e V) abordagem com base no valor. Na figura 2 são apresentadas as diferentes abordagens às variáveis que as definem as respectivas disciplinas de abordagem.

Figura 2. Aproximações à definição de qualidade

Aproximações	Variáveis que as definem	Disciplina fundamental
Transcendente	Excelência inata	Filosofia
Com base no produto	Quantidade e de atributos desejados	Economia
Com base no utilizador	Satisfação das preferências dos consumidores	Economia, marketing e gestão operacional
Com base no fabrico	Conformidade com os requisitos	Gestão operacional
Com base no valor	Excelência acessível	Gestão operacional

Fonte: Forker (1991: 64)

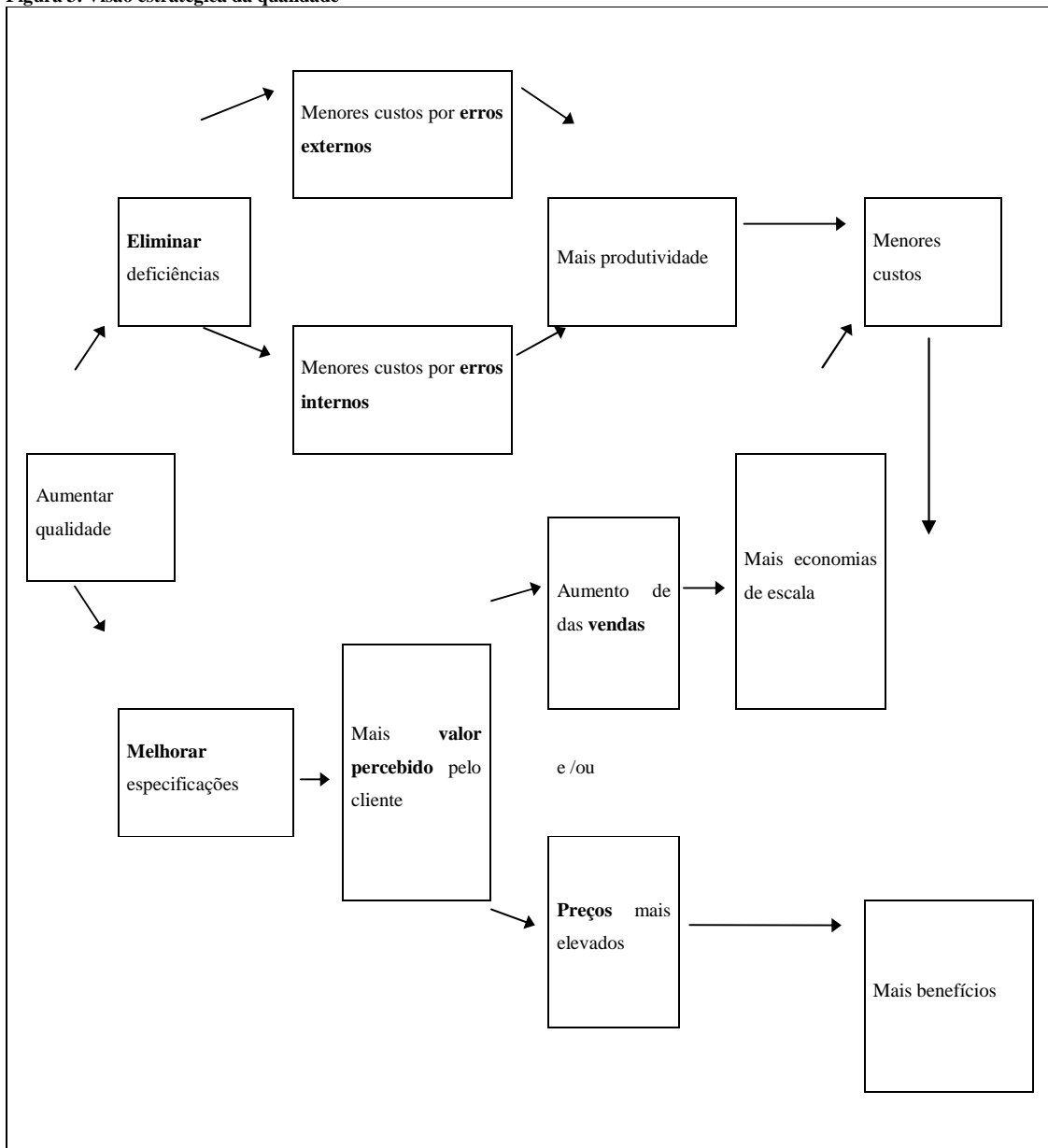
De todas estas aproximações à definição de qualidade ressaltamos a que se baseia no utilizador por ser a mais ampla e adequada para os nossos propósitos, já que considera a qualidade como algo subjectivo, no sentido de satisfazer necessidades concretas de diferentes indivíduos que se dirigem a um centro de *Health & Fitness*. Segundo esta abordagem, a qualidade consiste em: “satisfazer as necessidades dos clientes” ou “adequar ao uso” (Juran and Gryna 1995); um grau previsível de uniformização e fiabilidade a um custo baixo, adequado às necessidades do mercado (Deming 1986); ou satisfação do cliente aos mais baixos custos possíveis (Feigenbaum 1961).

Neste caso vamos considerar, e com o objectivo de aportar uma definição que englobe as diferentes ideias que foram aparecendo na bibliografia, a qualidade como o *conseguir durante um processo de melhoria, que o produto ou serviço cumpra correctamente, à primeira vez, a finalidade a que está destinado e entregar ao cliente, seja este interno ou externo, um produto ou serviço que o satisfaça.*

3 Visão estratégica da qualidade

A qualidade consegue-se através de dois componentes: as características do produto e a falta de defeitos do mesmo. Com a intervenção em ambos os componentes (eliminação de defeitos e a melhoria das especificações) a empresa pode chegar a conseguir mais benefícios, conforme é apresentado no esquema da figura 3.

Figura 3. Visão estratégica da qualidade



Fonte: Fernández (1993)

Na actualidade, cada vez são mais os directores de centros de *Health & Fitness* que consideram o potencial competitivo da qualidade. Muitos centros de *Health & Fitness* devem competir, nos tempos que correm, de uma forma muito distinta da que adoptavam há apenas uma década. A qualidade transformou-se num fim, porque, no momento actual, o nível que se deve alcançar é especificado nas cláusulas de cada contrato de forma antecipada, e não como dantes, em que era uma condição vaga e só verificada quando o produto ou o serviço era recebido pelo cliente.

Depois de alguns centros de *Health & Fitness* terem conseguido vantagens competitivas nos domínios da qualidade e dos custos, estão, neste momento, concentrados em reduzir custos adicionais através da eliminação dos desperdícios e flexibilidade do produto/serviço ao cliente.

Por outro lado, parece que o conceito qualidade esteve em confronto com conceitos como a produtividade e a rentabilidade.

3.2 Qualidade e produtividade

Tradicionalmente, pensava-se que se o objectivo de uma empresa era a qualidade, a produtividade ia-se ressentir e, por oposição, perseguindo a produtividade, a qualidade seria afectada. Contudo, nesta afirmação não se consideraram aspectos tais como: se aumenta a qualidade produzem-se menos desperdícios, menos esbanjamento, e são necessárias menos tarefas relacionadas com o refazer; em muitas indústrias é mais barato dispor de acções preventivas do que corrigir *a posteriori* os erros.

Neste sentido, Lee Iacocca¹ afirmava que “por sorte, qualidade e produtividade são duas caras da mesma moeda. Tudo o que contribui para alcançar a qualidade incide positivamente na produtividade da empresa. No momento em que se procedem a melhoramentos qualidade diminui: o custo da garantia ao cliente e, ao mesmo tempo, os custos com revisões e manutenção. Ao começar a fazer bem as coisas, os custos com os

¹ Ex. CEO da Chrysler durante os anos 80 e ex. presidente da Ford

estudos tecnológicos e a disposição das máquinas e ferramentas também diminuem, simultaneamente a empresa amplia a confiança e a lealdade do cliente.

3.3 Qualidade e rentabilidade

De forma similar ao caso anterior, cabe pensar que a melhoria da qualidade vai provocar um incremento nos custos da empresa. Mas os custos em que se incorre por adoptar a gestão da empresa com qualidade podem ser menores que as poupanças que são produzidas, no que respeita à eliminação do esbanjamento e em termos de aumento de vendas.

Estes são os resultados de um estudo que se levou a cabo sobre a influência das estratégias de mercado nos resultados das empresas (*PIMS: Profit Impact of Market Strategies*), realizado pelo *Strategic Planning Institute of Massachusetts*. O estudo demonstrou como as empresas que vendem produtos e serviços de qualidade eram geralmente mais rentáveis que as que ofereciam qualidade mais baixa e que a qualidade era um meio eficaz para aumentar a quota de mercado. Ou seja, as empresas que ofereciam produtos de alta qualidade em geral tinham uma quota de mercado elevada e eram as primeiras a entrar nele.

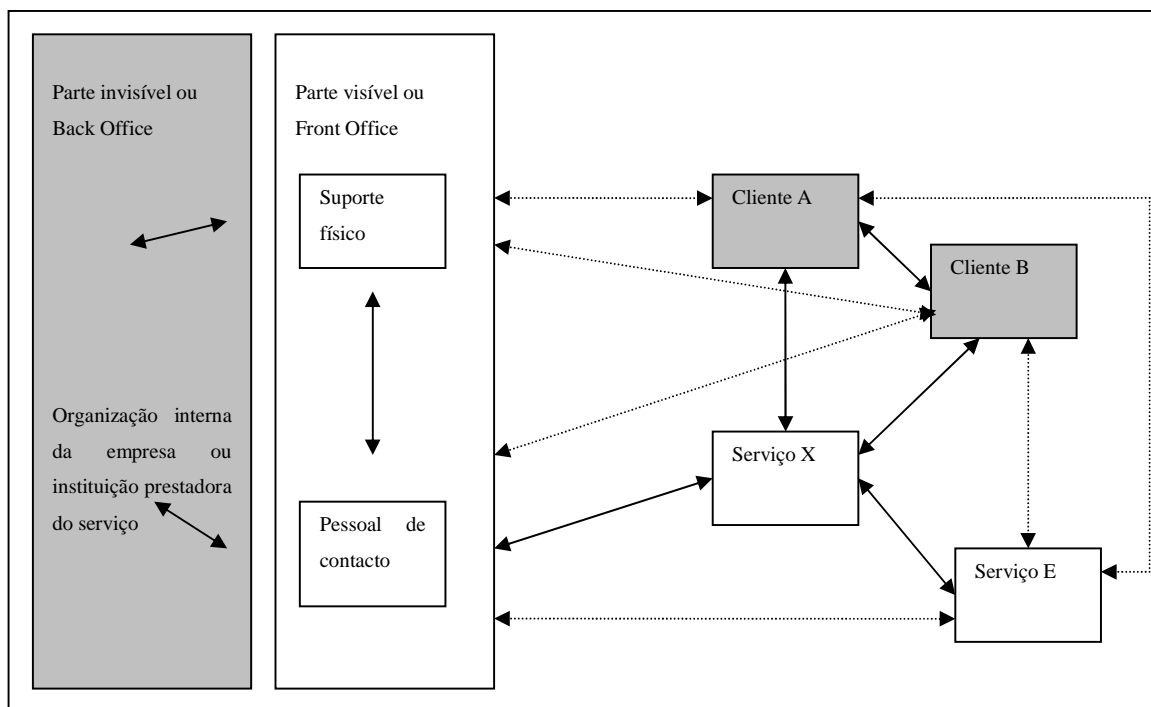
4 Modelos de qualidade aplicáveis à qualidade de serviço nos centros de *Health & Fitness*

O estudo da qualidade, de um ponto de vista conceptual, pode- abordar segundo diversas perspectivas, podemos distinguir, na actualidade, vários modelos que aglutinam diversos autores e trabalhos:

Modelo da qualidade industrial, defendido por autores como Juran (1988), Deming (1986) ou Ishikawa (1985) argumentam que a qualidade consiste em garantir a qualidade dos produtos e serviços lançados no mercado.

Modelo *servunction* (ver figura 4), proposto por Eiglier e Langeard (1989), segundo o qual a qualidade de serviço depende da qualidade dos elementos que intervêm no processo de elaboração dos serviços e a coerência entre eles. Entre estes elementos destacam-se o suporte físico, o pessoal e os clientes. O sistema proposto ilustra a especificidade do sistema de produção e comercialização dos serviços por oposição ao sistema de produção de bens tangíveis. Nestes últimos, os consumidores do produto só têm contacto com o produto nos pontos de venda, enquanto que no sistema de prestação de serviços existe uma *interface* entre os clientes e a organização prestadora, coincidindo a produção e o consumo no mesmo espaço e tempo.

Figura 4. Sistema de Servunction



Fonte: Eiglier & Langeard (1991)

Como se pode verificar na figura anterior, os autores analisam a organização prestadora de serviços em duas partes distintas mas em constante interação: a parte visível ou *front office* e a parte invisível ou o *back office*. A primeira evidência é a influência que os recursos humanos, que entram em contacto com os clientes, e o contexto material têm na prestação do serviço. O *back office* é o suporte logístico necessário ao desempenho do

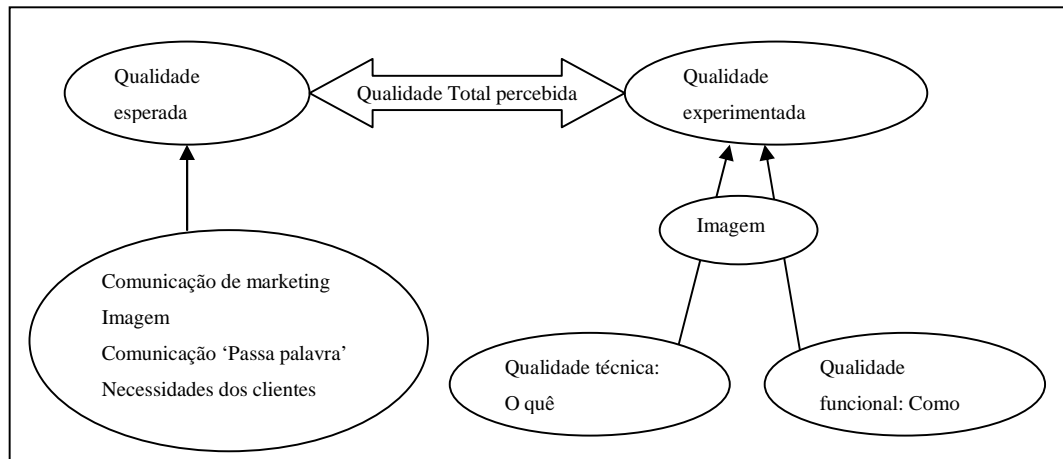
pessoal de contacto. O modelo ressalta a importância que o suporte físico tem nas percepções dos clientes e as relações que os clientes apresentam entre si.

Nos serviços, o pessoal de contacto tem uma importância maior. O nível de desempenho e a uniformidade da qualidade dos serviços depende muito da competência e postura do pessoal de contacto.

Modelo dos *gaps* ou discrepâncias, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry, analisa as causas que geram deficiências na prestação dos serviços. A diferença entre o serviço esperado e o percebido é o resultado de cinco discrepâncias, ou *gaps*, que se produzem como consequência de não conhecer as expectativas dos clientes. Assim, os autores desenvolveram um instrumento de medição das expectativas e percepções dos clientes em relação ao serviço oferecido (escala SERVQUAL).

Modelo da imagem, formulado por Grönroos, propõe a qualidade percebida como resultado da relação entre qualidade *técnica* (o que o cliente recebe das suas interações com a empresa), a *qualidade funcional* dos processos (como se recebe o cliente, o que obtém ou a forma como é realizada a prestação do serviço) e a *imagen corporativa*. Estes três factores condicionam a relação percebida que um sujeito tem de um objecto, seja produto ou serviço. As duas primeiras dimensões, o que é e como é entregue, dar-nos-ão a *qualidade experimentada* pelo cliente. Por sua vez, o cliente relaciona esta qualidade experimentada com a *qualidade esperada* para realizar uma avaliação da qualidade percebida própria (figura 5). Por isso, a qualidade percebida dependerá basicamente de duas variáveis: o que os clientes já esperam do serviço e a forma como este serviço foi desempenhado nos seus aspectos técnicos e funcionais.

Figura 5. A qualidade percebida total



Fonte: Grönroos (1988: 12)

A explicação aportada por Lehtinen e Lehtinen (1991) está na mesma linha de pensamento. Estes autores diferenciam: i) *a qualidade física* (aquela que se relaciona com os elementos físicos do serviço – bens dos consumidores durante o processo de prestação do serviço e apoio físico, ou seja, a base que permite a prestação do serviço, como o ambiente e os instrumentos –); ii) *a qualidade interactiva* (aquela que decorre do contacto entre o cliente e o pessoal ou outros recursos da empresa que prestam o serviço); e iii) *a qualidade corporativa* (aquela que se refere à imagem da empresa, como é vista pelos clientes).

5 Qualidade objectiva Versus Qualidade percebida do serviço

As explicações do ponto anterior levam-nos a distinguir entre dois tipos de qualidade: uma objectiva e outra percebida ou subjectiva.

O termo '*qualidade objectiva*' descreve a superioridade técnica ou excelência dos produtos (Zeithaml, Berry et al. 1988) e foi usado pelos investigadores para expressar que a qualidade reside no objecto, de tal forma que “permite avaliar a qualidade de um objecto a partir da medição quantitativa dos atributos que possui” (Garvin, 1984: 27).

Ainda que a qualidade objectiva implique uma superioridade quantificável e verificável por confronto com uma norma ou normas ideias predeterminadas que tornam fácil a sua operacionalização, a verdade é que a maioria dos estudos sobre o tema não coincide nas normas a aplicar. Ao mesmo tempo, esta abordagem apresenta outras limitações: i) existem autores que argumentam que a qualidade objectiva não existe, mas sim que todas as avaliações sobre qualidade são subjectivas; ii) tem que se determinar quais os atributos que são necessários para determinar que um objecto é de qualidade; e, iii) a qualidade objectiva deveria ser independente do indivíduo que a avalia, pois diferentes indivíduos podem observar diferentes atributos num objecto.

Por outro lado, *a qualidade de serviço percebida* é definida como a avaliação ou a “apreciação que o cliente faz sobre a superioridade ou excelência de um produto” (Zeithaml, 1988: 5), ou seja, são avaliações de qualidade “dependentes das percepções, necessidades e objectivos dos clientes” (Steenkamp 1990).

Trata-se, portanto, de uma avaliação subjectiva que o sujeito realiza em função da adequação do objecto às suas necessidades ou expectativas. Buzzell e Gale (1987) afirmam que “a qualidade é o que os clientes dizem que é e a qualidade de um produto ou serviço determinado é o que o cliente percebe que é”. Por este motivo “há que definir a qualidade da mesma forma que os clientes” Grönroos (1994).

Em resumo, a qualidade objectiva mostra a qualidade resultante da quantificação de diversas características ou atributos do objecto com base num conjunto de normas ou padrões especificados previamente e de forma independente do sujeito que realiza avaliação. Por oposição, a qualidade percebida define o grau de adequação das características do objecto às necessidades do sujeito, de uma forma subjectiva.

6 A qualidade em serviços de *Health & Fitness*

A qualidade de um serviço pode ser definida como “uma avaliação global ou atitude em relação à superioridade de um serviço” (Parasuraman, Zeithaml et al. 1988).

Apesar de na literatura terem sido propostas múltiplas definições de qualidade percebida do serviço, a maioria é alvo de muitas críticas por não especificar como se

formam as percepções sobre a qualidade, nem considerar as variáveis que afectam a formação dessas percepções de qualidade. Steenkamp (1990) resolve estas limitações propondo a seguinte definição:

“avaliação de valor idiossincrásico sobre a conveniência para o consumo que está fundamentado nos processos de indícios de qualidade conscientes e/ou inconscientes em relação a atributos de qualidade relevantes num contexto de variáveis pessoais e situacionais”.

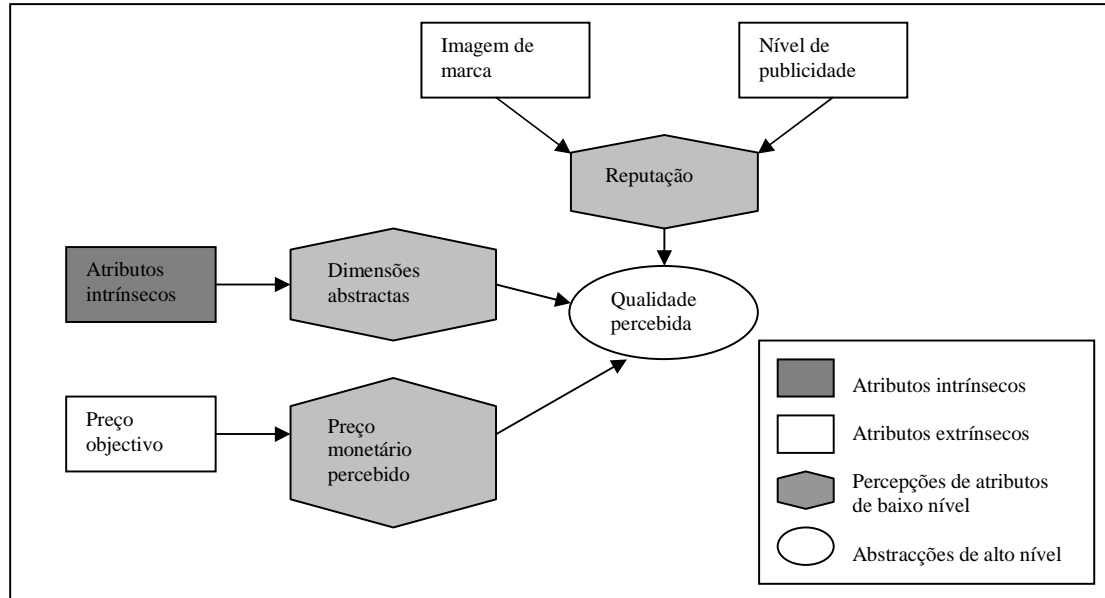
Para formar uma avaliação sobre qualidade o consumidor dispõe de informação sobre o produto retida na memória em vários níveis de abstracção. Zeithaml (1988)– ver figura 6 - propõe três níveis:

No primeiro nível, os indivíduos dispõem de atributos (extrínsecos e intrínsecos) para analisar a qualidade. No segundo, usando os atributos percebidos no primeiro nível, o consumidor forma percepções de atributos de baixo nível. É neste nível de abstracção onde se formam as dimensões, que ao serem mais abstractas, podem ser generalizáveis a categorias de produtos, agrupando e reduzindo nestas dimensões a grande quantidade de variáveis que afectam a qualidade de um objecto. Por último, o nível de abstracção superior corresponde à percepção da qualidade percebida.

Como conclusões, podemos estabelecer as características mais relevantes da qualidade percebida:

- Diferente da qualidade objectiva
- Um nível superior de abstracção quando comparado com um atributo específico de um produto
- Uma avaliação global que reflecte a atitude que o indivíduo tem sobre o objecto
- Uma avaliação usualmente predeterminada, condicionada pelo contexto na qual se forma, sendo de três tipos os factores que influem na formação da avaliação da qualidade percebida do serviço: pessoais, situacionais e comparativos
- Carácter subjectivo da qualidade percebida
- Dominado por uma experiência de consumo
- Qualidade percebida como atitude

Figura 6. Componentes de a qualidade percebida



Fonte: Zeithaml (1988: 7)

6.2 Medição da qualidade nos serviços de *Health & Fitness*

Nos pontos anteriores estabeleceu-se a diferença entre qualidade objectiva e qualidade percebida, as quais têm formas diferentes de medida: internas e externas, respectivamente.

As medidas internas caracterizam-se geralmente por estarem determinadas e calculadas por trabalhadores da própria empresa, sendo os dados quantificáveis: tempos activos dos trabalhadores, tipos e número de problemas, quantidade de reclamações, etc.

Por sua vez, as medidas externas caracterizam-se pelo facto da informação dos resultados da qualidade ser obtida do exterior, quer de uma forma quantitativa (por exemplo, facturação, lucros, repetição de transacções, etc.), quer seja de uma forma qualitativa através de inquéritos aos próprios clientes (nível de satisfação dos clientes, intenção de compra, etc.).

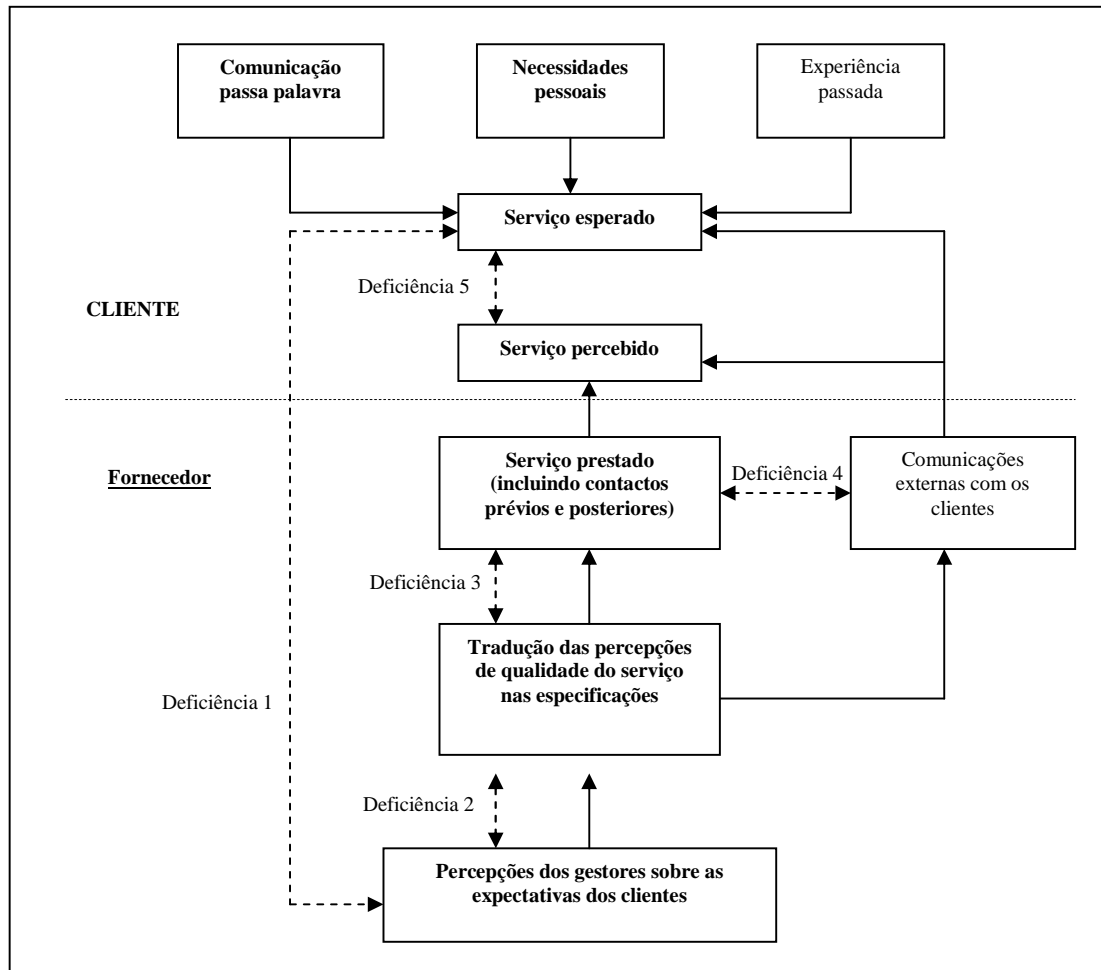
Estas medidas, externas qualitativas, têm sido utilizadas principalmente para avaliar a qualidade percebida do serviço do ponto de vista do cliente final. Contudo, esta metodologia está, cada vez mais, a ser utilizada em outras facetas do mundo empresarial: qualidade percebida de fornecedores de serviços, qualidade percebida da empresa, qualidade percebida do serviço logístico, qualidade percebida do desempenho organizacional, qualidade percebida de eventos, ou no caso que nos ocupa, a qualidade percebida do serviços em *Health & Fitness*.

6.3 Modelo de qualidade do serviço

Grönroos (1983) indica que a qualidade do serviço depende da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. Desta resulta a qualidade avaliada pelo consumidor durante e depois do encontro do serviço, ao comparar as suas expectativas (serviço esperado) com o desempenho percebido (serviço percebido).

Esta forma de entender o conceito é amplamente partilhada por autores posteriores, como Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988: 16), que, recordemos, definiam a qualidade do serviço percebida como uma avaliação global, ou atitude relativa à superioridade do serviço e constitui a base do desenvolvimento teórico e metodológico que permite modelar o processo que propõem Parasuraman et al. (1985) –ver figura 7.- e que estes autores ampliam posteriormente.

Figura 7. Modelo Qualidade de Serviço



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985: 44)

O modelo apresenta uma série de discrepâncias ou *gaps* (deficiências ou diferenças) relacionadas com as diferentes interpretações que podem fazer do serviço os diferentes intervenientes no processo e que se podem resumir a:

Gap 1: Expectativas do consumidor e as percepções dos gestores sobre as expectativas dos consumidores.

Gap 2: Percepção dos gestores sobre as expectativas dos consumidores e as especificações sobre a qualidade que se deve oferecer.

Gap 3: Especificações sobre a qualidade a prestar e a prestação real do serviço.

Gap 4: Prestação real do serviço e a comunicação externa.

Gap 5: Expectativas do consumidor sobre a qualidade do serviço e a percepção que teve do serviço, sendo o *gap 5* função das outras quatro deficiências.

As quatro primeiras deficiências foram tratadas pelos próprios autores através da investigação dos factores que podem afectar a magnitude das deficiências. Por sua vez, a diferença 5 recebeu uma grande atenção na literatura, tanto pelos próprios autores, fundamentalmente através da criação da escala SERVQUAL e suas posteriores revisões, bem como por parte dos seus detractores, ao atribuir muitas limitações à escala referida.

6.4 Escala SERVQUAL

Desde que Parasuraman et al. (1988) publicaram a escala SERVQUAL, são numerosos os artigos que se fundamentaram nesta escala. As contínuas revisões metodológicas, as limitações que apresenta, assim como o seu carácter prático e a extensão da escala a múltiplos sectores, foram alguns dos temas abordados nos referidos artigos.

A escala SERVQUAL, apesar das suas limitações e das críticas recebidas, serviu para orientar a medição da qualidade percebida do serviço através da realização de escalas de medição de atitudes. A versão original da escala SERVQUAL foi posteriormente modificada (Parasuraman, Berry et al. 1991).

A operacionalização da qualidade do serviço a partir da escala SERVQUAL deriva do estudo inicial que Parasuraman et al. (1985) realizaram para o desenvolvimento teórico, na qual estabelecem que os indivíduos avaliam a qualidade do serviço mediante a diferença entre as suas percepções e as suas expectativas. Matematicamente expressa-se da seguinte forma:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

Onde:

Q_i é a qualidade percebida do objecto i

k é o número de atributos avaliados do objecto i

P_{ij} são as percepções sobre o atributo j do objecto i

E_{ij} são as expectativas sobre o atributo j do objecto i

Segundo esta fórmula os resultados para cada um dos *items* da escala SERVQUAL (avaliados de 1 a 7) podem oscilar entre -6 e +6, de tal forma que podem dar-se três resultados:

- Que a diferença seja positiva ($P > E$) sendo a qualidade percebida maior quanto maiores forem as percepções e menores as expectativas.
- Que a diferença seja negativa ($E > P$) sendo a qualidade percebida menor quanto maiores forem as expectativas e menores as percepções.
- Que a diferença seja nula ($E = P$) independentemente dos valores que assumam as expectativas e as percepções.

Esta fórmula elementar, mas génese dos modelos operacionais da qualidade do serviço, tem sido amplamente tratada por outros autores com a finalidade de, nalgumas ocasiões, de a melhorar e noutras de a criticar.

Analisemos com mais profundidade a relação entre expectativas e percepções, assim como os níveis do serviço entre os quais o cliente assume a qualidade do serviço.

As percepções são definidas como as opiniões dos consumidores sobre o serviço recebido ou do serviço experimentado, podendo diferir significativamente da realidade. As diferenças entre percepções e realidade influenciam as percepções de qualidade e incrementam o risco de expectativas erróneas.

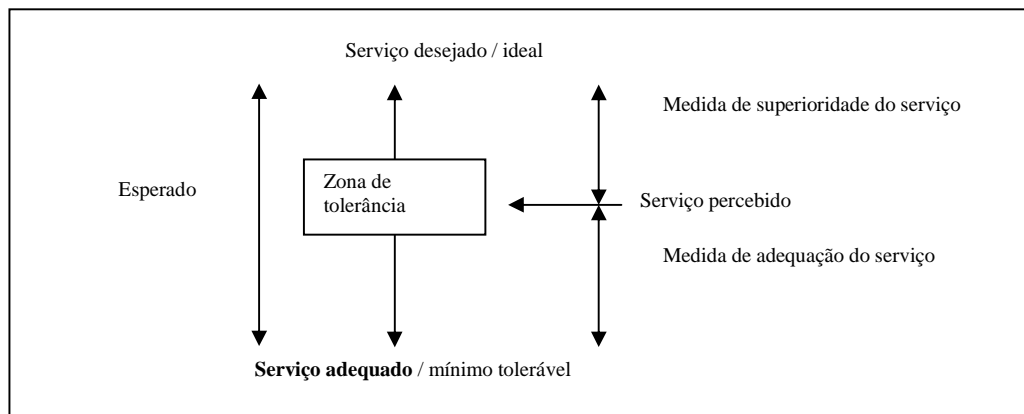
Por outro lado, e no que se refere às expectativas, podem ser estudadas sob duas perspectivas complementares: a bibliografia vinculada à qualidade dos serviços (*expectativas normativas*), na qual as expectativas são definidas como os “desejos ou necessidades de os consumidores, por exemplo, o que pensam sobre os serviços que um centro de *Health & Fitness* deveria oferecer em vez do que, de facto, oferecerá; e a bibliografia relacionada com a satisfação ou insatisfação dos clientes (*expectativas preditivas*), feitas pelos clientes sobre o que acontecerá numa transacção iminente (Parasuraman, Zeithaml et al. 1988). Ou seja, as expectativas normativas medem normas

de comparação com eventos futuros, enquanto que as expectativas preditivas são usadas como previsões de eventos futuros.

As expectativas normativas podem-se classificar segundo Miller (1977) em: ideais (nível de desempenho desejado), esperadas (o que indivíduo espera), desejadas (o que o prestador do serviço deveria oferecer em conformidade ao investido pelo indivíduo) e mínimas toleráveis (nível mínimo que o indivíduo está disposto a aceitar). Posteriormente, Parasuraman et al. (1994) diferenciam entre dois tipos de serviços que o cliente utiliza como normas de comparação: serviço desejado (mistura do que os consumidores acreditam que pode ser e do que desejariam que fosse a prestação de um serviço) e serviço adequado (nível mínimo de prestação do serviço que os consumidores estão dispostos a aceitar).

Entre ambos níveis existe uma zona de tolerância que representa o intervalo de prestação de um serviço que o cliente considera satisfatório. Permite estabelecer a discrepância entre o serviço percebido e o serviço desejado (medida de superioridade do serviço) e a discrepância entre o serviço percebido e o serviço adequado (medida de adequação do serviço). Esta zona de tolerância pode variar de um cliente para outro e, inclusivamente, num mesmo cliente pelo tempo, por circunstâncias ou pela experiência (ver figura 8).

Figura 8. Expectativas e níveis de estándares de comparación



Fonte: Elaboração própria

6.5 Dimensões da qualidade do serviço

No que diz respeito à dimensionalidade, o instrumento de medida deve recolher todas as dimensões de uma variável com a finalidade de oferecer uma avaliação completa da mesma. A dimensionalidade deve conter o conjunto de aspectos que abarquem a totalidade do domínio da variável que se deseja analisar. Parasuraman et al. (1985) inicialmente identificaram 10 dimensões determinantes da qualidade do serviço. Posteriormente, depois de um processo de dupla redução das dimensões (sem perda de informação), ficaram reduzidas a cinco (ver figura 9).

Quadro 9. Dimensões da escala SERVQUAL

PZB (1985)	PZB (1988)	
	1ª etapa de purificação	2ª etapa de purificação
1 Elementos tangíveis	1 Elementos tangíveis	1 Elementos tangíveis
2 Fiabilidade	2 Fiabilidade	2 Fiabilidade
3 Capacidade de resposta	3 Capacidade de resposta	3 Capacidade de resposta
4 Competência	Competência 4 Comunicação Credibilidade Segurança	4 Segurança
5 Comunicação		
6 Credibilidade		
7 Segurança		
8 Cortesia	5 Cortesia	5 Empatia
9 Compreensão / Conhecimento do cliente	6 Compreensão / Conhecimento do cliente	
10 Acessibilidade	7 Acessibilidade	

Fonte: Elaboração própria

A questão da dimensionalidade da escala SERVQUAL, à semelhança do aspecto analisado no ponto 5.3, também não tem estado isenta de críticas e de outros contributos. Por exemplo, Garvin (1988), estabelece 8 dimensões de qualidade generalizáveis a uma grande quantidade de produtos e serviços:

- Prestações: são características funcionais primárias que contribuem para satisfazer uma necessidade.
- Peculiaridades: são características secundárias do produto que, ainda que não contribuem para satisfazer a necessidade básica, servem de complemento às prestações.
- Fiabilidade: deve assegurar ao utilizador satisfação e confiança na utilização do produto durante um período de tempo determinado.

- Conformidade: é ou grau em que as características funcionais de um produto satisfazem as especificações do cliente.
- Durabilidade: refere-se à vida útil do produto.
- Serviço: são aqueles aspectos intangíveis como a rapidez, cortesia, garantias ou assistência.
- Estética: é uma função de atractivo vinculada à comercialização dos produtos.
- Percepção: refere-se à visão que o cliente tem do produto. Os clientes podem perceber a qualidade de um produto de forma diferente antes, durante e depois da compra.

7 Certificação em centros de *Health & Fitness*

As normas de gestão da qualidade devem ser interpretadas como o pilar principal que suporta todo o processo de melhoria contínua. Garantir a qualidade é cada vez mais importante no futuro da empresa. Podemos definir a garantir da qualidade como a actividade sistemática e documentada que tende a assegurar que os produtos / processos / serviços se realizam de uma forma controlada e segundo umas especificações, normas e procedimentos.

Uma norma é o registo de todos os aspectos que se devem respeitar na produção de um bem ou na prestação de um serviço; a normalização é o ponto de partida para a posterior certificação de produtos e da empresa.

A Norma Europeia (EN) ISO 9000 é interpretada pela maioria das empresas como um *standard* de gestão voluntário e aceita-se que este *standard* forme o principal pilar de apoio do desenvolvimento e funcionamento da Gestão da Qualidade Total numa organização.

A EN ISO 9000 é a designação da norma europeia da *International Organization for Standardization* (ISO). Esta norma está orientada para a gestão de processos e com a publicação da edição de 2000 da ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, alcançou-se uma nova

etapa na evolução das normas ISO 9000. Estas assumiram uma abordagem diferente em relação às versões anteriores.

As versões prévias da ISO 9000 estavam assentes numa lista prescritiva de requisitos que uma organização estava obrigada a cumprir, se pretendia solicitar a auditoria de conformidade com a norma para se poder considerar uma organização certificada. Era permitida uma baixa flexibilidade causadora de problemas a alguns tipos de organizações (tais como as de serviços), que eram incapazes de cumprir os requisitos de actividades que não necessitavam desenvolver.

Neste momento, as novas normas solicitam à organização que expresse o que faz, que identifique os processos que utiliza, e depois demonstre como o seu sistema de qualidade funciona efectivamente. Com esta abordagem, requer-se muito menos, o qual se reflecte na redução dos requisitos de documentação na ISO 9000:2000. Também permite uma maior flexibilidade na forma de aplicação dos requisitos nos diferentes tipos de organizações. Outra alteração, igualmente importante, é o facto de a ISO 9001 ser, neste momento, uma norma de “gestão da qualidade” e não uma unicamente de “garantia de qualidade”.

A norma ISO 9001, como pode observar-se na figura 10, está desenhada de tal maneira que começa com o cliente, através dos requisitos e termina com o cliente. Esta norma “especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade que se podem utilizar para aplicação interna pelas organizações, para certificação ou com fins contratuais. Centra-se na eficácia do sistema de gestão da qualidade para dar resposta aos requisitos do cliente”.

8 Gestão da Qualidade Total

8.2 Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total (GQT²) é, ao mesmo tempo, uma filosofia de gestão e um conjunto de métodos e instrumentos que resulta da aplicação dos métodos de gestão da qualidade a toda a organização. A sua característica principal é a de não ser um conceito estático, mas sim evolutivo. Este dinamismo deve-se à participação de numerosas empresas num esforço de renovação e difusão, as quais estão enquadradas em diversos organismos dos quais destacamos algumas associações para o desenvolvimento da qualidade: *American Society for Quality Management*, nos EUA; na Europa a *European Foundation for Quality Management* (EFQM); e o Movimento Francês para a Qualidade (MFQ). Algumas destas associações promovem o reconhecimento das melhores práticas com a atribuição de prémios, sendo os mais reconhecidos os seguintes: o prémio Deming, o premio da EFQM e o *Malcon Baldrige Qualite Award* (MBQA).

8.2.1 Definição do conceito de Gestão da Qualidade Total

À semelhança dos conceitos abordados anteriormente a definição do conceito de GQT não é consensual, sendo várias as definições para o conceito que está subjacente à designação de GQT. Neste sentido, Brilman (2000) destaca as seguintes: “A GQT é um sistema de gestão baseado nos recursos humanos que visa um progresso contínuo no serviço ao cliente a um custo cada vez mas baixo.” Hodgetts, (1993); “A GQT é a utilização dos métodos quantitativos e dos recursos humanos para administrar e melhorar: a) os produtos e os serviços da empresa; b) o processo de trabalho pelo qual são elaborados; c) a concentração sobre as necessidades dos clientes” Ritz-Carlton

Em muitas organizações a designação GQT foi substituída por *caminho para a excelência*, como é o caso da Rank Xerox e da Texas Instruments. Apesar das diferentes definições e abordagens à GQT, é consensual que este sistema de gestão introduziu quatro alterações comuns em todas as empresas que adoptaram esta filosofia - prioridade atribuída ao cliente, melhora contínua, participação total do pessoal, inserção da empresa numa rede social (Brilman 2000). Entretanto, Robinson (1997), com base nos trabalhos

² GQT é a abreviatura da designação anglo-saxónica de *Total Quality Management*

de Dale (1994), Deming (1986) e Oakand (1993), identifica sete constructos que facilitam a implementação de uma cultura de qualidade total: a) orientação ao cliente, tanto interno como externo; b) objectivos organizacionais claros e apropriados; c) compromisso e envolvimento de todo o pessoal, liderado pela direcção; d) compromisso com a melhoria contínua das operações; e) uso de procedimentos e sistemas para garantir a qualidade; f) uso regular do seguimento, medida e feedback de todas as operações; g) formação de todo o pessoal para garantir que todos possuem o conhecimento e as capacidades adequadas para uma filosofia de qualidade.

8.2.2 Aplicação do conceito de Gestão da Qualidade Total aos serviços de Health & Fitness

A aplicação de modelos integrados de gestão (MIG³) está mais difundida nos EUA que no continente Europeu. No continente europeu as organizações, que não pertencem aos sectores automóvel ou de electrónica e que não são filiais de grupos americanos, têm, em geral, atribuído prioridade à obtenção da certificação ISO:9000 por razões: comerciais (Brilman 2000), de adaptação aos requisitos do cliente, de requisitos legais, de crescente concorrência (Robinson 1997; Tawse and Keog 1998; 1999; 2002) e de profissionalização dos serviços (Robinson 1997; 1999; 2002).

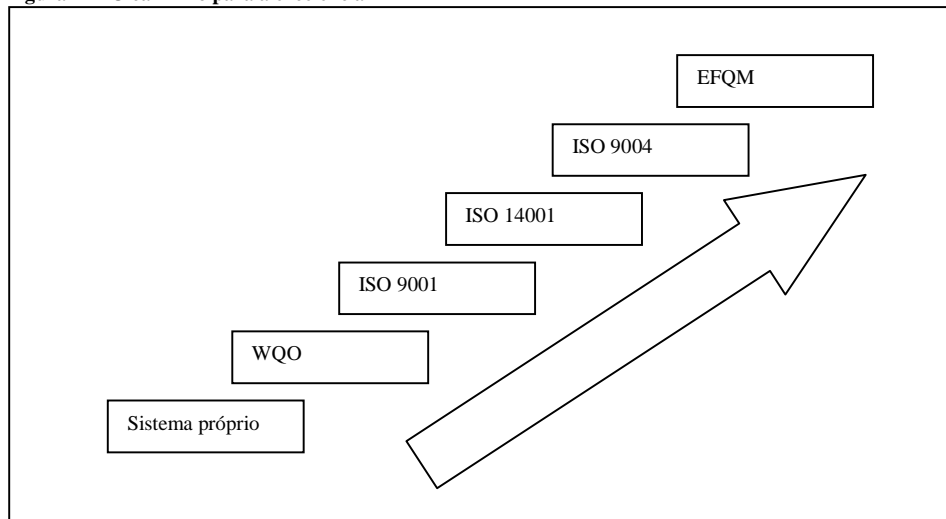
Os conceitos associados à gestão da qualidade em serviços têm estado essencialmente associados ao modelo dos *gaps* e às certificações ISO que não consideram directamente muitos dos elementos da qualidade total (Douglas and Fredendall 2004).

Esta diferença pode estar relacionada com o facto de a bibliografia sobre produtos e serviços tratar a gestão da qualidade de forma díspar (Harvey 1998; Sousa and Voss 2002). A visão dos autores fundadores da GQT é proeminente em artigos sobre a qualidade em empresas de produção de bens tangível e escassa em trabalhos sobre a qualidade de serviços. No entanto, as bases teóricas dos métodos da GQT permitem a sua

³ Com o evoluir dos modelos para atribuição de prémios de gestão é adoptada, em alguns casos, e principalmente nos EUA, esta designação alternativa à GQT Brilman, J. (2000). As melhores práticas de gestão. Lisboa, Edições Sílabo, Lda..

aplicação em indústrias de produtos e de serviços (Anderson et al., 1994; Deming, 1986; Waldman, 1994). Esta aplicabilidade aos serviços foi verificada em vários trabalhos empíricos (Douglas and Fredendall 2004; Banerji, Gundersen et al. 2005; Fisher, Barfield et al. 2005) ao que acresce o facto dos modelos de excelência mais difundidos contemplarem e incentivarem a sua aplicação em organizações produtoras de serviços. Existem também trabalhos que defendem a sua aplicabilidade teórica aos serviços de lazer (Robinson 1997; 1999; 2002); desportivos (Buján 2004; Knop, Hoecke et al. 2004; Senlle, Gallardo et al. 2004); e de *Health & Fitness* (Grantham, Patton et al. 1998; Costa 2001). Senlle et al. (2004) propõem que as organizações desportivas façam uma abordagem progressiva à gestão da qualidade - figura 11.

Figura 11 - O caminho para a excelência



Fonte: Senlle et al. (2004)

Primeiramente, propõe-se a criação de um sistema próprio que evolua para as recomendações da *Word Quality Organization* (WQO); o passo seguinte será o processo de certificação ISO e, finalmente, a adopção dos modelos de excelência e aperfeiçoamento empresarial - ISO 9004 e o modelo da *European Fondation for Quality Managemet* (EFQM).

Os benefícios deste processo para as organizações desportivas são, segundo este autor: prestígio e boa imagem; o conseguir de objectivos e resultados; repercussão social; evitam-se erros e falhas; melhor administração dos recursos financeiros; ter um sistema

de melhora contínua; redução de gastos; aumento de receitas; melhor organização e planificação; garantir a continuidade; conseguir êxitos notórios e públicos; captação de clientes; e fidelização dos utilizadores do serviço desportivo.

Esta é uma abordagem eminentemente europeia da gestão da qualidade. Brilman (2000) não partilha desta visão, defendendo que são poucas as organizações nos EUA que estão normalizadas segundo as normas ISO, o que não impede que apresentem uma forte orientação às práticas de GQT, pelo que afirma que não é necessário cumprir as normas ISO para poder aplicar os modelos de GQT.

Ainda assim, através da análise comparativa do modelo MBNQA do EFQM pode-se perceber que as ISO abordam uma parte importante dos temas abordados pela GQT. A esta constatação não é estranho o facto de as normas ISO terem sido desenvolvidas tendo em conta oito princípios da gestão da qualidade definidos por especialistas internacionais: organização focalizada no cliente; liderança; participação dos recursos humanos; enfoque no processo e sistema de gestão; melhoria contínua; decisões com base em dados concretos e relações mutuamente benéficas com os fornecedores Senlle et al., (2004).

8.3 Modelos de gestão da qualidade total

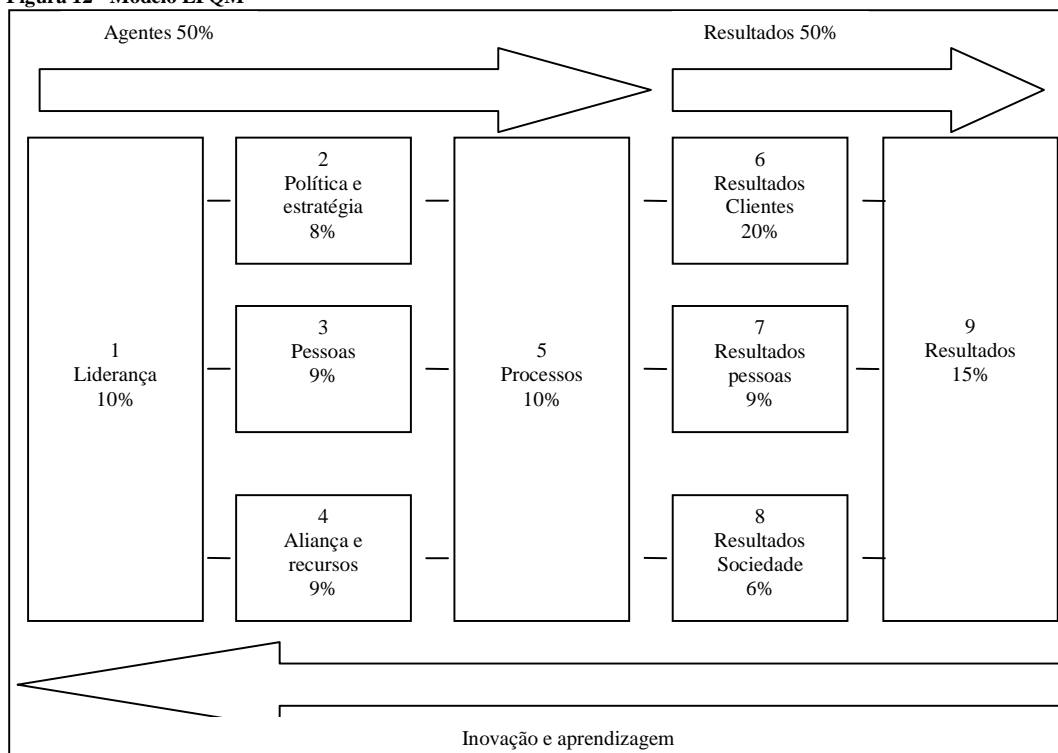
Nos seguintes pontos são descritos, de forma breve, o modelo Europeu da *European Foundation for Quality Management* (EFQM); e o modelo mais usado na América do Norte o *Malcon Baldrige Quality Award* (MBQA).

8.3.1 Modelo da European Foundation for Quality Management

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é uma associação criada em 1988 por catorze empresas, líderes na Europa, que já tinham os seus sistemas de qualidade, gestão, marketing e organização mas queriam seguir crescendo no sentido do que, habitualmente, se designa como “em busca da excelência”. As organizações, instituições e empresas europeias podem associar-se à EFQM, que tem cerca de oitocentos associados. O modelo proposto pela associação tem como objectivo concretizar um conjunto de conceitos fundamentais relacionados com a qualidade num sistema de gestão estruturado que integra o conceito de GQT e pretende proporcionar

uma linguagem de gestão e ferramentas comuns (Lopes and Capricho 2007). O método proposto consiste em implantar o sistema de maneira livre, partindo da auto-avaliação, e com base em nove conceitos básicos do modelo apresentado na figura 12. Quando o sistema já está a funcionar as empresas podem concorrer ao prémio europeu outorgado pela EFQM (Pinto 2003; Senlle, Gallardo et al. 2004).

Figura 12 - Modelo EFQM



Fonte Senlle et al. (2004)

Em concreto, o Modelo Europeu de Excelência agrupa as práticas relevantes para conseguir uma gestão de qualidade em cinco áreas: liderança; políticas e estratégias; pessoas; alianças e recursos; e processos. A gestão de qualidade em ditas áreas facilita a obtenção de resultados favoráveis em quatro âmbitos: empregados, clientes, sociedade em geral e o próprio negócio. Os critérios 1 a 5 são considerados como “agentes” e ponderam 50% no modelo de avaliação. Os outros 50% correspondem à avaliação dos critérios 6 a 9, designados como “resultados”.

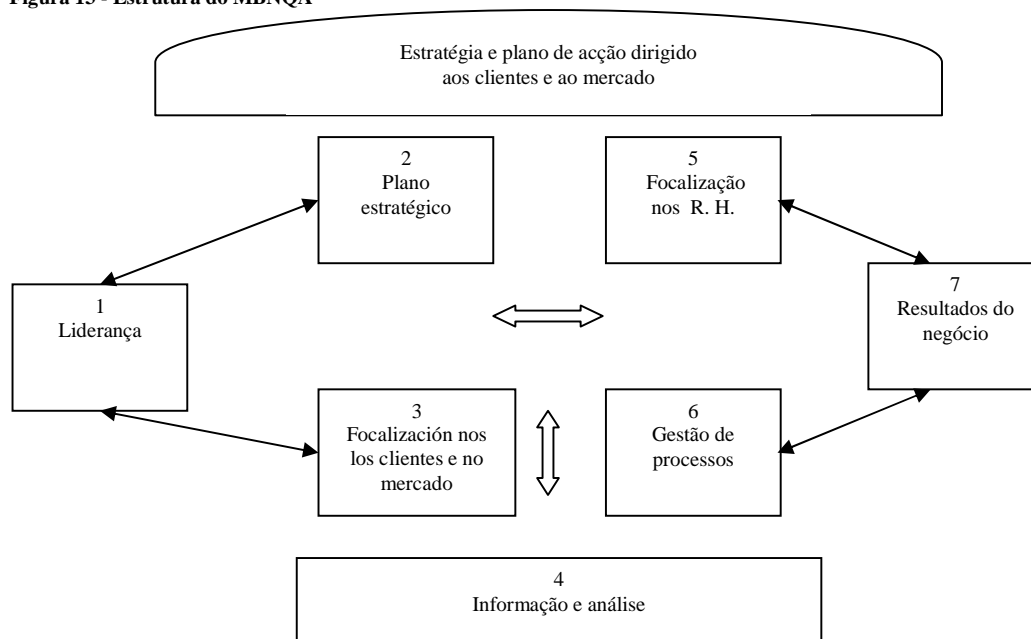
Na actualidade, existe um número elevado de organizações que usa o modelo EFQM, e algumas organizações desportivas aplicam o modelo como forma de abordagem

da sua realidade, através da auto-avaliação, com o intuito de, posteriormente, implantar medidas de melhoria (Senlle, Gallardo et al. 2004).

8.3.2 Modelo Malcon Baldrige National Quality Award

O MBNQA, um MIG com origem nos EUA, evoluiu de forma muito rápida, o que reflecte bem a capacidade de adaptação da gestão americana às evoluções da empresa e do ambiente (Brilman 2000). Foi criado pelo *United States Department of Commerce* com a intenção de potenciar a competitividade (Bell and Keys 1998). O modelo apresenta várias versões. A versão aqui analisada diz respeito à versão do ano 2005. O prémio *Baldrige* tem como objectivos: ajudar as empresas a melhorar a sua competitividade através de uma focalização na concretização dos objectivos: a) oferecer valor ao cliente, usando a melhoria constante, para que se traduza em sucesso de mercado; b) melhoria dos desempenhos e capacidades da organização (Brilman 2000). O modelo representado graficamente na figura XX é dirigido pela estratégia e planos dirigidos ao cliente e ao mercado.

Figura 13 - Estrutura do MBNQA



Fonte: N.I.S.T (2005)

São sete os critérios do MBNQA, representando os seguintes valores e conceitos do modelo: liderança, planeamento estratégico, focalização no cliente e no mercado, informação e análise, focalização nos recursos humanos e resultados do negócio.

Vários estudos teóricos suportam a validade do modelo. Inclusivamente alguns concluem que os resultados das empresas que venceram os prémios são superiores à média do mercado financeiro onde estão cotadas (Chong and Prybutok 2002). Contudo, a validade do modelo, no que se refere às relações entre critérios, não é consensual nos diferentes contextos em que foi analisada (Chong and Prybutok 2002).

9 Sumário

Em forma de resumo passamos a referir os aspectos mais relevantes do presente capítulo. A qualidade é um conceito difícil de definir. Podemos encontrar na bibliografia diversos trabalhos com definições variadas. As diversas abordagens propõem, habitualmente, definições do conceito qualidade complementares. Neste caso adoptámos a seguinte definição: *conseguir durante um processo de melhoria que o produto ou serviço cumpra correctamente, à primeira vez, a finalidade a que está destinado e entregar ao cliente, seja este interno ou externo, um produto ou serviço que o satisfaça.* Em termos estratégicos a gestão qualidade assume-se como uma ferramenta de gestão sem a qual é difícil competir num mercado cada vez mais dinâmico. No caso da indústria do *Health & Fitness* a gestão da qualidade é normalmente aplicada com o intuito de conseguir vantagens competitivas, reduzir custos adicionais e, recentemente, eliminar desperdícios e flexibilizar o serviço ao cliente. Ao contrário do que se pensa habitualmente, a aplicação de sistemas de gestão da qualidade conduzem, desde que correctamente aplicados, a ganhos de produtividade e rentabilidade. Existem vários modelos de gestão da qualidade aplicáveis à indústria do *Health & Fitness*: modelo da qualidade industrial; modelo *servunction*; modelo dos *gaps* e modelo da imagem. Podemos distinguir a qualidade objectiva da qualidade percebida. A qualidade objectiva descreve a superioridade técnica de um serviço e pode ser medida tendo em conta os atributos de um serviço; e a qualidade percebida definida como a avaliação que o cliente faz da superioridade de um serviço. A qualidade percebida é o conceito mais utilizado para operacionalizar a medição da qualidade na indústria do *Health & Fitness*. Existem

várias formas de medir a qualidade percebida, as medidas externas qualitativas têm sido utilizadas principalmente para avaliar a qualidade percebida do serviço do ponto de vista do cliente final. A qualidade percebida depende da comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido. A escala *SERVQUAL* tem sido usada como instrumento de medição desta discrepância. A certificação segundo normas internacionais de qualidade deve ser interpretada como o pilar principal que suporta todo o processo de melhoria contínua. Garantir a qualidade é cada vez mais importante no futuro da empresa. Podemos definir “o garantir da qualidade” como a actividade sistemática e documentada que tende a garantir que os produtos / processos / serviços se realizam de uma forma controlada e segundo umas especificações, normas e procedimentos. Uma norma é o registo de todos os aspectos que se devem respeitar na produção de um bem ou na prestação de um serviço; a normalização é o ponto de partida para a posterior certificação de serviços e da empresa. As versões iniciais das normas ISO 9000 revelaram-se muito prescritivas e pouco flexíveis o que criava algumas dificuldades às organizações prestadoras de serviços. As novas normas solicitam à organização que expresse o que faz, que identifique os processos que utiliza, e depois demonstre como o seu sistema de qualidade funciona efectivamente. Esta abordagem requer menos requisitos de documentação e permite uma maior flexibilidade na forma de aplicação dos requisitos nos diferentes tipos de organizações.

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é ao mesmo tempo, uma filosofia de gestão e um conjunto de métodos e instrumentos que resulta da aplicação dos métodos de gestão da qualidade a toda a organização. A sua característica principal é a de não ser um conceito estático, mas sim evolutivo. Os conceitos associados à gestão da qualidade em serviços têm estado essencialmente associados ao modelo dos *gaps* e às certificações ISO que não consideram directamente muitos dos elementos da qualidade total. As bases teóricas dos métodos da GQT permitem a sua aplicação em indústrias de produtos e de serviços. Esta aplicabilidade aos serviços foi verificada em vários trabalhos empíricos ao que acresce o facto dos modelos de excelência mais difundidos contemplarem e incentivarem a sua aplicação em organizações produtoras de serviços de vária ordem: lazer, desportivos e de *Health & Fitness*. Existem vários modelos de GQT que podem ser aplicados à indústria do *Health & Fitness* dos quais destacamos o modelo Europeu da

European Foundation for Quality Management (EFQM) e o Malcom Baldrige Quality Award (MBQA).

10 Questões de discussão

O leitor, depois de ler este capítulo, será capaz de responder às seguintes perguntas e de cumprir alguns objectivos abaixo indicados:

- Como podem os gestores da indústria do *Health & Fitness* fomentar a qualidade nessa área?
- Quais são as semelhanças e diferenças existentes entre as doutrinas dos principais autores que estudam a qualidade?
- Comentar a frase de Crosby: 'A qualidade é grátis'.
- Qual é a diferença principal entre a qualidade percebida e a qualidade objectiva?
- Enumerar as principais dimensões da qualidade percebida do serviço na indústria do *Health & Fitness* e explicá-las mediante um exemplo.
- O que é a Gestão da Qualidade Total e porque é que representa um desafio para a gestão que existia antes?
- Visitar as principais páginas web dos prémios de qualidade e descrever os critérios para a atribuição dos diferentes prémios. Por exemplo, www.qualite.nist.gov; <http://www.efqm.org>.

11 Referências bibliográficas

- Banerji, K., D. Gundersen, et al. (2005). "Quality Management Practices in Indian Service Firms." *Total Quality Management* **16**(3): 321-330.
- Bell, R. and B. Keys (1998). "A conversation with Curt W. Reimann on the back- Ground and future of the Baldrige award." *Organization Dynamics* **26**(4): 51-61.
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Buján, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos - la calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid, Gymnos Editorial Deportiva.
- Buzzell, R. D. and B. T. Gale (1987). *The PIMS Principles Linking Strategy to Performance*. NY, The Free Press.
- Chong, H. and V. Prybutok (2002). *Validity test on the Malcom Baldrige National Quality Award framework*. Decision Sciences Institute 2002 Annual Meeting Proceedings.
- Costa, C. (2001). *Qualidade e piscinas. Serviços de qualidade no Desporto, piscinas, polidesportivos e ginásios*. A. Correia, Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. New York, McGraw-Hill.
- Dale, B. (1994). *Managing Quality*. London, Prentice Hall.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts Institut of Technology Press.
- Douglas, T. and L. Fredendall (2004). "Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in services." *Decision Sciences* **35**(3): 393 - 422.
- Eiglier, P. and E. Langeard (1991). *Servunção - A gestão marketing da empresas de serviços*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Eiglier, P., E. Langeard, et al. (1989). "La qualité des services." *Revue française de gestion* **121**(1): 93-100.
- Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control*. New York, McGraw-Hill.
- Fernández, E. (1993). *Direcção de la Producción - Fundamentos Estratégicos*. Madrid, Civitas.
- Fisher, M., J. Barfield, et al. (2005). "Retesting a Model of the Deming Management Method." *Total Quality Management* **16**(3): 401-412.
- Garvin, D. A. (1984). "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review* **26**(1): 25-43.
- Garvin, D. A. (1987). "Competing on the Eight Dimensions of Quality." *Harvard Business Review* **65**(november-december): 101-109.

- Garvin, D. A. (1988). Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge. NY, Free press.
- Grantham, C., R. Patton, et al. (1998). Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities. Human Kinetics.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia em los serviços. Madrid, Díaz de Santos.
- Harvey, J. (1998). "Service quality: a tutorial." Journal of Operational Management **16**(5): 583-597.
- Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. NY., Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1988). Juran on Planning for Quality. New York, Free Press.
- Juran, J. M. and F. M. Gryna (1995). Análisis y planeación de la calidad. México, McGraw-Hill.
- Knop, P., J. V. Hoecke, et al. (2004). "Quality Management in Sport Clubs." Sport Management Review **7**: 57-77.
- Lehtinen, U. and J. R. Lehtinen (1991). "Two Approaches to Service Quality Dimensions." he Service Industries Journal **11**(3): 287-303.
- Lopes, A. and L. Capricho (2007). Manual de gestão da qualidade, Editora RH.
- Miller, J. A. (1977). Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems and Making Meaningful Measurements. Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction. K. Hunt. Cambridge. Ma., Marketing Science Institute.
- N.I.S.T. (2005). "Malcom Baldrige National Quality Award: Criteria for performance excellence." Retrieved 22-09-05, 2005, from www.quality.nist.gov/PDF_files/2005_Business_Criteria.pdf.
- Oakland, J. (1993). Total Quality Management. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Parasuraman, A., L. L. Berry, et al. (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale." Journal of Retailing **67**(4): 420-450.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, et al. (1985). "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research." Journal of Marketing **49**(4): 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, et al. (1988). "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." Journal of Retailing **64**(1): 12-37.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, et al. (1994). "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Bases on Psychometric and Diagnostic Criteria." Journal of Retailing, **70**(3): 201-230.
- Pinto, S. (2003). Gestão dos serviços - a avaliação da qualidade. Lisboa - São Paulo, Editorial Verbo.
- Robinson, L. (1997). "Barriers to total quality management in public leisure services." Managing Leisure **2**(1): 17-28.
- Robinson, L. (1999). "Following the quality strategy the reasons for the use of quality management in the UK public leisure facilities." Managing Leisure **4**(4): 201-217.
- Robinson, L. (2002). "Is quality management appropriate for public leisure services? ." Managing Leisure **7**(1): 33-40.
- Senlle, A., L. Gallardo, et al. (2004). Calidad en las organizaciones deportivas, Ediciones gestión 2000.
- Sousa, R. and C. Voss (2002). "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research." Journal of Operational Management **20**: 91-109.
- Steenkamp, J. B. (1990). "Conceptual Model of the Quality Perception Process." Journal of Business Research **21**: 309-333.
- Taguchi, G. (1989). Quality Engineering in Production Systems. NY., McGraw-Hill.
- Tawse, E. and W. Keog (1998). "Quality in the leisure industry: an Investigation." Total Quality Management **9**(4 & 5): 219-222.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence." Journal of Marketing **52**(july): 2-22.
- Zeithaml, V. A., L. L. Berry, et al. (1988). "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality." Journal of Marketing(april): 35-48.