



**ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
POR LOS ESPECTADORES DE EVENTOS DEPORTIVOS**

FERNANDO ANTÓNIO ALVERCA PAULICO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

2012



TESIS DOCTORAL

**ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO
POR LOS ESPECTADORES DE EVENTOS DEPORTIVOS**

FERNANDO ANTÓNIO ALVERCA PAULICO

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGÍA

DIRECTORES:

DR. D. CARLOS CAMPOS LÓPEZ

DRA. DÑA. SARA MONTEIRO MORGADO DIAS NUNES

2012

El presente trabajo para optar al grado de Doctor ha sido realizado por Fernando António Alverca Paulico en el Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura, bajo la dirección de Dr. D. Carlos Campos López, Profesor de La Universidad de Extremadura y de Dra. D. Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, Profesora de la Escola Superior de Gestão del Instituto Politécnico de Castelo Branco (Portugal).

Badajoz, junio de 2012

AGRADECIMENTOS

Ao ilustre Professor Doutor Carlos Campos López, meu orientador, pelas suas sugestões, críticas, opiniões e esclarecimentos, a par da disponibilidade e simpatia sempre demonstradas no acompanhamento e evolução deste trabalho, muito importantes para a sua concretização.

À ilustre Professora Doutora Sara Monteiro Morgado Dias Nunes, minha orientadora, pela sua competência e rigor no apoio fundamental na parte estatística desta investigação; e, especialmente, pela sua amizade e encorajamento, importantes para eu superar os desafios deste percurso.

Ao Instituto Politécnico de Castelo Branco e à Escola Superior de Gestão, onde trabalho há dezassete anos, pelo apoio facultado.

Ao Coordenador do Programa de Doutoramento em Administração de Empresas e Comércio Internacional, da Universidade da Extremadura, e meu tutor, o prestigiado Professor Doutor Tomás Manuel Bañegil Palacios, pela maneira como me acolheu e acompanhou ao longo do Curso de Doutoramento.

À Universidad de Extremadura e aos meus ilustres professores do Departamento de Dirección de Empresas e Sociologia do Programa de Doutoramento em Administração de Empresas e Comércio Internacional, pelas suas competências científicas e pedagógicas.

Ao meu Pai, que partiu há tanto tempo, mas que ilumina e inspira o meu caminho. À minha querida Mãe, ao meu irmão, à Maria João e aos meus maravilhosos filhos Sérgio e Mariana.

Aos meus familiares e aos meus amigos.

ÍNDICE

Agradecimentos	
Índice de Figuras	
Índice de Quadros	
Índice de Tabelas	
Resumo	
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Justificação do tema	3
1.2 Objectivos gerais	4
1.3 Estrutura do trabalho	5
2. A QUALIDADE	7
3. OS SERVIÇOS	12
4. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS	20
5. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	43
6. OS SERVIÇOS DESPORTIVOS	55
6.1 Características dos serviços desportivos	55
6.2 Clubes desportivos como organizações de serviços	61
6.3 Gestão dos serviços desportivos	63
7. O DESPORTO PROFISSIONAL COMO EVENTO DE ENTRETENIMENTO	67
8. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM EVENTOS DESPORTIVOS	72
9. OS ESPETADORES DE EVENTOS DESPORTIVOS	90
10. ALGUNS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	100
10.1 Modelo Servqual	100
10.2 Modelo Servperf	108
10.3 Modelo Teamqual	109
10.4 Modelo Quesc	110
10.5 Modelo Sportserv	111
10.6 Modelo Eventqual	112

11. METODOLOGIA	113
12. APLICAÇÃO DAS ESCALAS SERVQUAL E EVENTQUAL	115
12.1 Caracterização da Amostra	115
12.2 Resultados obtidos – Servqual	116
12.3 Resultados obtidos – Eventqual	124
13. NOVA ESCALA	137
13.1 Caraterização da Amostra	143
13.2 Análise fatorial (Nova escala – 19 itens, 3 dimensões)	145
14. CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	152
BIBLIOGRAFIA	157
ANEXOS	175
Anexo I. Inquérito Servqual e Eventqual - Futebol (Sport Lisboa e Benfica).	176
Anexo II. Inquérito Servqual e Eventqual – Futsal (Associação Desportiva do Fundão).	180
Anexo III. Inquérito Servqual e Eventqual – Ténis (<i>Court Central</i> do Estádio do Jamor).	184
Anexo IV. Inquérito Servqual e Eventqual – Automobilismo (Autódromo do Estoril).	188
Anexo V. Inquérito nova escala (32 itens)	192
Anexo VI. Inquérito nova escala (19 itens)	194
Anexo VII. Fotografias do Estádio do Sport Lisboa e Benfica	196
Anexo VIII. Fotografias do Pavilhão Municipal do Fundão	198
Anexo IX. Fotografias do <i>Court Central</i> do Estádio do Jamor	200
Anexo X. Fotografias do Autódromo do Estoril	201
Anexo XI. Fotografias de outras modalidades desportivas/ recintos desportivos.	203

Índice de Figuras

Figura 3.1 Modelo Servunction	19
Figura 4.1 Relação entre as expetativas e a qualidade no processo	22
Figura 4.2 A oferta acrescida de serviços	28
Figura 4.3 O círculo vicioso dos serviços	30
Figura 10.1 Modelo da qualidade do serviço (PZB)	105
Figura 12.1 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Servqual (Expetativas).	117
Figura 12.2 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Servqual (Perceções).	118
Figura 12.3 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Eventqual	125
Figura 12.4 Box-Plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expetativas) nas diferentes modalidades.	130
Figura 12.5 Box-Plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Perceções) nas diferentes modalidades.	133
Figura 12.6 Box-Plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Diferenças) nas diferentes modalidades.	134
Figura 12.7 Box-Plots relativas às pontuações obtidas nas várias Dimensões para a Eventqual nas diferentes modalidades.	136
Figura 13.1 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à nova escala	147

Índice de Quadros

Quadro 3.1 Diferenças entre produtos tangíveis e serviços	14
Quadro 4.1 Definições de qualidade do serviço	38
Quadro 5.1 Determinantes na avaliação da qualidade do serviço	53

Índice de Tabelas

Tabela 12.1 Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo	116
Tabela 12.2 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às Expetativas.	119
Tabela 12.3 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às Perceções.	120
Tabela 12.4 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às diferenças entre Expetativas e Perceções.	121
Tabela 12.5 Alpha de Cronbach para o Servqual e respetivas subescalas para as Expetativas, Perceções e respetivas Diferenças.	121
Tabela 12.6 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões do Servqual relativas às Expetativas, Perceções e diferenças entre ambas.	122
Tabela 12.7 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Eventqual.	126
Tabela 12.8 Alpha de Cronbach para a Eventqual e respetivas subescalas.	126
Tabela 12.9 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões da Eventqual.	127
Tabela 12.10 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expetativas) nas diferentes modalidades.	129
Tabela 12.11 Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expetativas) relativas às diferentes modalidades.	130
Tabela 12.12 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Perceções) relativas às diferentes modalidades.	132

Tabela 12.13 Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Percepções) relativas às diferentes modalidades.	133
Tabela 12.14 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Eventqual.	135
Tabela 12.15 Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Eventqual nas diferentes modalidades.	136
Tabela 13.1 Itens de partida	140
Tabela 13.2 Nova escala (32 itens)	142
Tabela 13.3 Nova escala (19 itens)	142
Tabela 13.4 Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.	143
Tabela 13.5 Estatística descritiva básica para os itens da nova escala	144
Tabela 13.6 Comunalidades relativas aos 19 itens da nova escala	146
Tabela 13.7 Variância explicada	148
Tabela 13.8 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Eventqual.	149
Tabela 13.9 Alpha de Cronbach para a nova escala e respetivas subescalas.	150
Tabela 13.10 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões da nova escala.	151

RESUMO

O desporto é um fenómeno social, económico e cultural de dimensão mundial. Nas sociedades contemporâneas assiste-se a uma notória expansão do consumo dos espetáculos desportivos.

O desporto pode ser concebido na lógica de um objeto apropriado pela indústria do entretenimento. Kearney (2003) entende o desporto como um sector próspero, que possui consumidores diversificados dispostos a pagar pelo espetáculo. Os palcos do desporto evoluíram e transformaram-se, ou estão a transformar-se, em centros de entretenimento multimédia.

De acordo com os diferentes enquadramentos e tipos de serviços e também em função do quadro metodológico e de abordagem seguido pelos diferentes investigadores da área do marketing, verificamos que os atributos da qualidade dos serviços são um tema que não reúne consenso. Com efeito, a investigação acerca da qualidade do serviço é um grande desafio a levar a cabo pelas organizações de serviços.

Vários autores, Brady e Cronin (2001), Chelladurai e Chang (2000), Coulthard (2004), (1984; 2000), Ko e Pastore (2004; 2005) e Parasuraman *et al.* (1988), consideram a avaliação da qualidade como sendo um processo multidimensional.

Um dos principais desafios é determinar de que maneira se pode medir a qualidade do serviço, de tal forma que a organização saiba se, efetivamente, o cliente está a receber o serviço que esperava.

No âmbito dos serviços a qualidade, na perspetiva do cliente, está sempre ligada à forma como o serviço lhe é prestado. Para uma eficaz gestão dos serviços é essencial perceber que o consumo de um serviço é o consumo do processo e não o consumo do resultado.

É pacífico o entendimento de que a qualidade dos serviços desportivos deve ser a que é percebida pelos clientes. Consequentemente, quando as organizações promotoras de serviços desportivos interiorizarem o modo como a qualidade é avaliada pelos clientes, será possível gerir as suas avaliações e encetar um processo que vise influenciá-los no sentido desejado.

Por conseguinte, as empresas e as organizações desportivas promotoras de eventos devem satisfazer as necessidades do mercado, providenciando a qualidade desejada pelos seus intervenientes.

A crescente vertente de entretenimento dos eventos desportivos, traduzida no *sportainment*, destaca-se cada vez mais. Trata-se de um sector em crescimento onde é preciso apostar na qualidade, perceber as mudanças e adoptar uma atitude pró-ativa, assumindo o marketing de serviços e o marketing desportivo um papel relevante.

O comportamento dos espetadores de eventos desportivos assume-se como um assunto de relevante interesse. Importa, por isso, desenvolver estudos que contribuam para explicar as razões que atraem os espetadores aos recintos desportivos e procurar os fatores que geram satisfação e fidelizam os espetadores de eventos desportivos.

Palavras-chave: qualidade do serviço, evento desportivo, espetadores, escala

1. INTRODUÇÃO

O sector dos serviços assume cada vez maior relevo na economia. As organizações de serviços procuram entender a forma como a qualidade vai ser avaliada pelo mercado, possibilitando a gestão dessas avaliações de modo a ir ao encontro da contínua satisfação dos clientes.

Dada a grande diversidade de conceitos e definições da qualidade, alguns autores têm sistematizado a análise do tema sob vários pontos de vista.

Contudo, verifica-se uma diversidade de opiniões entre os investigadores. São assinaláveis as divergências entre as escalas existentes em termos de “o que medir” e “como medir” a qualidade dos serviços.

Os serviços desportivos têm características específicas que vão determinar, em grande medida, os aspetos relevantes para a qualidade desses serviços e a conseqüente satisfação dos consumidores. Em primeiro lugar, descrevem-se as características próprias dos serviços diferenciando-os dos produtos e bens de consumo. Em segundo lugar, descrevem-se as características próprias dos serviços desportivos analisados nesta investigação.

É comum distinguir dois tipos de investigações acerca da qualidade dos serviços prestados por organizações desportivas. Por um lado as que utilizam a escala Servqual para observar a sua validade ou adaptando-a às características do serviço em causa; e, por outro lado, as investigações que desenvolveram os seus próprios instrumentos de medida adaptados ao serviço estudado.

Torna-se necessário não só desenvolver uma maior preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços desportivos de forma a dar uma resposta mais eficaz às necessidades, desejos e expectativas dos seus utilizadores,

como também a implementação da avaliação, de forma contínua, da qualidade desses serviços.

Para abordar este estudo, dividimos o presente trabalho em treze partes principais, sendo as cinco primeiras dedicadas à problemática genérica do estudo - a qualidade dos serviços.

O objetivo do presente trabalho assentou não só em analisar os fatores mais valorizados pelas pessoas no contexto dos serviços desportivos, como também em avaliar até que ponto um instrumento concebido para medir genericamente a qualidade dos serviços (Servqual) e outro para medir a qualidade dos serviços num evento desportivo (Eventqual), se adequam ao contexto desportivo. Pretendeu ainda conceber e validar uma escala de avaliação da qualidade dos serviços pelos espetadores de eventos desportivos aplicável a qualquer modalidade desportiva.

Este estudo, numa fase inicial, consistiu na aplicação da Servqual (Parasuraman *et al.*, 1988) e da Eventqual (Mundina *et al.*, 2005) a espetadores no Estádio do Sport Lisboa e Benfica (jogos de futebol do SLB), no Pavilhão Municipal do Fundão (jogos de futsal da Associação Desportiva do Fundão), no *Court* central do Estádio do Jamor (Ténis) e no Autódromo do Estoril (Automobilismo) com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços prestados por diferenciadas organizações desportivas.

A análise das estruturas latentes da Servqual e da Eventqual baseou-se nas técnicas de Análise Fatorial, que permitiram confirmar a estrutura fatorial deste instrumento nas suas dimensões Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia (Servqual) e Tangíveis, Pessoal, Serviços Complementares e Acessibilidade (Eventqual).

Numa fase posterior foi proposta uma nova escala para medir a qualidade do serviço pelos espetadores de eventos desportivos. O método Delphi permitiu

partir de um conjunto inicial de itens o qual foi submetido a análises sucessivas que permitiram a redução para 32 itens. As técnicas de Análise Fatorial Exploratória permitiram, após sucessivas análises, chegar a uma escala de 19 itens repartidos por 3 dimensões: elementos físicos, serviços e entretenimento.

1.1 Justificação do tema

O desporto é um sector económico que enfrenta uma crescente competitividade. Importa criar valor acrescentado a cada serviço, sendo fundamental a satisfação dos clientes. Nessa perspetiva urge criar instrumentos válidos que permitam uma criteriosa avaliação da qualidade dos serviços.

Efetivamente, quando as organizações de serviços compreenderem a forma como a qualidade vai ser avaliada pelo mercado, é possível gerir essas avaliações e influenciar os clientes na direção desejada (Grönroos, 2004).

A definição das dimensões da qualidade do serviço depende da natureza do próprio serviço. Consequentemente é necessário, ao nível dos serviços, nomeadamente os desportivos, definir as dimensões na avaliação dessa mesma qualidade, aferindo os atributos mais valorizados através das metodologias mais adequadas às circunstâncias (Correia, 2001).

Assiste-se ao incremento do interesse dos investigadores no estudo da qualidade dos serviços desportivos, não apenas por ser o fator mais importante na satisfação dos clientes, mas também porque é o principal critério que mede a competitividade de uma organização de serviços (Chelladurai e Chang, 2000; Ko e Pastore, 2004).

Todavia, são escassas as tentativas de investigar a influência da qualidade dos serviços na retenção dos clientes, ou em identificar as consequências comportamentais das perceções da qualidade dos serviços.

Portanto, torna-se necessário não só desenvolver uma maior preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços desportivos de forma a dar uma resposta mais eficaz às necessidades, desejos e expectativas dos seus utilizadores, como também a implementação da avaliação, de forma contínua, da qualidade desses serviços.

1.2 Objetivos gerais

- Rever a teoria subjacente à avaliação da qualidade do serviço no contexto desportivo e, em particular, os métodos e instrumentos propostos na literatura para medir a qualidade do serviço;
- Mostrar como pode uma organização de eventos desportivos medir a qualidade do serviço que apresenta;
- Apresentar contribuições no sentido de enriquecer os modelos atualmente existentes para avaliar a qualidade do serviço desportivo;
- Determinar quais os atributos mais relevantes na avaliação da qualidade do serviço desportivo;
- Propor um modelo conceptual que possibilite avaliar a qualidade do serviço na ótica dos espetadores de eventos desportivos, mediante a utilização de ferramentas estatísticas adequadas;
- Obter dados relativos à avaliação por parte dos espetadores sobre a qualidade do serviço apresentado por diversas organizações de eventos desportivos, concretamente nas modalidades de futebol, futsal, ténis e automobilismo;
- Aplicar a escala Servqual na avaliação da qualidade do serviço adaptada ao sector desportivo, concretamente, a quatro modalidades desportivas (futebol, futsal, ténis e automobilismo) com diferenciadas organizações desportivas e distintos recintos desportivos;
- Aplicar a escala Eventqual na avaliação da qualidade do serviço às mesmas quatro modalidades desportivas (futebol, futsal, ténis e automobilismo), organizações desportivas e recintos desportivos;

- Conceber uma escala de avaliação do serviço pelos espetadores de eventos desportivos aplicando-a às mesmas modalidades, organizações desportivas e recintos desportivos onde, anteriormente, testamos as duas escalas anteriormente referidas;
- Analisar a consistência e a fiabilidade da nova escala;
- Apresentar a avaliação que os espetadores fazem da qualidade dos serviços desportivos oferecido por quatro organizações de eventos desportivos nas modalidades de futebol (Sport Lisboa e Benfica), futsal (Associação Desportiva do Fundão), ténis (*Court* Central do Estádio do Jamor) e automobilismo (Autódromo do Estoril).

1.3 Estrutura do trabalho

Para a realização do trabalho de pesquisa utilizamos os seguintes procedimentos metodológicos: a revisão bibliográfica, a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa.

A decisão da metodologia a utilizar teve em consideração a utilidade que os resultados pudessem ter para um conhecimento mais profundo da realidade da qualidade dos serviços desportivos.

Primeira fase: Revisão bibliográfica da literatura disponível sobre o tema, de forma a obter uma visão geral dos modelos e técnicas existentes para abordar o problema em estudo.

Segunda fase: Análise comparativa de dois modelos e métodos estudados na fase anterior - Servqual e Eventqual - de modo a evidenciar as suas vantagens e limitações e propiciar um melhor entendimento do fenómeno.

Proceder à avaliação da qualidade do serviço, a partir da aplicação daqueles modelos, às modalidades de futebol e futsal, ténis e automobilismo.

Terceira fase: Obtenção de dados.

Quarta fase: Análise estatística dos dados obtidos, com recurso a técnicas adequadas.

Quinta fase: Proposta de um novo modelo.

Elaborar e testar uma nova escala de avaliação da qualidade do serviço pelos espetadores de eventos desportivos.

Lançar os inquéritos, agora com a Escala por nós criada, a espetadores das modalidades desportivas (Futebol, Futsal, Ténis e Automobilismo) onde, anteriormente, utilizamos as escalas Servqual e Eventqual.

Propor um conjunto de itens que permitam avaliar a qualidade do serviço pelos espetadores de eventos desportivos.

Proceder ao estudo da consistência e fiabilidade da nova escala de avaliação da qualidade dos serviços por parte dos espetadores de eventos desportivos.

2. A QUALIDADE

A qualidade é uma necessidade da sociedade, daí que a introdução da dimensão qualidade nas organizações e nas economias tenda a reforçar-se e a evoluir como contributo para aumentar a competitividade.

Para encontrar o estudo da qualidade podemos recuar até Sócrates, Aristóteles e outros filósofos da Antiga Grécia. Para estes, a ideia de qualidade intersectava-se com a excelência (Reeves e Bednar, 1994).

Gummesson (1987) propõe quatro tipos de qualidade como antecedentes da qualidade percebida pelo consumidor:

- a) Qualidade do projeto, que é resultado da sua conceção;
- b) Qualidade de produção, ou seja, a sua elaboração;
- c) Qualidade de entrega, que completa o ciclo em que se faz a elaboração do produto, produção e entrega deste ao consumidor;
- d) Qualidade relacional (exclusiva da qualidade em serviços), que representa a relação entre o serviço prestado e a conceção que foi feita desse serviço.

Estas categorias irão resultar na qualidade percebida do cliente devido às expectativas e experiências do pós-consumo.

Os autores clássicos nesta temática da qualidade, como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa e Taguchi são prestigiados autores, cujos trabalhos contribuíram para as experiências de sucesso nas empresas atuais (Sarmiento, 2003).

Deming (1990) define a qualidade como sendo a satisfação das necessidades dos clientes e a homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade.

As características do sistema da qualidade para esta visão são direcionadas pelas necessidades do consumidor, desenvolvidas pelo aperfeiçoamento dos processos de gestão numa atitude de contínua melhoria, com a consequente transferência dos resultados para os clientes.

Juran (1990) entende a qualidade como a adequação ao uso, através da perceção das necessidades dos clientes e dos aperfeiçoamentos introduzidos a partir de níveis já alcançados. O sistema da qualidade evidencia-se através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes.

Crosby (1992) vê a qualidade como o cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer, de modo económico, os clientes. O sistema é arquitetado através do envolvimento de toda a organização em torno de metas da qualidade, formalmente estabelecidas e periodicamente avaliadas.

Ishikawa (1993) junta todos os enfoques agregando a agilidade de resposta da empresa às reações do mercado. Assim, o seu foco para a qualidade é abrangente. Para este autor a qualidade corresponde à rápida perceção e satisfação das necessidades do mercado.

Garvin (1998) elaborou cinco abordagens diferentes a propósito da qualidade:

- a) Qualidade transcendental. É aquela que é somente passível de ser apreendida; constitui-se na excelência inata, sendo esta a sua característica absoluta;
- b) Qualidade baseada no produto ou serviço. São os atributos com os quais o consumidor percebe e classifica esses produtos ou serviços;

- c) Qualidade baseada no utilizador. É entendida como a adequação ao uso, isto é, a capacidade do produto ou do serviço em satisfazer com sucesso, os objetivos e as necessidades do consumidor durante a sua utilização;
- d) Qualidade baseada na produção. Corresponde à qualidade técnica, quer dos produtos quer dos serviços. É medida pelas normas e critérios padrão de avaliação da qualidade;
- e) Qualidade baseada no valor. Neste tipo de abordagem deverá existir uma correspondência unívoca entre a qualidade do produto ou serviço prestado e o custo ou o preço do mesmo; isto é, o justo equilíbrio entre a qualidade e o preço a pagar pela mesma será uma condicionante na ação do consumidor.

Crainer (1999) defende que a qualidade de um produto ou serviço não é o que o fornecedor lhe oferece, é o que o cliente extrai dele e está disposto a pagar. Consequentemente, os clientes apenas pagam o que lhes é útil e lhes dá valor, considerando-se nesta perspetiva que é o valor que mais constitui qualidade.

Em termos históricos e segundo Pires (2000) podemos afirmar que as preocupações iniciais com a qualidade têm a ver com a evolução do próprio conceito, podendo esta evolução ser resumida na seguinte sequência:

- a) Inspeção da qualidade. Engloba as atividades de medição, comparação e verificação;
- b) Controlo da qualidade. São as atividades que se centram na monitorização, nomeadamente na análise dos desvios e reposição dos parâmetros dos processos nas condições desejáveis;
- c) Garantia da qualidade. Inclui as atividades planeadas e sistemáticas que, de uma forma integrada, podem garantir que a qualidade desejada é alcançada;
- d) Gestão da qualidade. É enfatizada a integração da qualidade na gestão global da empresa;

- e) Qualidade total. É a cultura empresarial capaz de assegurar a satisfação dos clientes.

Podemos considerar que as diversas definições de qualidade são apropriadas relativamente a diferentes circunstâncias. Chelladurai e Chang (2000) apresentaram uma síntese de algumas dessas definições de qualidade:

- a) Cumprir claramente requisitos específicos (Deming, 1990);
- b) Pronto a ser usado: significa que o produto vai de encontro às necessidades do cliente e apresenta-se sem deficiências (Juran, 1990);
- c) Satisfazer ou deleitar o cliente, ou satisfazer ou exceder as expectativas do cliente (Parasuraman *et al.*, 1990);
- d) As características de um produto ou serviço que satisfazem necessidades principais ou implicadas (British Standards Institute, 1991).

Grönroos (2000) sustenta que determinar as necessidades e expectativas de um segmento de utilizadores pode ser considerada uma noção relativa da qualidade e que a qualidade que conta é aquela que é percebida pelo cliente.

Chelladurai e Chang (2000) advogam que a implementação de sistemas de qualidade nas empresas é, por si só, precursora de uma nova visão do mundo da gestão. Apresentam alguns conselhos que consideram importantes para a prática de uma cultura de qualidade na empresa.

Nesta perspetiva há que atender aos seguintes aspetos (Jorge e Colaço, 2000):

- a) Existência de uma visão do negócio conhecida e partilhada por todos;
- b) Liderança do processo pelo principal responsável da empresa;

- c) Existência de uma definição clara de qualidade para a empresa em questão, com especificações e parâmetros definidos e partilhados;
- d) Comunicação interna intensa, sendo dado a conhecer regularmente a todos os empregados a evolução da atividade da empresa;
- e) Envolvimento de todos os empregados nos processos de decisão, através da articulação entre adequados níveis de descentralização e participação em grupos de qualidade;
- f) Alto nível de simbolismo, sendo claramente explicitada a missão da empresa, a sua política de qualidade, as suas *performances* e os seus valores à custa da comunicação interna;
- g) Alto nível de reconhecimento e distinção das *performances* individuais que demonstrem elevados níveis de dedicação à política de qualidade e serviço;
- h) Medição constante de todo o processo, sendo clarificados os custos da não qualidade;
- i) Investimento real na formação contínua de todos os empregados, sem esquecer a formação genérica acerca da qualidade para todos os funcionários;
- j) Envolvimento da gestão e do responsável máximo da empresa no contato frequente com clientes e empregados de maneira a que não exista distanciação entre a ação e a decisão;
- k) Liderança pelo exemplo e total dedicação em relação à qualidade e excelência do serviço;
- l) Explicitação, desde o início, que o processo de qualidade é um elemento intrínseco da cultura da empresa e que, por definição, nunca está concluído.

A qualidade tem sido a palavra-chave nos círculos da gestão (Chelladurai e Chang, 2000), constituindo uma estratégia fundamental para a sobrevivência e o sucesso das empresas em ambientes crescentemente competitivos (Zeithaml *et al.*, 1996).

3. OS SERVIÇOS

A palavra “serviço” tem significados diversos e defini-la não é tarefa fácil. São utilizados vários significados para designar atos ou ações, como prestar serviço de bordo (numa viagem de avião, navio, ou autocarro), prestar serviço de quarto (num hotel ou numa residencial), prestação de serviços (como no comércio retalhista), serviços pessoais (para se referir a uma grande variedade de atividades executadas diretamente para indivíduos, tais como serviços domésticos, transporte escolar, cabeleireiro, serviços médicos e de consultoria).

Tentando dar resposta a essa dificuldade apresentamos, seguidamente, várias definições:

Para Juran (1992) o produto é o termo genérico para qualquer coisa que se produza, bens ou serviços; detalhando, o bem é entendido como algo físico ou material, enquanto o serviço significa a produção de trabalho feito para outrem.

Por seu turno, Porter (1998) define o serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de algo, podendo a sua produção estar ou não vinculada a um produto físico.

Segundo Kotler (1998) um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de algo. A produção pode ou não estar vinculada a um produto físico, isto é, o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou

recursos físicos ou bens e/ou sistemas de fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente.

Para Jorge e Colaço (2000) um serviço é um ato ou sucessão de atos de duração e localização definidas, conseguindo graças a meios humanos e/ou materiais colocados à disposição de um cliente individual ou coletivo segundo os processos, procedimentos e comportamentos codificados.

Ferreira (2001) caracteriza os serviços como intangíveis, por serem experiências vivenciadas pelos clientes. A avaliação objetiva é difícil porque depende da percepção de cada indivíduo. São também heterogéneos, pois dependem do cliente e do contexto onde se realizam os serviços. Além de apresentarem também características de simultaneidade.

Assim, a par dessas qualificações, que o autor coloca com muita propriedade, é importante conhecer como são considerados os serviços, segundo os diferentes pontos de vista de outros autores.

Segundo Martins (2002) o serviço é todo o trabalho que é feito para determinada pessoa; o beneficiário do serviço pode ser um consumidor, ou uma sociedade, ou as duas coisas ao mesmo tempo.

Na ótica de Barcellos (2002) a diferença entre a qualidade de produtos e a qualidade de serviços é que a primeira está relacionada com as especificações e conformidades do produto, enquanto nos serviços a qualidade está mais contida nos relacionamentos interpessoais.

Zeithaml e Bitner (2003) entendem os serviços como sendo ações, processos e acuações. Esta definição simples e ao mesmo tempo ampla, segundo os autores, contém a ideia que nem sempre os serviços são facultados por empresas prestadoras de serviços mas também por empresas que produzem bens manufaturados. Por exemplo, os fabricantes de automóveis e outras empresas oferecem garantias e manutenção do bem produzido.

Um serviço é o resultado da aplicação de esforços humanos ou mecânicos a pessoas ou objetos. Os serviços envolvem uma ação, um desempenho, ou um esforço que não pode ser possuído fisicamente (Lamb, Hair, e McDaniel, 2004).

Efetivamente, os serviços são distintos dos produtos. Várias diferenças são assinaladas, em síntese, no quadro 3.1 (Campos, 2004):

Quadro 3.1 Diferenças entre produtos tangíveis e serviços

Produtos tangíveis	Serviços
Tangível	Intangível
Homogéneo na qualidade	Heterogéneo na qualidade
Produção e distribuição separados do consumo.	Processos de produção e consumo simultâneos.
Uma coisa	Uma atividade ou um processo
Valor central produzido na empresa	Valor central produzido nas interações comprador-vendedor.
Normalmente o cliente não participa no processo de produção.	O cliente participa no processo
Podem ser constituídos <i>stocks</i>	Não podem ser constituídos <i>stocks</i>

Fonte: Campos (2004)

Para Costa *et al.* (2004) essas diferenças assentam nos seguintes aspetos:

- a) Os serviços são intangíveis;
- b) Os serviços não são portáteis;
- c) Os serviços são instantâneos;
- d) Os serviços não têm um dono;
- e) A qualidade da *performance* pode variar consideravelmente, dependendo da pessoa que fornece o serviço.

Os serviços são prestados e os produtos são possuídos pelos consumidores (Shostack, 1982). Este autor esclarece que os serviços não podem ser possuídos, mas sim experimentados e vivenciados pelos consumidores.

A generalidade dos autores é unânime em classificar os serviços como processos e desempenhos cuja natureza é intangível; isto é, não podem ser tocados, vistos e sentidos, e que apresentam características comuns e particulares que os distinguem dos produtos ou bens de consumo, das quais se destacam quatro:

a) Intangibilidade: Refere-se à característica mais básica e universalmente citada quando se pretende distinguir os serviços dos produtos. Os serviços, ao contrário dos objetos não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados, como acontece com a generalidade dos produtos (Ferreira, 2001).

Sendo a característica de que dependem todas as outras, a intangibilidade essencial dos serviços não dá lugar à sua posse, mas apenas ao seu consumo (Martins, 2002).

Para reduzir a incerteza, os consumidores procuram sinais de evidência da qualidade do serviço. Deste modo, farão uma análise cuidada sobre a localização, os funcionários, os equipamentos, os materiais de comunicação, as marcas e os preços percebidos.

b) Heterogeneidade: Os serviços são altamente heterogêneos e variáveis, uma vez que dependem de quem os executa, como são executados e das condições onde são prestados.

A heterogeneidade poderá ser influenciada de várias maneiras, até pelo próprio consumidor, contribuindo este para a qualidade do mesmo, através do seu bom ou mau estado de humor, do seu grau de exigência, da sua experiência anterior, do modo como se envolve no ato da produção e consumo do serviço (Maia, 2007).

c) Simultaneidade: Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. O mesmo não acontece com os produtos e bens de consumo que são fabricados, armazenados, distribuídos pelos revendedores e posteriormente consumidos pelos clientes.

Quando o serviço é prestado por uma pessoa, ela faz parte do mesmo e, como o cliente está também presente enquanto o serviço é produzido, a interação fornecedor-cliente é a característica mais marcante do marketing de serviços, pois ambos afetam o resultado desta prestação (Kotler, 1998).

d) Perecibilidade: Nos serviços não se podem constituir *stocks*. Deste modo os serviços não poderão ser guardados, armazenados, vendidos mais tarde ou devolvidos; assim dependem, geralmente, da necessidade de uma participação activa do cliente, na sua prestação/produção (Ferreira, 2001).

Além destas características a ênfase atual nos serviços tem vindo a incluir outras particularidades. Desse modo, a definição tem sido gradualmente alargada pelo reconhecimento de que é nos serviços que se encontra a grande oportunidade de diferenciação para as empresas.

A característica mais importante dos serviços é a sua natureza de processo. Os serviços são processos que consistem numa série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos (pessoas e outros tipos de recursos) são utilizados, muitas vezes, em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente. Portanto, o cliente não é apenas um recetor do serviço, também participa no processo do serviço como um recurso de produção.

A intangibilidade é uma característica importante do serviço. Um serviço normalmente é percebido de maneira subjetiva. A intangibilidade, provavelmente, é o critério de serviço mais frequentemente usado como explicação para essa subjetividade. Ou seja, dado o alto grau de intangibilidade do serviço, o cliente tem muitas vezes dificuldade para avaliar o serviço.

A heterogeneidade dos serviços cria um dos maiores problemas na gestão de serviços, na medida em que é fulcral manter uma qualidade uniformemente percebida dos serviços produzidos e prestados aos clientes.

É o carácter heterogéneo dos serviços que faz com que seja difícil a padronização, a avaliação e controlo da qualidade do serviço oferecido (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

De acordo com Grönroos (2000) são três as características da generalidade dos serviços:

- a) Os serviços são processos consistindo em atividades ou numa série de atividades, em vez de coisas;
- b) Os serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente;
- c) O cliente participa no processo de produção, no mínimo até certo ponto.

O mesmo autor é de opinião que os consumidores compram um serviço para resolver os seus problemas; ou seja, o objetivo da compra está nos resultados e benefícios experienciados após o seu uso, não no serviço em si mesmo. Por exemplo no desporto, o bem-estar físico, a redução do *stress*, a afiliação, as interações sociais, a autoestima e os motivos estéticos, são possíveis fatores motivacionais para a participação do cliente.

Albrecht e Zemke (2002) definem o sector de serviços como o conjunto de atividades cuja produção é intangível, o serviço como o trabalho realizado por uma pessoa ou grupo em benefício de outra. A conotação mais ampla de serviços, no sentido de servir, abrange todo o trabalho em curso, em qualquer lugar, nas organizações de negócios.

Podemos afirmar que cada definição de qualidade tem as suas vantagens e desvantagens em relação à medição, à generalização, à utilidade para os gestores e à relevância para o consumidor. A qualidade pode ser medida com maior exatidão quando definida como conformidade com as especificações e é

mais difícil de medir quando é definida como excelência. Já a qualidade definida como valor ou em conformidade com as especificações, pode levar uma organização a focar-se na eficiência e qualidade definida como a procura e o exceder das expectativas dos clientes. Compete aos gestores ir ao encontro dos desejos dos clientes.

Contudo, para a maioria das decisões de consumo, os clientes baseiam as suas escolhas nas características do produto ou serviço, fazendo com que as definições de qualidade como excelência, como valor ou conforme as especificações, sejam muito restritas para refletir corretamente os desejos dos consumidores (Reeves e Bednar, 1994).

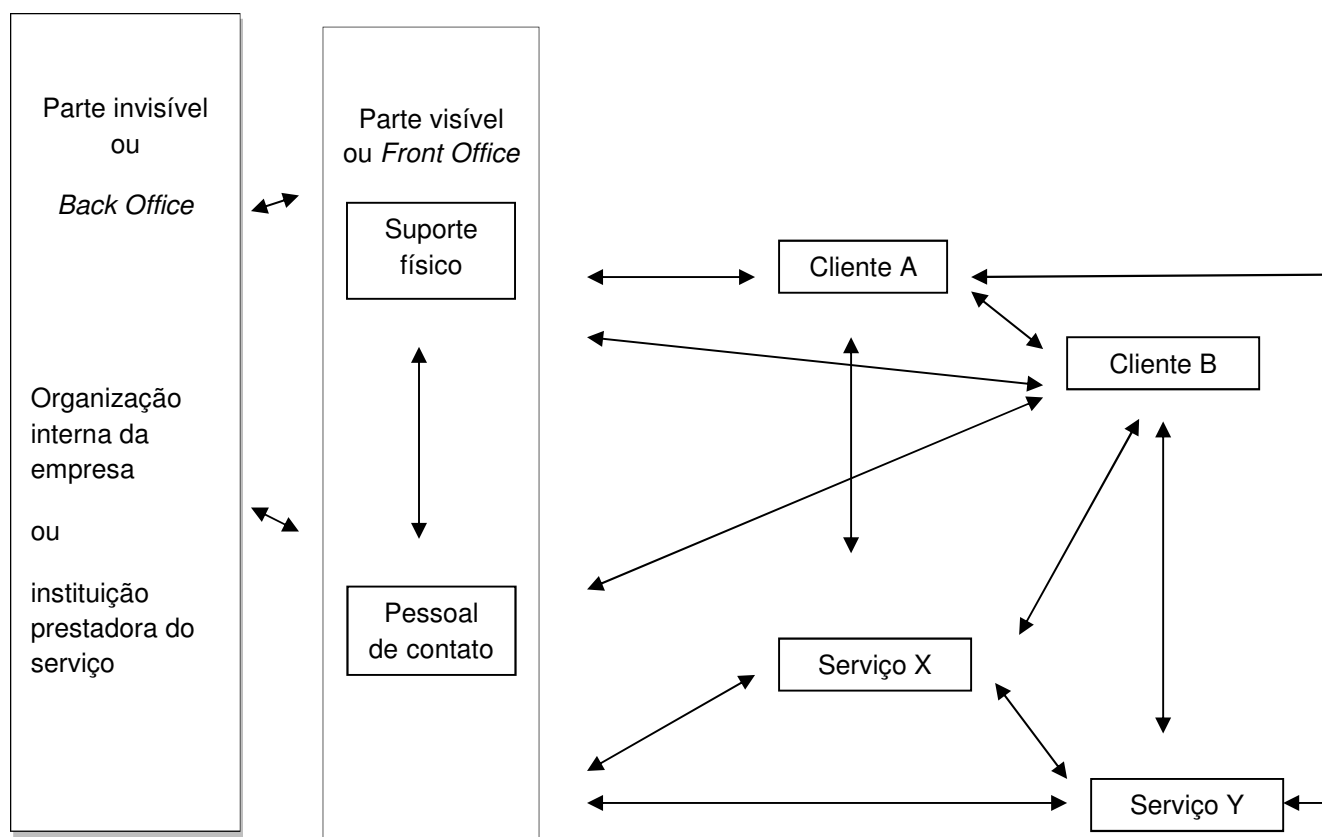
Segundo Murta (2000) os processos, inerentes à produção e prestação de um serviço, envolvem frequentemente uma série complexa de *inputs* e *outputs* intangíveis que tornam o entendimento, do que efetivamente se passa nas empresas de serviços, difícil de descrever com rigor.

Para Zeithaml *et al.* (1996) o resultado dos serviços não é um produto físico, mas sim algo que é consumido ao mesmo tempo que é produzido, que se apresenta sob várias formas como comodidade, diversão, oportunidade, conforto ou saúde e que acrescenta um valor de natureza intangível para o cliente.

O modelo Servunction, considerado um modelo de gestão (enquanto outros modelos, a apresentar mais adiante, se enquadram como modelos de avaliação) estabelece que a qualidade de serviço depende da qualidade dos elementos que intervêm no processo de elaboração dos serviços e da 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 contato com o produto nos pontos de venda, enquanto 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 3.1 Modelo Servunction



Fonte: Eiglier e Langeard (1991)

Como se pode verificar na figura anterior, os autores separam 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 contato com os clientes e o contexto material assumem na prestação do serviço. O *Back Office* é o suporte logístico necessário ao desempenho do pessoal de contato.

O modelo sublinha a importância que o suporte físico assume nas percepções dos clientes e nas relações que os clientes estabelecem entre si. Nos serviços, o pessoal de contato tem uma importância fundamental. O nível de desempenho e a uniformidade da qualidade dos serviços depende muito da competência e atitude do pessoal de contato.

4. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Não obstante os diferentes significados da qualidade para os diferentes autores, não deixa de ser consensual que a qualidade do serviço deve basear-se nas necessidades, expectativas e percepções dos clientes, concorrendo assim para a sua satisfação.

Nesta linha de pensamento, Pires e Santos (1996) defendem que a qualidade de um serviço poderá ser definida como o conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis desse mesmo serviço que permitam satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes a quem se destinam.

De igual modo, Tsan e Maguire (1998) e Grönroos (2004) são de opinião que a qualidade dos serviços corresponde ao grau de eficácia com que o serviço vai ao encontro das expectativas do cliente. A satisfação será alcançada através de dois mecanismos: a percepção da qualidade em comparação com as próprias expectativas (Martins, 2002).

De acordo com Cronin e Taylor (1992, 1994) a qualidade é uma atitude a longo prazo que influencia as intenções comportamentais do consumidor. Estes autores, como veremos adiante, defendem a qualidade do serviço em função das percepções sobre o desempenho e não pelas expectativas. Correia (2001) considera que a qualidade do serviço deverá ser entendida como o grau de satisfação das necessidades do consumidor. Deste modo, a qualidade do serviço será sempre aquela que é percebida pelo cliente e depende, prioritariamente, das expectativas criadas sobre o mesmo.

Essas expectativas são, basicamente, determinadas (Grönroos, 2000):

- a) Pela experiência anterior em determinado serviço;
- b) Pelas necessidades pessoais do cliente;
- c) Pela comunicação entre a organização e o cliente.

Estes fatores diferenciadores que influenciam positivamente a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço que lhe é prestado, conseguindo materializar o serviço em causa, são aquilo a que alguns autores chamam de *tangibilização* do conceito de prestação de serviço (Berry *et al.*, 1994; Cota, 2006; Zeithaml e Bitner, 2003).

Numa perspetiva de *gaps* ou hiatos entre as expetativas e as percepções na prestação de um serviço, Parasuraman *et al.* (1985; 1988; 1991) consideram que a qualidade do serviço resulta da discrepância entre essas mesmas expetativas e as percepções dos consumidores relativamente ao serviço oferecido, proporcionando-lhes um determinado nível de satisfação.

Parasuraman *et al.* (1985, 1988) definem a qualidade do serviço como as percepções resultantes da comparação das expetativas do consumidor com a *performance* do atual serviço, ou seja, a qualidade do serviço é definida como a discrepância entre a percepção do consumidor dos serviços oferecidos por uma empresa e das expetativas acerca das empresas que oferecem tais serviços.

Parasuraman *et al.* (1996) referem-se à extensão até onde o serviço vai de encontro ou excede as expetativas dos clientes e mencionam a existência de dois níveis. O primeiro é o serviço desejado, que é o nível de serviço que o cliente acredita que pode e deve receber. O segundo nível de serviço é o serviço adequado, que é o nível de serviço que o cliente vai aceitar; ou seja, é o serviço mínimo que a empresa pode facultar, e ainda assim espera ir de encontro às necessidades básicas dos clientes.

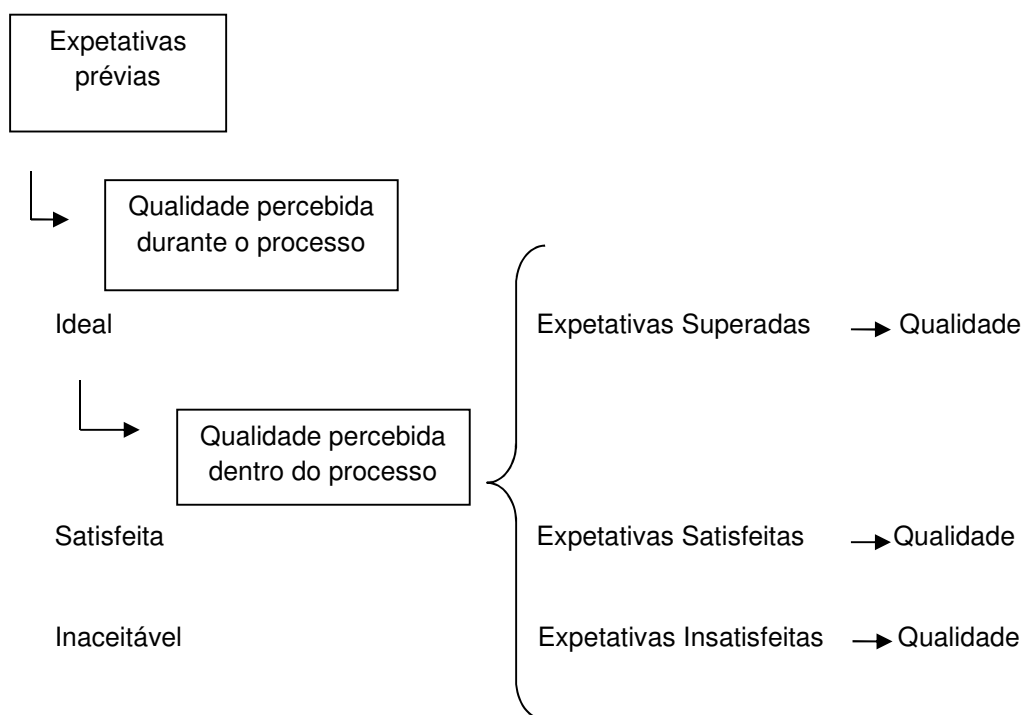
Regressando à definição de qualidade dos serviços Sherden (1988) entende-a como sendo um relacionamento não apenas entre os funcionários e as empresas, mas sim um relacionamento personalizado entre os consumidores e os funcionários das empresas.

Conforme Torrente (2001) pode analisar-se a qualidade do serviço segundo dois pontos de vista, a saber:

1. A qualidade do serviço entendida desde o ponto de vista do consumidor quer dizer, qual o grau de satisfação dos clientes tanto ao nível das intenções, das atividades e do pessoal.

Em função da importância das expetativas do cliente face à sua avaliação da qualidade percebida do serviço, apresenta-se a seguinte figura:

Figura 4.1 Relação entre as expetativas e a qualidade no processo



Fonte: Adaptado de Hayes (1995)

Em função da importância das expectativas do cliente face à sua avaliação da qualidade percebida do serviço, ocorrem três possibilidades de comparação das expectativas e percepções do cliente:

- a) Se as expectativas forem menores do que as percepções, atinge-se a qualidade ideal;
- b) Se as expectativas forem iguais às percepções, a qualidade é satisfatória;
- c) Se as expectativas forem maiores do que as percepções, a qualidade é inaceitável.

2. A qualidade do serviço entendida desde um *prisma produtivo*, fazendo referência às características concretas do serviço, facilmente valoradas de forma objetiva, e em que existam “zero defeitos”.

A qualidade do serviço resultante será então dependente, pelo menos em parte, da maneira como o cliente interage com o fornecedor do serviço.

A qualidade do serviço prestado, por sua vez, terá implicações importantes para uma variedade de resultados da *performance* tais como a satisfação, a retenção do cliente e a rendibilidade total (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1996).

Igualmente, Cronin e Taylor (1992) chamam a atenção para a ligação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente, e para a ligação entre a satisfação do cliente e a intenção da compra.

Em sentido amplo, a qualidade pode definir-se como sendo a conjunção de conformidade dos produtos, da otimização do consumo de recursos e da satisfação do cliente (Sarmiento, 2003).

Outros autores definem a qualidade dos serviços da seguinte maneira:

- a) A impressão global do consumidor da relativa superioridade ou inferioridade de uma organização e dos seus serviços (Bitner e Hubbert, 1994, *cit* Ko e Pastore, 2004);
- b) A extensão da discrepância entre as expectativas ou desejos dos clientes e as suas percepções (Parasuraman *et al.*, 1990 *cit* Ko e Pastore, 2004);

- c) A conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem, em cada momento, dinamicamente ajustadas às suas necessidades (Cruz, 1994, *cit* Jorge e Colaço, 2000);
- d) O nível de satisfação das necessidades do cliente, em função dos atributos do serviço consumido (Correia, 1997).

Reeves e Bednar (1994) identificaram quatro possíveis definições de qualidade genérica:

- a) Qualidade como excelência. O que implica os mais altos padrões de qualidade. Esta poderá ser alcançada após avultados investimento, ótimos materiais, e a contratação dos mais competentes empregados para a produção e distribuição do produto ou serviço. Esta definição de qualidade está relacionada com a forma como os filósofos da Grécia Antiga a percecionavam;
- b) Qualidade como valor. Nesta perspetiva, a qualidade é julgada pelo preço relativo que é pago para um certo nível de desempenho. Ou seja, a qualidade como valor não está ligada ao melhor produto ou ao preço mais acessível, mas sim à melhor conjugação dos dois, à melhor relação qualidade-preço. Esta noção apareceu no séc. XVIII, com a massificação da produção, de maneira a que os bens pudessem ser adquiridos por todas as pessoas e não apenas pelas mais abastadas;
- c) Qualidade como conformidade com as especificações. Os desejos e necessidades dos consumidores são traduzidos para as especificações claras do produto, na medida em que a qualidade do mesmo é avaliada pela amplitude com que essas especificações são encontradas ou não. Isto é, a qualidade está em conformidade com as expetativas ou especificações;
- d) Qualidade significa atender e/ou exceder as expetativas dos clientes. A maioria das análises da qualidade provém do marketing e dos serviços; esta

análise defende que é o cliente que reconhece a qualidade de um serviço, ao experimentá-lo.

Também se pode perspetivar a qualidade em duas abordagens. A centrada nos requisitos do consumidor e a outra, nas suas expetativas:

a) A centrada nos requisitos do consumidor, entende a qualidade como sendo o grau de excelência desejado e o controlo da variabilidade, que cumpra os requisitos exigidos pelo consumidor. De acordo com Oakland (1989) é o modo de satisfazer as necessidades do consumidor e a conformidade com os requisitos e com a função;

b) A centrada nas expetativas, na qual o consumidor perceciona o nível da qualidade como sendo o resultado da comparação entre as suas expetativas e o serviço adquirido (Grönroos, 1990).

Kotler (1998) dá-nos igualmente uma visão prática do conceito da qualidade associada ao serviço, ao afirmar que uma empresa além de diferenciar os seus produtos físicos ou tangíveis, tem também de diferenciar os serviços que os acompanham.

Campos (2004) chama a atenção para a existência de três categorias de qualidades no âmbito da qualidade dos serviços:

- a) Qualidades ou propriedades de pesquisa. São aqueles atributos que um consumidor pode determinar na aquisição do serviço;
- b) Qualidades ou propriedades de experiência. São aqueles atributos que só podem ser apreciados depois ou durante o consumo do serviço;
- c) Qualidades ou propriedades de crença. São aqueles atributos que podem ser impossíveis de avaliar, pelo consumidor, inclusivamente mesmo após o consumo. São qualidades habituais nos serviços profissionais, providenciados por especialistas (por exemplo as oficinas ou os advogados).

De entre estas três qualidades, obviamente as mais fáceis de avaliar são as primeiras, as qualidades de pesquisa, que são as que geralmente acompanham os produtos tangíveis.

Ao contrário dos serviços dado que (Campos, 2004):

- a) Não podem ser vistos, sentidos, saboreados ou tocados;
- b) Não é costume ocorrer um resultado uniforme na sua qualidade, que pode variar de dia para dia;
- c) Não podem ser primeiramente produzidos, logo depois vendidos e, finalmente, consumidos.

As qualidades de experiência e de crença assumem uma considerável maior incidência na avaliação dos mesmos. Mas sobretudo as experiências são geralmente impossíveis de avaliar por parte do cliente. A propósito da experiência, recorde-se a exigência de conceptualizar o serviço como uma experiência do consumidor.

Acrescente-se que a qualidade do serviço foi identificada como determinante para a obtenção de quota de mercado, retorno do investimento e redução de custos (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

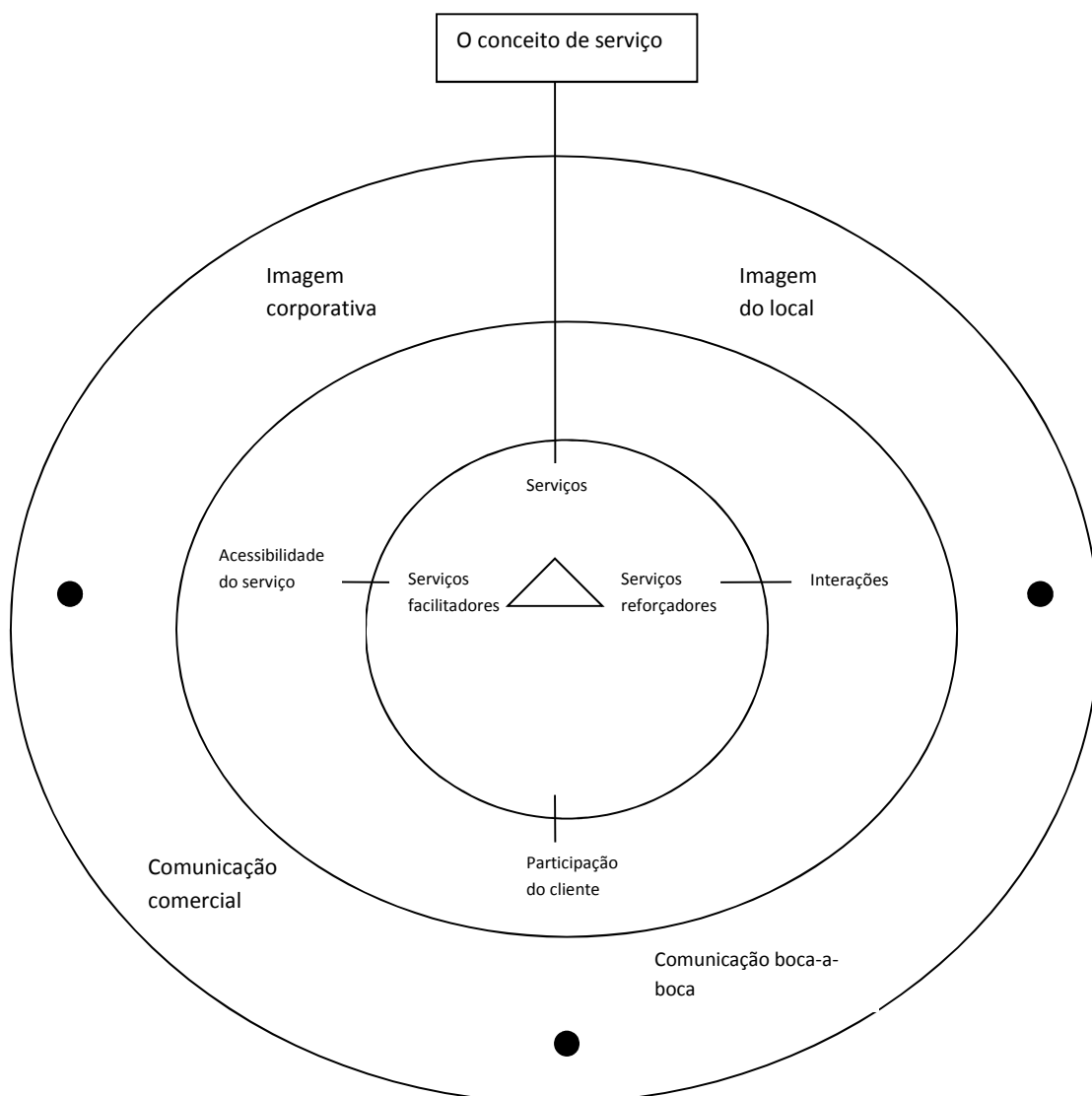
No entendimento de Grönroos (1990) o serviço é produzido e consumido nas instalações físicas e/ou sistemas do fornecedor do serviço. Os serviços são interpretados, como atividades, sistemas ou transações comerciais, nos quais os atributos tangíveis e intangíveis são cuidadosamente combinados para a maximização da satisfação e eficiência de um sistema operacional.

Grönroos (2000) define o serviço como sendo uma atividade, ou série de atividades, de maior ou maior intangibilidade que, normalmente, ocorrem através do contato entre o cliente e os funcionários ou produtos, recursos físicos e sistemas pertencentes ao fornecedor do serviço, com o objetivo de solucionar os problemas dos clientes.

Grönroos (1990) através do modelo da figura 4.2, pretende analisar o serviço como produto ou seja, como um objeto que pode ser concebido, produzido, comercializado e consumido. Naturalmente esta análise está estreitamente ligada às características dos serviços e ao conceito de qualidade do serviço percebido.

Tem em consideração as duas dimensões de qualidade: técnica e funcional, assim como a imagem como elemento de filtro. O resultado ou objetivo final da “oferta acrescida de serviços” é, segundo Grönroos, uma oferta concreta, um produto/serviço, que - nos elementos do pacote básico assim como nos aspetos produção e entrega do serviço de acessibilidade, interação e participação do cliente - inclua as características desejadas que por sua vez criam os benefícios que os clientes procuram.

Figura 4.2 A oferta acrescida de serviços



Fonte: Grönroos (1990)

Segundo Grönroos (1984) a qualidade do serviço, como percebida pelos clientes, tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada com o processo.

A dimensão técnica está relacionada com o resultado do processo que produz um determinado serviço. Essa dimensão refere-se a “o que” o cliente recebe e

a “o que fica” com o cliente quando o processo de produção termina. A dimensão funcional refere-se a “como” o cliente recebe e vivencia o serviço.

A dimensão técnica é representada por “o que” os consumidores realmente recebem das empresas no momento em que há uma interação entre as partes na prestação do serviço; enquanto a dimensão funcional é a maneira como os consumidores percebem o serviço prestado. A diferença na forma de avaliação das duas dimensões é que a qualidade técnica é objetiva enquanto na qualidade funcional a avaliação é subjetiva. A qualidade funcional deve ser considerada como a dimensão mais importante na qualidade em serviços.

Por estarem inter-relacionadas, a qualidade técnica é um pré-requisito para que a qualidade funcional possa ser melhor percebida pelos consumidores no momento em que o serviço é prestado. Por exemplo numa empresa de transporte aéreo, um cliente pode ser transportado de uma localidade para outra como resultado do serviço (dimensão técnica), mas a sua perceção de qualidade também vai depender de como ele recebeu esse serviço (dimensão funcional).

Ainda de acordo com Grönroos (2000) na definição da qualidade do serviço percebida pelo cliente, se a qualidade técnica de um mesmo serviço oferecido por diferentes empresas é percebida de forma idêntica pelo cliente, então a qualidade funcional torna-se o maior fator competitivo.

As duas dimensões básicas de qualidade são então “o que” o cliente recebe e “como” ele o recebe.

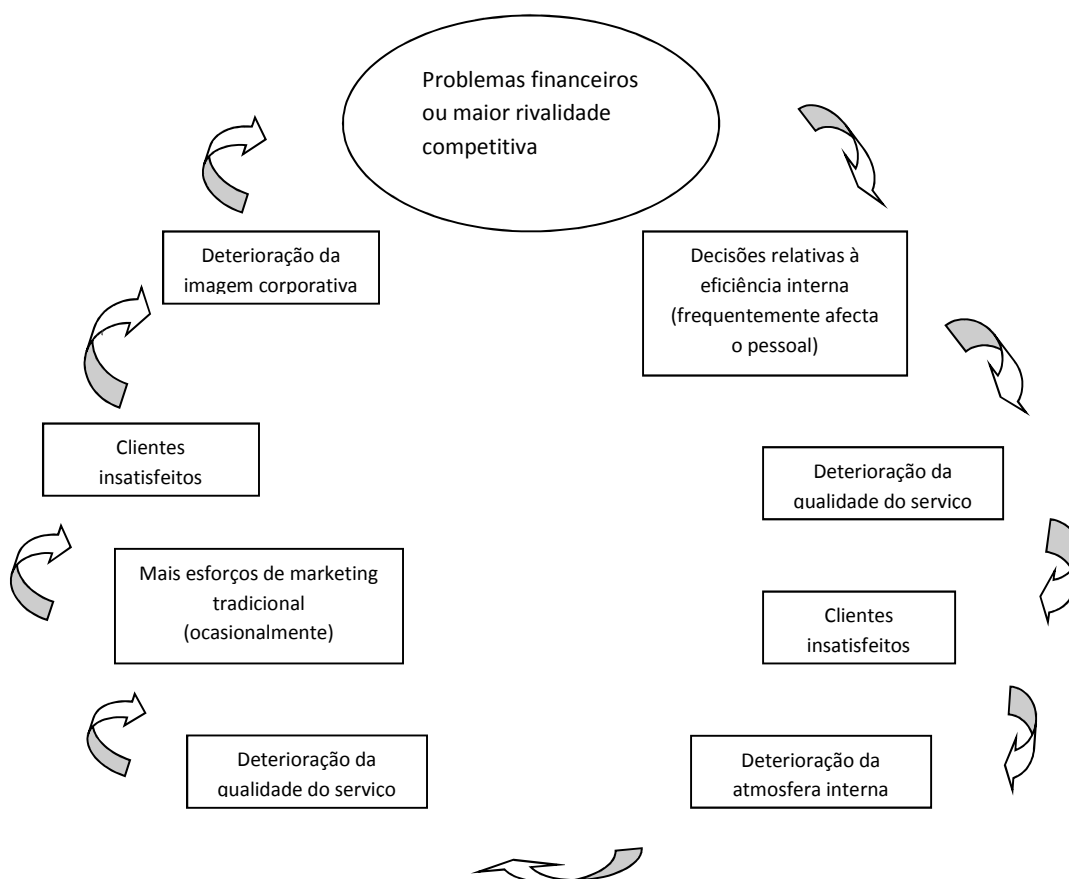
No que se refere à qualidade do serviço, Kotler e Armstrong (1993) deixam claro que a qualidade funcional é uma das principais, porventura a principal, forma de uma empresa se diferenciar no mercado.

Muitos investigadores consideram que o conhecimento do conceito de qualidade dos serviços está intimamente associado ao conhecimento do conceito de serviço e das suas características: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Estes atributos realçam a

ideia de que as interações entre o serviço e os empregados de serviço são críticas para a produção e consumo do serviço.

A realidade dos serviços mostra que (Campos, 2004), em muitas ocasiões, as decisões que se tomam em matéria de gestão dos serviços são direccionadas, única e exclusivamente, para alcançar uma melhoria da eficiência interna (dimensão técnica), parecendo desprezar as recomendações sobre a eficiência externa (dimensão funcional). Atuando dessa forma, cria-se um processo destrutivo bastante comum que se denomina círculo vicioso, conforme representado na figura seguinte:

Figura 4.3 O círculo vicioso dos serviços



Fonte: Grönroos (1990)

Grönroos (1988) entende que face à realidade da nova economia focada nos serviços, as empresas que se especializarem mais rapidamente no segmento

em que atuam, terão a possibilidade de ocuparem os melhores lugares no mercado. Acrescenta que, ao contrário das empresas fabricantes de produtos - que dão pouca ou nenhuma importância aos serviços na elaboração das suas estratégias - as empresas de serviços têm na prestação de serviços a sua competência principal.

Nas suas importantes pesquisas e designadamente na fase dos estudos nos grupos de foco, Parasuraman *et al.* (1985) chegaram a conclusões importantes, nomeadamente as seguintes:

Definição de qualidade do serviço: o cerne da qualidade da prestação de serviços é atender ou suportar as expectativas do cliente. Assim, a qualidade, do ponto de vista do cliente, pode ser definida como a extensão da discrepância entre as suas expectativas ou desejos e as suas percepções.

Podem ser expressas nalguns fatores:

O primeiro fator é o que vulgarmente se conhece como publicidade boca-a-boca; ou seja, a comunicação que se estabelece entre os próprios consumidores. O que os clientes ouvem de outros clientes, na forma de comentários ou de recomendações, cria ou ajuda a gerar expectativas positivas ou negativas em relação aos serviços e às empresas que os prestam.

O segundo fator importante diz respeito às necessidades pessoais do cliente; isto é, as características e as circunstâncias específicas de cada consumidor. Cada pessoa pode ter desejos diferentes e expectativas diferentes em ocasiões diversas, consoante uma série de aspetos determinados pela sua personalidade e individualidade.

O terceiro fator é determinado pela experiência anterior do cliente com o serviço ou com a empresa prestadora. Relatam os autores que consumidores mais experientes em determinado sector examinado, tinham menores

expetativas quanto aos atributos de comportamento dos prestadores, tais como a gentileza ou as manifestações amistosas.

O quarto fator descoberto relaciona-se com a comunicação que a empresa promove com os seus clientes, através de mensagens diretas e indiretas, tais como a publicidade, os folhetos e as informações prestadas pelos funcionários.

Tais comunicações, em geral, aumentam as expetativas acerca dos serviços que irão receber já que, na maioria dos casos, enfatizam as promessas de serviços de qualidade. Acrescente-se que a comunicação da qualidade não é feita somente pela publicidade ou por promoções, pois várias outras formas de comunicação transmitem ao cliente informações sobre os serviços, tais como o local onde são prestados e o preço cobrado.

A qualidade percebida pelo consumidor é a forma pela qual ele julga a excelência ou superioridade do fornecedor; ou seja, a maneiras segundo a qual o consumidor compara o serviço que recebe com o que, segundo as suas expetativas, deveria receber. O julgamento da qualidade vai resultar da discrepância (grau e direção do afastamento) entre as expetativas e o que é, efetivamente, recebido do fornecedor do serviço, como assinalam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Dessa forma, se o cliente julga ter recebido um serviço, cuja qualidade supera as suas expetativas, ele considera ter recebido uma qualidade superior e sente-se inclinado a repetir a experiência, resultando daí uma provável fidelidade.

No que concerne à qualidade percebida, Zeithaml (1988) define-a em quatro parâmetros:

- a) É diferente de qualidade atual ou objetiva;
- b) É um nível mais elevado de abstração;
- c) Ao invés de um atributo específico de um produto (ou serviço) é uma avaliação global, que em certos casos se assemelha a uma atitude;
- d) É um julgamento normalmente feito sobre um cenário invocado pelo cliente.

A qualidade é fundamental para o avanço da economia, tanto para os produtos como para os serviços. No entanto os serviços diferem dos produtos em termos de como são produzidos, consumidos e avaliados. Parasuraman *et al.* (1985) explanam esta ideia fundamentada em três argumentos:

a) A qualidade dos serviços é mais difícil de avaliar do que a qualidade dos produtos. Quando compram produtos, os consumidores dispõem de várias qualidades tangíveis dos mesmos para os poder avaliar: a cor, o sabor, a resistência, se serve ou não, entre outros. Ao adquirir um serviço, o cliente, em termos de fatores tangíveis, pode apenas limitar-se a uma avaliação das instalações, ou dos equipamentos, mas não do produto em si.

Dada a escassez de elementos tangíveis, torna-se mais complexo para o cliente avaliar as potencialidades do serviço, como também para o prestador de serviços saber de que forma os clientes avaliam o serviço e a sua qualidade;

b) A perceção da qualidade dos serviços resulta de uma comparação entre as expetativas do cliente com o real desempenho do serviço. Tendo em conta as dificuldades em avaliar um serviço, essa avaliação será feita com base nas expetativas iniciais do cliente acerca do serviço, antes de este o experienciar, comparando-as mais tarde com as reais sensações e vantagens que adquiriu após e durante a utilização do serviço;

c) As avaliações da qualidade não são feitas exclusivamente a partir dos resultados do serviço mas também durante o processo de prestação do mesmo. O cliente não avalia apenas o resultado mas todo um conjunto de fatores: como é atendido pelo *staff*, a limpeza e a qualidade das instalações, os equipamentos, o bom ambiente e, mais tarde - após o cessar da prestação do serviço - o modo como se sente e os resultados obtidos.

Noutra aceção os serviços geralmente referem-se a algo que é consumido ao mesmo tempo que é produzido, acrescentando um valor de natureza intangível para o cliente/comprador, valor que se apresenta sob várias formas,

designadamente, a comodidade, a diversão, a oportunidade, o conforto ou a saúde (Zeithaml e Bitner, 2000).

Parasuraman *et al.* (1985) sustentam que o conhecimento da qualidade em produtos é insuficiente para o estudo da qualidade em serviços e apontam, como causa para isso, as três principais características dos serviços (a intangibilidade, a heterogeneidade e a inseparabilidade).

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) os princípios da qualidade total, embora úteis para avaliar a qualidade na produção de bens, são inadequados para o entendimento da qualidade do serviço, pois os serviços diferem dos produtos no que diz respeito a “como” são produzidos, consumidos e avaliados.

Devido à sua intangibilidade, segundo os anteriores autores, os serviços não são mensurados, inventariados e nem testados, dificultando a padronização da prestação do serviço pelas empresas e a definição do entendimento de qualidade em serviços.

A heterogeneidade dos serviços determina que, consoante o momento em que o serviço é prestado, há uma variação decorrente da falta de uniformidade do serviço.

Por fim, como a produção do serviço acontece no mesmo momento em que é prestado, a avaliação da qualidade em serviços torna-se mais difícil. Parasuraman *et al.* (1985) reforçam essa ideia ao afirmar que as empresas possuem pouco controlo sobre a qualidade em serviços onde a participação dos clientes é intensa e afeta o processo da prestação do serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) entendem que o poder dado aos funcionários que trabalham diretamente na prestação do serviço pode beneficiar as empresas para que elas possam atender mais eficientemente as necessidades dos clientes. Todavia, não basta apenas transferir autoridade para os funcionários; importa oferecer todas as condições necessárias (formação e diretrizes, por

exemplo) para que possam exercer eficazmente as suas funções (Zeithaml; Bitner, 2003).

Para abordar a qualidade dos serviços, o conceito de qualidade revela-se muito mais complexo, como já vimos, pois não pode ser medida por fatores objetivos, por causa das suas características.

Face a isto, a perceção da qualidade sob a ótica do consumidor do serviço é a medida mais adequada, de acordo com autores como Parasuraman *et al.* (1988), Carman (1990), Cronin e Taylor (1992), Babakus e Boller (1992), Brown, Churchill e Peter (1993).

Um crescente número de pesquisadores investe no estudo da qualidade dos serviços, não apenas por ser o fator mais importante na satisfação dos clientes, mas também porque é o principal critério que mede a competitividade de uma empresa de serviços (Rowley, 1998; Chelladurai e Chang, 2000; Ko e Pastore, 2004).

Definir a qualidade é importante, mas é fundamental definir os seus princípios e saber implementar as ações que permitam alcançar a satisfação do cliente, a superação das suas expectativas e a melhoria contínua dos serviços oferecidos (Fernandes, 2000).

Esses processos de satisfação dos clientes passam pela elevação da qualidade dos serviços o que, por sua vez, gera clientes mais satisfeitos e inicia um ciclo de vantagens para as aspirações da organização. Será necessário estabelecer mecanismos de comunicação entre quem dirige e quem consome os serviços para que, deste modo, se possam elevar os níveis de satisfação (Correia, 2001).

A qualidade final de um serviço é também obtida através da cooperação das pessoas que trabalham nas organizações. Daí resultando que as políticas de gestão de recursos humanos terão que enquadrar-se na perspectiva de que

não há mudança sem as pessoas. Considera-se que a gestão é de melhor qualidade apoiando-se nos conhecimentos, nas capacidades, nas atitudes e no envolvimento de todos os trabalhadores, na cultura organizacional e nas boas práticas de gestão de recursos humanos (Bilhim, 2004).

Na mesma linha de pensamento Samson e Terziovski (1999) defendem que o modelo de gestão da qualidade total é um indicador válido e de confiança do desempenho de uma organização.

As empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelos clientes, obtêm maior lucratividade e maior fidelidade, sendo essa, inclusivamente, uma estratégia de diferenciação, conforme Porter (1992).

No caso dos serviços, as perceções entre diferentes clientes podem variar ainda mais, devido à intangibilidade dos serviços. Além disso, a própria tendência de variabilidade dos serviços pode fazer com que um mesmo cliente tenha perceções diversas, do mesmo serviço, em diferentes ocasiões. Apesar disso, Grönroos (1995) defende a ideia de que a qualidade em serviços deve ser, acima de tudo, aquilo que os clientes percebem.

A qualidade percebida está relacionada com o nível de satisfação do cliente, logo a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas (Kotler, 1998). Slack *et al.* (1996) apresentam as três possibilidades nas relações entre expectativas e perceções dos clientes.

Expectativas < Perceções : a qualidade percebida é boa.

Expectativas = Perceções : a qualidade percebida é aceitável.

Expectativas > Perceções : a qualidade percebida é fraca.

Mesmo que as perceções de um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gestores dos serviços conhecerem as expectativas dos seus clientes para então procurarem melhorias de desempenho que favoreçam uma perceção positiva.

Devido ao contato com o cliente nas operações de serviços, pode dizer-se que durante a produção do serviço ocorre um encontro entre a empresa e o cliente. Esse “encontro de serviço” é o período de tempo em que um cliente interage diretamente com um serviço, envolvendo todos os aspetos contidos no processo. Inclui pessoal de contato, ambiente físico, equipamentos e outros.

No entanto, um encontro de serviço é composto de vários momentos de interação que vão determinar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre o cliente e a empresa ao longo do processo de produção do serviço são chamados “momentos de verdade” (Carlzon, 1987).

Segundo Grönroos (1995) os momentos de verdade podem ser considerados verdadeiros “momentos de oportunidade”, pois representam a oportunidade para o prestador de serviço demonstrar ao cliente a qualidade dos seus serviços.

A sequência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está a ser prestado é chamada de ciclo do serviço. Albrecht (1992) define o ciclo do serviço como uma cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que recebe o serviço.

É interessante observar que essa sequência de atividades corresponde ao processo de prestação do serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo do serviço corresponde ao encontro do serviço.

A percepção dos clientes relativamente à qualidade dos serviços, não se limita ao resultado final que advém do processo de produção do serviço, não sendo a avaliação da qualidade feita apenas à custa do resultado mas sim de forma concomitante com a avaliação do processo de fornecimento/distribuição do próprio serviço (Brady *et al.*, 2002; Coulthard, 2004).

Sendo indiscutível que a qualidade é um conceito que se aplica aos serviços, as empresas prestadoras dos mesmos devem adotar uma cultura de qualidade nas suas estruturas para que o impacto e o sucesso da organização sejam evidentes (Sancho, 2002).

No quadro 4.1, Sarmiento (2003) sintetiza algumas definições de qualidade do serviço.

Quadro 4.1 Definições de qualidade do serviço

Autor	Definição
Sitting (1994)	A qualidade é um ajustamento das propriedades de um produto à situação da procura.
Crosby (1986)	A qualidade do serviço é a conformidade com os requisitos.
Parasuraman <i>et al.</i> (1988)	A qualidade do serviço é a conformidade com as respetivas expetativas do cliente.
Garvin (1988)	A qualidade do serviço de elevado nível é aquela que proporciona uma realização a um preço satisfatório, em conformidade com um custo aceitável.
Hart (1988)	A qualidade do serviço é o diferencial entre o serviço percebido e o serviço esperado.
Denton (1991)	O serviço de qualidade ocorre quando o fornecedor excede as expetativas do cliente.
Albrecht (1994)	A qualidade do serviço é a capacidade que o serviço tem para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios.
NP EN ISSO 8402 (1997)	A qualidade do serviço é o conjunto das características de uma entidade (bem ou serviço) que lhe conferem a aptidão para satisfazer as necessidades expressas ou implícitas.
Sarmiento (2003)	A qualidade do serviço de elevado nível identifica-se com a satisfação das expetativas do cliente, de forma exata ou por excesso, tendo em atenção correspondente o custo de aquisição.

Fonte: Sarmiento (2003)

O preço é, inclusivamente, um dos indicadores levados em conta no julgamento da qualidade, como apontado por Kotler e Armstrong (1993). Slack *et al.* (1997) sublinham que um problema que ocorre ao basear-se a definição de qualidade em expetativas é que as expetativas podem variar para diferentes consumidores; e além das expetativas poderem ser diferentes, as perceções - a forma como os clientes “percebem” um produto ou serviço - também podem variar para diferentes clientes.

Em conclusão, verificamos que há uma diversidade de opiniões entre os investigadores na conceptualização da qualidade dos serviços (Ko e Pastore, 2005).

Quanto à importância do sector dos serviços, verifica-se que este sector regista um crescimento absoluto no número de empregos. Tanto grandes empresas como empresas de pequeno porte na área da prestação de serviços vendem informações, conhecimento, criatividade e tecnologia, mostrando que o sector dos serviços está em crescimento em todo o mundo (Zeithaml e Bitner, 2003).

Grönroos (1988) considera que esta nova realidade económica baseada em serviços exige não só investimentos em tecnologia (em inúmeros casos torna-se a parte mais importante em muitas situações onde o serviço é prestado) mas principalmente em recursos humanos, pois são eles que garantem o desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. Para o autor a qualidade dos funcionários na prestação de serviços das empresas é parte vital para o sucesso das mesmas no mercado.

As regras do serviço, apresentadas por Grönroos (1988) sintetizam a forma como as empresas deveriam atuar, numa economia focada em serviços, para a gestão do relacionamento com os seus clientes.

As cinco regras são:

- a) Abordagem geral. Consiste em fazer com que os funcionários estejam aptos a prestarem o serviço de acordo com as necessidades dos clientes e da maneira que eles preferem. As empresas conseguem manter um bom contato dos seus funcionários com os clientes, estreitam o relacionamento com eles e obtêm maiores lucros;
- b) Análise da procura. Os funcionários que lidam com os clientes, em função do serviço ser produzido ao mesmo tempo que é consumido, necessitam fazer uma análise do que os clientes realmente desejam;

- c) Controlo da qualidade. De acordo com esta regra, os funcionários que interagem com os clientes exercem um controle da qualidade do serviço prestado no momento em que este é produzido e consumido;
- d) Marketing do serviço prestado. Consiste no modo como os funcionários prestam o serviço, sem atrasos, de uma maneira flexível e de forma competente;
- e) Estrutura organizacional. As empresas prestadoras de serviços precisam ter uma estrutura de apoio aos funcionários no que concerne à gestão e à tecnologia. Esta estrutura encoraja e motiva os funcionários a prestarem um bom serviço e melhora o relacionamento com os clientes.

O autor conclui que as empresas de serviços que não observarem estas cinco regras, comprometem o seu desempenho.

Nesta temática Albrecht e Zemke (2002) consideram quatro fatores para a excelência em serviços:

- a) Compreensão dos momentos da verdade dos clientes;
- b) Estratégia de serviços bem concebida;
- c) Sistemas amigáveis ao cliente;
- d) Pessoal orientado para o cliente.

Drucker (1992) ao analisar o que constitui o rendimento dos serviços, entende que os serviços não são homogêneos. Neste sentido, apresenta-nos três possíveis situações ou três categorias distintas, destacando alguns exemplos para cada uma delas:

- a) Para alguns serviços, rendimento significa qualidade (por exemplo o diagnóstico feito pelo médico ao seu paciente ou a edição de uma revista);

- b) Para a generalidade dos serviços, qualidade e quantidade representam em conjunto o rendimento (como por exemplo o trabalho dos engenheiros, dos gerentes de uma agência bancária ou o trabalho dos jornalistas);
- c) Finalmente, para outro conjunto importante dos serviços em que o rendimento se obtém de uma forma parecida ao da fabricação tradicional, ou seja, pela quantidade (por exemplo os trabalhos de arquivo ou fazer as camas dos quartos de hotel).

Drucker (1992) estabelece uma distinção entre fatores de produção e instrumentos de produção, comparando a natureza das tarefas de carácter eminentemente industrial com as tarefas desenvolvidas nos serviços e no trabalho intelectual. Assim, entende que o capital e a tecnologia na fabricação são fatores de produção, recorrendo ao termo dos economistas. Por seu turno, no trabalho intelectual e nos serviços são apenas instrumentos de produção. A diferença dos dois vocábulos assenta no seguinte: enquanto um fator pode substituir a mão-de-obra, um instrumento pode ou não fazê-lo.

Na literatura sobre a gestão de serviços existe consenso a propósito de que são três os elementos que exercem ou podem exercer uma decisiva contribuição na melhoria da produtividade nas organizações de serviços (Campos, 2004):

- a) A crescente utilização da tecnologia;
- b) A melhoria dos recursos humanos;
- c) A maior participação do cliente.

De acordo com a NBR ISSO 90002000, os serviços são o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente pela interface entre o fornecedor e o cliente e é geralmente intangível.

A prestação do serviço pode envolver, por exemplo:

- a) Uma atividade realizada num produto tangível fornecido pelo cliente (por exemplo, a reparação de um automóvel);
- b) Uma atividade realizada com um produto intangível fornecido pelo cliente (por exemplo, a declaração do imposto de rendimentos necessária para receber a restituição);
- c) A entrega de um produto intangível (por exemplo, fornecimento de informação no contexto da transmissão do conhecimento);
- d) A criação de um ambiente agradável para o cliente (por exemplo, em hotéis e restaurantes).

Também são preconizadas formas ou mecanismos de atingir a excelência no atendimento ao cliente. São elas:

- a) Interatividade: consiste em facilitar a comunicação com o cliente e fazer a troca constante de informações;
- b) Personalização: é dar uma atenção pessoal ao cliente, oferecendo-lhe um tratamento individualizado;
- c) Integração: a empresa deve tornar-se parte envolvida e adaptar-se às necessidades dos clientes;
- d) Aproximação: é estar cada vez mais perto dos clientes;
- e) Convergência: é adotar a atitude de parceiro.

Normalmente, uma organização tem pouco ou nenhum controlo sobre as ações e comportamentos que o cliente assume ao participar na produção do serviço. Além disso, os funcionários e os outros recursos que interagem com o cliente podem variar significativamente em diferentes ocasiões para um mesmo tipo de serviço. Por isso, muitos autores apontam a variabilidade como mais uma característica específica dos serviços (Kotler, 1998).

Na verdade, os serviços tendem a ser mais variáveis do que os produtos manufacturados. Porém, não se pode considerar uma maior tendência de variabilidade como uma característica inerente aos serviços. Isso pode induzir os gestores de serviços a conformarem-se com essa característica intrínseca,

inibindo os esforços para a redução da variabilidade de modo a garantir um serviço consistente ao consumidor.

Dessa forma, pode considerar-se que a variabilidade é uma tendência nos serviços e não uma característica intrínseca. Para entender melhor a natureza dos serviços e as suas implicações na gestão de operações é necessário um bom entendimento do sistema de produção de serviços.

5. A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A medição do desempenho físico de produtos tangíveis, em princípio, não oferece dificuldades maiores. Uma vez estabelecido um padrão a que se queira referenciar, o produto tangível pode ser confrontado com o padrão e medidas as discrepâncias em relação a este. O mesmo não ocorre quando se trata de medir a qualidade dos serviços prestados.

Embora reconhecendo que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou quase impossível de medir com precisão, é necessário, do ponto de vista do controlo da qualidade ou da garantia da qualidade, que a mesma seja objetivada de maneira a ser mensurável. De outro modo, não existirá possibilidade de controlo; mesmo as características subjetivas devem ter alguma forma de medição (Pires, 2000).

O cliente avalia os programas e os serviços, utilizando elementos tangíveis da envolvência física como o *design*, o ambiente e os equipamentos. Estes, por seu turno, determinam o nível de perceção da qualidade pelo cliente, através do sistema dos serviços intangíveis. Esta perspetiva é coerente com o

conceito de serviço em que este é definido como a combinação, cuidadosamente desenvolvida, de atributos tangíveis e intangíveis para a maximização da satisfação dos clientes.

Correia (2000), acerca da temática da avaliação da qualidade, lembra que os clientes têm diversas opiniões face a cada atributo, devendo a organização saber quais os mais valorizados pelos clientes. A organização deve descobrir e focar principalmente os atributos que verdadeiramente contribuem para a satisfação dos clientes.

Rowley (1998) define a qualidade como uma forma de atitude relacionada mas não igual à satisfação e resultante de uma comparação entre as expectativas e as perceções da *performance*. Contudo, para Brady e Cronin (2001), na literatura tem havido algum progresso sobre o “como” avaliar a qualidade percebida, mas muito pouco em relação a “o que” avaliar.

A avaliação da qualidade abarca segundo Chelladurai e Chang (2000):

- a) Objetivos da qualidade. São os traços de um produto/serviço, sujeito a avaliações da qualidade. Estes incluem o serviço principal (*core service*), o contexto físico, as interações empregados-clientes, as interações entre clientes e a participação do cliente;
- b) Padrões da qualidade. São os critérios específicos, aplicados em juízos de qualidade. Estes incluem a qualidade como excelência, qualidade como valor, a qualidade como conformidade com as especificações e a qualidade como conseguir igualar ou exceder as expectativas dos clientes;
- c) Avaliadores da qualidade. São os árbitros ou juízes da qualidade. Subsiste a dúvida em relação a quem deverá avaliar os serviços.

Para desenvolver uma medida que pudesse ser consistente, Parasuraman *et al.* (1985) realizaram um estudo, a que já fizemos anteriormente referência, que envolveu grupos- foco de executivos e consumidores que foram entrevistados em profundidade, sendo três as premissas básicas dos autores:

- a) Para os consumidores, avaliar a qualidade de serviços é mais difícil do que avaliar a qualidade de bens físicos e para os profissionais de marketing é mais difícil compreender os critérios usados pelos consumidores nessa avaliação;
- b) Os consumidores não avaliam a qualidade dos serviços baseando-se apenas nos resultados finais; eles têm em consideração o processo que envolveu a sua execução e a maneira como os serviços foram prestados, o que inclui o envolvimento, o comprometimento e a gentileza do prestador;
- c) Os únicos critérios que contam no julgamento da qualidade de um serviço são os definidos pelos consumidores; todos os demais são, em rigor, irrelevantes. O que importa verdadeiramente é a percepção que o cliente tem acerca do serviço que recebeu (Parasuraman, 1990).

Zeithaml (1988) já afirmara que a qualidade de um produto ou serviço é avaliada, pelo consumidor, como boa ou má, dependendo da sua relativa excelência ou superioridade entre os outros produtos ou serviços que são vistos como possíveis substitutos dos mesmos.

Inicialmente, as consequências comportamentais da qualidade do serviço eram unidimensionais, medidas pelas intenções de recompra dos clientes. Zeithaml *et al.* (1996) argumentaram que esta noção pecava pela limitação em compreender toda uma gama de possíveis comportamentos dos clientes.

Com base nisso, estes autores propuseram um modelo que superasse essas limitações. Esse modelo sugere quatro possíveis intenções de comportamento:

- a) Intenções de recompra;
- b) Publicidade “boca-a-boca”;
- c) Sensibilidade ao preço;

- d) Comportamentos de queixa: reclamações verbais (com o *staff*, por exemplo), respostas privadas (publicidade “boca-a-boca” negativa) ou respostas por via de terceiros (por exemplo, ações judiciais, processos).

Os clientes que estão satisfeitos com o desempenho dos serviços tendem a ser fiéis à empresa, comunicam coisas positivas sobre o serviço a terceiros, pagam o preço pedido, e mantêm-se leais aos serviços e à empresa, mesmo que subam os preços (Alexandris *et al.*, 2001; Alexandris *et al.*, 2004; Jorge e Colaço, 2000; Parasuraman *et al.*, 1988).

Sabe-se também que a comunicação “boca-a-boca”, publicidade “boca-a-boca” ou marketing viral, é um dos mais fortes e eficazes métodos publicitários; as pessoas tendem a confiar bastante mais em fontes de informação pessoais (família, amigos, colegas), do que em fontes impessoais (publicidade).

Sem dúvida que a investigação sobre a qualidade do serviço é um grande desafio a levar a cabo pelas organizações de serviços. O problema principal é determinar de que maneira se pode medir a qualidade do serviço, de tal forma que a organização saiba se, efetivamente, o cliente está a receber o serviço que esperava receber.

Um dos problemas que se coloca é quem, de entre os clientes, empregados ou gestores, deverá avaliar a qualidade de um serviço. Segundo os padrões de qualidade, diferentes agentes serão os avaliadores de acordo com determinado padrão de qualidade a aplicar. Por exemplo, quando queremos avaliar o serviço para conhecer as expectativas dos clientes, estes deverão ser os principais avaliadores; se por outro lado, pretendemos testar a qualidade como excelência e/ou a qualidade como conformidade com as especificações, deveremos deixar a avaliação para os profissionais especializados.

As dimensões ou atributos da qualidade dos serviços são aqueles atributos que contribuem para as expectativas e perceções da qualidade dos serviços pelos

consumidores. Estes são os atributos dos serviços que são importantes para os clientes e contribuem significativamente para a sua avaliação da qualidade. O conhecimento dessas dimensões e possivelmente a capacidade de as avaliar, poderá ajudar a conhecer maneiras mais efetivas de melhorar a qualidade dos serviços (Rowley, 1998).

Constata-se que várias investigações foram realizadas em torno da natureza da qualidade dos serviços. Existe uma aprovação generalizada que a qualidade dos serviços é constituída por um conjunto de dimensões primárias (Murray e Howat, 2002).

Contudo, poucas são as tentativas de investigar a influência da qualidade dos serviços na retenção dos clientes, ou em identificar as consequências comportamentais das perceções da qualidade dos serviços.

Para além dos constituintes da qualidade, a investigação em torno dos serviços tem-se dedicado à identificação das consequências comportamentais geradas pela avaliação que os clientes fazem do serviço prestado, nomeadamente, centrando-se em duas questões: as consequências comportamentais da qualidade do serviço (Alexandris *et al.*, 2004; Zeithaml *et al.*, 1996) e as consequências comportamentais dos problemas e a sua resolução (Chelladurai e Chang, 2000; Howat e Murray, 2002).

Nos anos 80 do século passado, alguns gestores intuíaam que se oferecessem um melhor serviço ou produto teriam por consequência bons resultados financeiros (Zeithaml *et al.*, 1996).

Atualmente, os objetivos dos estudos e investigações vão no sentido de descobrir o impacto da qualidade dos serviços no lucro e noutros benefícios financeiros das empresas que daí poderão resultar; ou seja, pretendem compreender as ligações diretas entre qualidade do serviço e lucro gerado pelas atividades da organização.

Um dos aspetos que poderá influenciar os comportamentos dos clientes é a constatação de problemas e a sua conseqüente superação ou não superação. Perante um problema, as intenções dos clientes e a avaliação que estes fazem do serviço será afetada negativamente, mesmo que o fornecedor do serviço não tenha o controlo absoluto sobre o motivo que gerou a falha (Chelladurai e Chang, 2000).

Parasuraman *et al.* (1996) afirmam que um problema que surja e que seja superado tende a criar laços mais fortes do que os iniciais entre as duas entidades. Quer dizer, o surgimento de um problema representa, para a empresa, uma oportunidade de mostrar a excelência do seu serviço e o total empenhamento da empresa na tentativa de resolução do problema.

Por outro lado, um problema que surja entre a empresa e o cliente, apesar de poder ser resolvido satisfatoriamente, poderá enfraquecer as ligações entre as duas entidades. Deste ponto de vista, observou-se que clientes que não experimentaram qualquer problema recente com a empresa têm melhores perceções da qualidade do serviço do que os clientes que passaram recentemente por um problema, mesmo que tenha sido satisfatoriamente resolvido.

Isto significa que a lembrança de um problema ocorrido, mesmo que bem resolvido, afeta negativamente a perceção da qualidade do serviço por um cliente, e que este não o esquece facilmente (Parasuraman *et al.*, 1996).

Logicamente, os clientes a quem, perante um problema, este foi resolvido satisfatoriamente, apresentam níveis de satisfação superiores aos dos clientes a quem o problema não foi resolvido de forma tão satisfatória (Chelladurai e Chang, 2000).

Os eventos específicos que resultam em fortes perceções, positivas ou negativas, de um serviço, podem ser referidas como incidentes críticos (Howat e Murray, 2002).

Estes incidentes críticos são determinados episódios experienciados pelos clientes nas suas vivências com o serviço, que poderão ser analisados através de uma pequena entrevista com os mesmos para avaliar, a um nível mais pormenorizado, as suas experiências do serviço.

Tal instrumento denomina-se técnica do incidente crítico. Existem questionários desenvolvidos, nos quais se consegue analisar estes incidentes críticos sem ser necessário uma entrevista exaustiva, que poderia ser demorada e dispendiosa.

Os clientes avaliam o desempenho dos serviços e determinam o nível de qualidade destes com base nos seus objetivos de participação, na sua experiência do serviço, e nos resultados e benefícios que daí obtiverem (Ko e Pastore, 2004). Desta forma, será apropriado escolher os clientes como avaliadores da qualidade do serviço. A standardização da qualidade deveria então ser feita de acordo com a perceção dos clientes face à excelência do serviço.

Grönroos (1990) afirma que o que conta é como a qualidade é percebida pelo cliente. Desta forma, a qualidade dos serviços deveria ser definida pela interpretação dos clientes acerca do desempenho dos serviços, dos sistemas de fornecimento dos serviços, das suas experiências globais de consumo e da sua satisfação.

Entendimento semelhante tem Correia (1997) quando diz que a produção dos serviços centrada na satisfação dos clientes é uma mais-valia para o desenvolvimento organizacional, uma vez que os processos de satisfação dos clientes passam obrigatoriamente pela elevação da qualidade dos serviços o que, por sua vez, gera clientes mais satisfeitos.

Contudo, fatores como o estado do tempo, a disposição pontual do *staff* ou outros fatores não controláveis, poderão influenciar a satisfação, apesar de não

estarem relacionados diretamente com a qualidade do serviço (Alexandris *et al.*, 2004).

Consequentemente há evidências que sugerem que é a satisfação do cliente que, em última análise, determina as suas intenções futuras e comportamentos perante o serviço (McDougall e Levesque, 2000; Howat e Murray, 2002).

Apurou-se que a satisfação tem uma influência direta na forma como os clientes voltariam a recorrer ao serviço. Isto é, a satisfação do cliente é uma condição necessária, mas não suficiente, em relação às futuras intenções.

Propôs-se ainda uma linha de pensamento que defendia que a perceção da qualidade do serviço influenciaria sentimentos de satisfação que, em retorno, influenciariam o comportamento de compra dos clientes, bem como a vontade, ou não, de recomendar o serviço a outras pessoas.

O nível de recompra ou renovação dos serviços de um cliente, o nível de intenção que um cliente tem de aconselhar o serviço a outros potenciais clientes e as intenções do cliente aumentar a frequência das suas visitas, estão intimamente ligados com a satisfação do cliente (Murray e Howat, 2002), resultante da avaliação que esse cliente faz da qualidade dos serviços.

Parasuraman *et al.* (1988) e Rowley (1998) são unânimes ao afirmar que na revisão bibliográfica a propósito da satisfação, as expetativas são vistas como reflexos em que o consumidor antecipa o que o serviço poderá oferecer, enquanto na revisão bibliográfica acerca da qualidade dos serviços, as expetativas são vistas como atributos desejáveis de um determinado serviço ou aquilo que o serviço deveria oferecer, ao invés do que realmente oferece.

McDougall e Levesque (2000) propuseram que, paralelamente à satisfação, o “valor” poderia ser o mediador dominante das futuras intenções e comportamentos dos clientes, decidindo estes voltar a recorrer ao serviço conforme tenham ou não recebido “valor”.

Zeithaml (1988) entende também que o valor poderá ser o mediador nas percepções de qualidade dos serviços. Segundo a autora, o valor difere da qualidade em dois aspetos. Em primeiro lugar, o valor é mais individualista e pessoal do que a qualidade e é, conseqüentemente, um conceito de nível superior (poderá envolver prestígio ou conveniência).

Em segundo lugar, o valor, ao contrário da qualidade, envolve uma transação em que se dá e recebe algo. Ao formarem uma percepção global de um serviço, os clientes poderão usar o valor para avaliar o serviço em comparação com outras alternativas disponíveis.

Esta premissa implica que a satisfação, quando considerada como uma avaliação global de um serviço e o valor poderão ser conceitos semelhantes ou, pelo menos, fortemente relacionados.

A mesma autora conclui ainda que clientes que acham que receberam “valor” pelo dinheiro que despenderam ficam mais satisfeitos que os clientes que acharam não ter recebido “valor” pelo dinheiro que gastaram.

Conseqüentemente, Cronin *et al.* (2000) descobriram fortes e consistentes ligações entre a qualidade do serviço e as intenções de compra (através do valor do serviço e da satisfação) e o valor e as intenções de compra (através da satisfação). Estes resultados são consistentes com a premissa que a qualidade do serviço e a percepção de valor (avaliações cognitivas) precedem a satisfação (resposta afetiva).

Isto tem potenciais implicações para os gestores, pois as respostas afetivas (emoções) poderão ser melhores preditores de comportamento do que as avaliações cognitivas feitas em relação às percepções da qualidade dos serviços e do que os juízos de valor.

Em suma, apesar da relação entre a qualidade do serviço e a satisfação ser bem aceite, o mesmo não se pode dizer em relação ao papel mediador que o valor poderá ter na satisfação.

Considerando a impossibilidade da generalidade dos consumidores poderem julgar o valor de um produto ou serviço de forma objetiva e exata, esses consumidores baseiam-se no valor percebido. Se mais tarde o cliente vem a corroborar o real valor obtido (se aplicou bem o seu dinheiro), e este vai de encontro às suas expectativas iniciais, o cliente fica satisfeito; caso o valor supere as suas expectativas, o cliente fica encantado (Jorge e Colaço, 2000).

Zeithaml (1988) refere também a componente do preço a pagar pelo serviço ou produto. A autora propõe uma divisão do preço, em preço objetivo e preço percebido. O preço objetivo é o valor monetário real do preço ou serviço que o cliente poderá ou não pagar e que terá de despende para o adquirir. Preço percebido é o preço assimilado pelo cliente, ou preço codificado por ele; ou seja, é o que permite ao cliente concluir se o produto ou serviço é barato ou caro, concluindo à custa da comparação com outros preços que já tenha assimilado.

Geralmente os clientes recorrem, involuntariamente, mais vezes ao preço percebido do que ao preço objetivo. Isto verifica-se, por exemplo, quando um cliente afirma que um determinado produto é mais barato do que outro de uma marca concorrente, sem no entanto saber o preço exato dos produtos.

Norman (1993) mostra que o nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes.

Além disso, os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Por isso é necessário observar quais as características que são consideradas importantes pelos consumidores em cada ponto de interação e quais os momentos da verdade que têm maior impacto na sua satisfação.

Gianesi e Corrêa (1996) definiram nove critérios ou determinantes genéricos, que são resultado de observações empíricas e da integração de estudos disponíveis na área, conforme exposto no seguinte quadro:

Quadro 5.1 Determinantes na avaliação da qualidade do serviço

Determinantes	Significado
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; tempo despendido.
Atmosfera	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Competência	Capacidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos clientes.
Consistência	Conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Credibilidade/ Segurança	Ter baixa percepção de risco; capacidade para transmitir confiança.
Custo	Fornecer o serviço a baixo custo.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Tangíveis	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal).
Rapidez de atendimento	Prontidão da empresa e dos seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996)

Desta maneira, cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados críticos para o sector no qual se encontra (Johnston, 1997). Da mesma maneira, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade.

A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço dão-se em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente em cada momento da verdade.

Da mesma forma que os determinantes da qualidade têm graus de importância diferentes em cada momento da verdade, também este momento tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo do serviço.

Essa relação irá permitir a identificação dos momentos da verdade críticos (Albrecht, 1992; Giansesi e Corrêa, 1996) estando diretamente ligada aos objetivos estratégicos de cada operação do serviço e da relação que esses objetivos têm com os determinantes da qualidade.

Quando as organizações de serviços compreenderem a forma como a qualidade vai ser avaliada pelo mercado, é possível gerir essas avaliações e influenciar os clientes na direção desejada (Grönroos, 2004).

A avaliação da perceção da qualidade enquadra-se numa perspetiva alargada e as organizações devem definir a qualidade da mesma forma que os seus clientes. Deste modo é possível identificar as falhas e onde ocorrem, de modo a que a organização possa atuar de forma direta e eficaz no sentido de aumentar a perceção da qualidade.

No domínio do desporto, considera-se que existem duas dimensões da qualidade que são avaliadas pelos espetadores/consumidores de qualquer clube desportivo (Nogales, 2006): a qualidade interna e a qualidade externa. A primeira tem a ver com os aspetos funcionais do serviço desportivo oferecido pelo clube. A segunda está ligada à forma como é realizada a prestação do serviço.

6. OS SERVIÇOS DESPORTIVOS

6.1 Características dos serviços desportivos

Os serviços desportivos apresentam uma variável psicológica fundamental, as emoções. O desporto na sua essência tem uma grande componente de sensação e emoção.

Relativamente aos serviços desportivos, Martins (2002) afirma que as características específicas destes vão ao encontro das características dos serviços em geral.

O serviço desportivo contempla não só o resultado final do serviço como também todo o processo de prestação do mesmo; não vende apenas resultados, mas também experiências.

Segundo Mullin *et al.* (2000) podemos considerar os serviços desportivos de modo similar aos restantes serviços, independentemente da sua especificidade. Os mesmos autores defendem ainda que os elementos fundamentais do serviço desportivo são as instalações desportivas, as pessoas de contato, os clientes e o serviço propriamente dito.

Correia (2001) sustenta que, tal como os serviços em geral, também os serviços desportivos em particular, possuem características como a intangibilidade, a heterogeneidade, a simultaneidade e a perecibilidade; logo, a sua produtividade pressupõe a participação activa do cliente (razão de ser de qualquer serviço desportivo).

Nas definições há determinados aspetos que deveriam ser salientados, para que auxiliem a explicar as características únicas dos serviços desportivos.

Um dos aspetos é a *performance* humana que ocorre entre os clientes e o fornecedor do serviço.

Nos serviços desportivos, os clientes não só frequentam como participam ativamente na produção e consumo do serviço (Ko e Pastore, 2004).

Para Sancho (2002) a qualidade é uma palavra de uso muito frequente que deixou de estar unicamente relacionada com o produto-bens, para passar a estar igualmente conotada com o produto-serviços, nomeadamente os desportivos.

Antes da análise dos diferentes estudos que se realizaram sobre qualidade de serviços e satisfação dos consumidores em diferentes instalações e serviços desportivos, convém discernir sobre o tipo de serviço que se presta nas instalações desportivas.

Para Chelladurai (2000), a base desta classificação é a distinção entre serviços de consumo e serviços humanos (estando os serviços desportivos inseridos neste último), bem como as motivações dos clientes para a participação.

Este autor criou duas classificações principais, dividindo os serviços desportivos em:

- a) Serviços participativos
- b) Serviços de espetáculo

Os serviços participativos podem, por seu turno, ser divididos em:

- a) Serviços de prazer de consumo
- b) Serviços de consumo para saúde/*fitness*
- c) Serviços de capacidades humanas
- d) Serviços de excelência humana
- e) Serviços de sustentabilidade humana
- f) Serviços terapêuticos

Esta classificação também inclui:

- a) Os serviços para o espetador, providenciando espetáculos desportivos como entretenimento (que é a vertente que nos interessa neste trabalho);
- b) Os serviços de patrocínios (acesso aos mercados desportivos);
- c) Outros serviços dirigidos pelos serviços e orientados para o espetador (como por exemplo, licenciamento de produtos, concessões e parques).

Ao referir-nos a produtos/bens e serviços desportivos falamos de marketing desportivo e, segundo vários autores (Mullin *et al.*, 2000; Sá e Sá, 2002), este deve ser entendido como um conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto.

Este conjunto de ações e prestações atua em dois grandes segmentos:

- a) Os produtos/bens e serviços que são criados e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo;
- b) As ações de marketing de outros bens ou serviços, que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos.

É neste sentido que devemos enquadrar a importância da relação entre consumidores e produtos desportivos, entenda-se bens e serviços, pois o consumidor de um produto desportivo pode ao mesmo tempo ser o próprio produtor do produto, quando se trata do consumo de um serviço desportivo.

As organizações desportivas estão preocupadas em melhorar as condições do serviço oferecido para oferecer uma experiência positiva aos frequentadores dos seus eventos (Greenwell *et al.*, 2002).

Mullin *et al.* (2002) sustentam que os profissionais ligados à gestão de um clube têm pouco controle sobre os jogos propriamente ditos, mas total controlo sobre as condições e a qualidade dos serviços.

Todos os processos que envolvem os funcionários de uma entidade desportiva, desde a venda de bilhetes nas bilheteiras, passando pelo atendimento ao público e pela venda de alimentos e bebidas, são considerados como essenciais ao produto desportivo, portanto, não podem ser negligenciados ou tidos como óbvios (Mullin *et al.*, 2004).

Langeard, Bateson, Lovelock e Eiglier (1981) citados por Shilbury (1994) sustentam que os consumidores avaliam não apenas a qualidade do serviço, mas também o ambiente em que foi prestado, além dos benefícios associados ao serviço.

Madrigal (1985) por sua vez entende que a identificação dos adeptos com alguma equipa desportiva e a conquista de alguma vitória sobre um adversário qualificado conduz tendencialmente a uma melhor avaliação da experiência de consumo do serviço. Esta afirmação é mais verificável nos adeptos que apresentam maior identificação com uma equipa do que aqueles que apresentam pouca identificação com uma equipa.

A expressão “marketing desportivo” surgiu em 1978 na revista Advertising Age para descrever as atividades do consumidor, do produto e da indústria e dos responsáveis de marketing que começavam a utilizar intensamente o desporto como veículo de comunicação (definição referenciada em Kesler, 1979). Estávamos perante técnicas de comunicação como as promoções de vendas e o patrocínio desportivo.

O marketing desportivo é entendido como o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, desejos, expectativas e aspirações do consumidor de desporto.

Este conjunto de ações e prestações desenrola-se em três áreas:

- a) A prática desportiva em que o consumidor é praticante da modalidade numa perspetiva amadora e de lazer;
- b) Os eventos desportivos em que o consumidor assume o papel de espetador;

c) Os praticantes da modalidade que são os “artistas” que exibem as suas virtualidades.

Numa outra definição, o marketing desportivo consiste em todas as atividades desenhadas para responder às necessidades e desejos dos consumidores desportivos através de processos de intercâmbio. O marketing desportivo desenvolveu dois importantes avanços: a comercialização de produtos e serviços desportivos diretamente aos consumidores de desporto, e a comercialização de outros produtos de consumo e industriais ou serviços através do uso de promoções desportivas (Mullin, Hardy e Sutton, 1993).

Noutra aceção (Mullin, 1999) o marketing desportivo consiste em todas as atividades criadas para fazer frente às necessidades e carências dos consumidores desportivos participantes primários, secundários e terciários e dos consumidores desportivos participantes primários, secundários e terciários através de processos de intercâmbio.

Detalhando o significado de cada um dos termos utilizados na definição de marketing desportivo:

- a) Participantes primários são aqueles que praticam esse desporto;
- b) Participantes secundários são, por exemplo, os dirigentes e os árbitros;
- c) Participantes terciários são, por exemplo, os jornalistas e os anunciantes;
- d) Espectadores primários são as que assistem ao evento em direto;
- e) Espectadores secundários são os que acompanham o evento através dos meios de comunicação social;
- f) Espectadores terciários são os que usufruem do produto desportivo indiretamente (por exemplo, mediante os comentários dos espectadores e participantes primários ou secundários).

Também se podem incluir as pessoas que se associam a um clube ou a uma dada modalidade desportiva, na medida em que adquirem *merchandising* desses clubes.

Mullin (1983) identifica três tipos de marketing desportivo:

- a) Marketing para promover o interesse do adepto pelo espetáculo;
- b) Marketing para promover a participação em atividades desportivas;
- c) Marketing para promover o consumo de outros produtos por via do desporto.

Campos (1997) considera quatro categorias ou vertentes do marketing desportivo:

- a) Marketing para promover a participação em programas de atividade físico-desportiva;
- b) Marketing para promover a venda de outros produtos através do desporto (patrocínios e promoções);
- c) Marketing para promover a assistência e atenção prestada a espetáculos e eventos desportivos;
- d) Marketing para promover a venda de produtos associados (todo o tipo de material desportivo) aos adeptos e praticantes.

Neste enquadramento, o desenvolvimento de serviços desportivos exige que estrategicamente se considere aquilo que Correia (2001) denomina como as características do ambiente ou envolvimento.

Foi no início da década de 90 do século passado que as organizações prestadoras de serviços desportivos, passaram a reconhecer, a assimilar e a pôr em prática a ideia que o investimento na gestão da qualidade era indutor de impactos positivos para os seus serviços.

Diversos investigadores revelaram que existe uma forte relação entre este conceito e outros conceitos fulcrais em marketing, tais como a satisfação do

cliente, o valor, a retenção de clientes, os lucros e as intenções comportamentais (Sancho, 2002; Theodorakis *et al.*, 1998).

A qualidade é, como já vimos anteriormente, uma palavra que faz parte do vocabulário do dia-a-dia das pessoas e que pode assumir diferentes significados perante diferentes consumidores. Espetadores, praticantes de desporto ou clientes de serviços desportivos terão, muito provavelmente, diferentes formas de pensar sobre a qualidade relativamente aos gestores desportivos (Martins, 2002; Ogasawara e Chelladurai, 1997).

6.2 Os clubes desportivos como organizações de serviços

O desporto é um fenómeno com variáveis bastante particulares. As peculiaridades da produção, distribuição e consumo de desporto explicam a singularidade deste tipo de marketing. A necessidade do marketing desportivo está ligada à complexidade do próprio mercado e das variáveis envolventes.

Cada vez mais o desporto é transversal a toda a sociedade, podendo influir de forma decisiva na promoção de uma região ou do próprio país, em ações de grande importância para a coesão social ou para a reafirmação da identidade nacional.

A economia específica do desporto ganhou maior visibilidade à custa das ligações do desporto profissional a grandes cadeias de televisão, a grandes empresas patrocinadoras de equipas e de eventos internacionais, e também com as astronómicas verbas envolvidas nas transferências e contratações de jogadores de diversas modalidades, quer na Europa quer na América do Norte.

Os clubes desportivos de natureza privada, pelo menos na sua forma tradicional, vão perdendo a sua importância e surge uma nova configuração organizativa com um carácter mais instrumental ou utilitário. Começa como

clube desportivo e assemelha-se a uma organização de serviços de cariz comercial. Funcionam numa lógica de empresa de serviços (Campos, 2004).

Considera-se que as organizações que oferecem desporto aos seus consumidores formam uma indústria singular. Atualmente o desporto profissional, designadamente nos EUA, é um negócio de grande envergadura, em que intervém proprietários e investidores como donos de muitas das equipas de topo das diversas modalidades desportivas.

Esta noção é tão mais importante quanto a diversidade e a multiplicidade de serviços desportivos com que nos deparamos hoje em dia, sejam eles de natureza privada ou associativa, de lazer ou de rendimento, de prática ou de espetáculo. Assim, as organizações desportivas enfrentam uma nova era de competitividade global.

Dentro do saturado mercado da indústria desportiva, o sucesso de uma organização faz-se com a satisfação dos seus clientes à custa da qualidade do serviço (Ko e Pastore, 2004). Com efeito, as organizações não podem limitar-se a contentar-se com baixos níveis de satisfação dos seus clientes, pois se o fizerem, os clientes irão procurar melhores condições na concorrência (Van Leeuwen *et al.*, 2002). As organizações necessitam de saber gerir os detalhes, pois são estes que originam a diferenciação do serviço prestado.

Kearney (2003) entende o desporto como um sector próspero, que possui consumidores diversificados dispostos a pagar pelo espetáculo. Efetivamente, o desporto consolidou-se como um valioso segmento da programação de lazer, disputado pelos meios de comunicação social em lutas concorrenciais cada vez mais complexas face à proliferação de plataformas e canais de televisão. Os palcos do desporto procuram transformar-se em centros de entretenimento multimédia.

Neste cenário dinâmico os geradores tradicionais de receitas tornaram-se elementos com possibilidades restritas. Desse modo o crescimento de fluxos não-tradicionais contribuirá para o crescimento do sector do desporto.

6.3 Gestão dos serviços desportivos

As transformações de carácter político, económico, social e geoestratégico, características do final do século XX e início do século XXI, traduzem-se numa sociedade globalizada onde os consumidores são cada vez mais exigentes, mais informados e com necessidades e desejos diversificados (Cota, 2006).

É nesta sociedade em permanente mudança, a uma velocidade alucinante, onde a incerteza das condições de vida e das organizações, aliada à irracionalidade dos comportamentos sociais, que importa repensar os serviços desportivos adotando uma atitude de abertura ao mundo (Correia, 2001).

As organizações podem ter bons recursos materiais e imateriais; no entanto, se não tiverem clientes que adquiram os seus produtos ou serviços, não sobrevivem. É fundamental que a gestão da organização esteja centrada no cliente de modo a ir ao encontro das suas necessidades e anseios, para assim garantir o seu sucesso (Pires e Santos, 1996).

A gestão dos serviços consiste em entender como gerir uma empresa na concorrência por serviços numa situação competitiva em que os serviços - definidos em sentido amplo - são a chave do sucesso no mercado, independentemente de o centro da oferta ser um serviço ou um produto (Grönroos, 2000). Concluiu-se que criar um serviço que vá ao encontro das legítimas expectativas dos clientes é uma complexa exigência.

Para Sá e Sá (2002), excetuando os equipamentos que servem de suporte físico à prática desportiva, o desporto é basicamente um serviço, o que significa que a introdução do fator qualidade na gestão dos serviços desportivos deve ser assumida como fulcral.

Efetivamente, os clientes desagrados com os serviços tendem a tomar atitudes desfavoráveis, tais como reclamarem ou manifestarem interesse em abandonarem os serviços (Alexandris *et al.*, 2001; Alexandris *et al.*, 2004).

Contudo, a investigação das relações entre a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a lealdade dos clientes na indústria dos serviços desportivos é ainda limitada (Alexandris *et al.*, 2004).

Convém ter em conta que existem três maneiras de influenciar o relacionamento com os clientes através da prestação de serviços (Grönroos, 1988):

- a) Na primeira, novos serviços são desenvolvidos e oferecidos aos consumidores. Utilizando esta estratégia, as empresas têm a possibilidade de se diferenciarem dos seus competidores e de estreitarem o relacionamento com os clientes;
- b) Na segunda maneira, atuando sobre os serviços existentes ou os seus componentes, as empresas que adotarem estas estratégias apresentam um impacto no relacionamento com os clientes maior do que na primeira maneira. Cita o exemplo dos serviços de entrega e do serviço de atendimento ao telefone que as empresas disponibilizam aos consumidores para melhorar o relacionamento com os seus clientes;
- c) Na terceira maneira de influenciar o relacionamento com os clientes, Grönroos (1988) recorre ao exemplo de empresas que apresentam os componentes de produtos no momento em que se relacionam com os clientes

e adaptam os pedidos de acordo com as necessidades e desejos dos clientes. São exemplo disso, os restaurantes que podem variar a ementa principal de acordo com a presença de um convidado ilustre; ou o caso de empresas fabricantes de produtos que podem adaptar um bem produzido de acordo com as necessidades específicas dos clientes.

O efeito do serviço sobre os relacionamentos com os clientes pode ser aumentado de três modos: desenvolvendo novos serviços para oferecer ao cliente; ativando serviços existentes mas ocultos ou elementos de serviços num relacionamento de negócios; e transformando o componente de bens no elemento de serviço em relacionamentos com o cliente (Grönroos, 2000).

Alguns autores estabelecem uma relação entre os chamados “consumidores desportivos” e o “consumo desportivo” com todas as atividades relacionadas com o desporto. Ou seja jogar ou praticar algum desporto, arbitrar, colecionar, assistir a eventos desportivos ao vivo ou pela televisão, acompanhar competições desportivas pela rádio, ler o noticiário desportivo em jornais e *site*, e consumir produtos desportivos que utilizam o desporto como meio de comunicação (Mullin *et al.*, 2004).

Para o marketing de serviços é importante saber segmentar o seu público-alvo, na medida em que pode estruturar a informação para melhor enquadrar as suas estratégias e políticas de curto, médio e longo prazo (Mullin *et al.*, 2000).

O aumento da qualidade dos serviços desportivos é uma vantagem competitiva numa sociedade em que a exigência é cada vez maior e onde a organização terá que ser capaz de satisfazer os seus clientes (Correia, 2001).

Também a gestão de marketing de uma empresa de serviços com sucesso deve dominar três pilares fundamentais que determinarão o sucesso futuro da marca (Correia, 2001; Sá e Sá, 1999):

a) Experiências. A gestão integrada do processo de oferta de um serviço proporciona uma experiência, que é a verdadeira mais-valia de um serviço e que ganha cada vez mais adeptos na forma de determinação do valor inerente à oferta;

b) Relacionamento permanente com o cliente. Numa altura da evolução das sociedades em que a ligação em rede é uma realidade, a empresa pode e deve proporcionar aos seus clientes um relacionamento que promova a sua fidelização;

c) Gestão integrada da comunicação. Se a avaliação essencial da escolha de um serviço se faz com base na perceção que existe no mercado e se a perceção do mercado se constrói na base da articulação entre a qualidade esperada de um serviço e a qualidade experimentada pelos seus clientes ao longo do tempo, então a comunicação de marketing, por si só, é um fator determinante de criação de valor para a marca.

Kotler (1973) afirma que os consumidores, tanto de produtos como de serviços, adquirem o “produto total” e não simplesmente a parte física do produto. Isso inclui os serviços, as garantias, as formas de pagamento e a publicidade. O local de consumo de um produto, por essa razão, passa a ser uma das principais características do produto total, definido pelo autor como sendo a “atmosfera” de consumo de um produto.

Esta “atmosfera” é definida por Kotler (1973) como sendo o esforço para criar ambientes de consumo com efeitos emocionais específicos nos consumidores, com o objetivo de reforçar a probabilidade de compra, através dos cinco sentidos.

Ao perspetivar-se a produção de serviços num ambiente altamente concorrencial, as organizações desportivas necessitam produzir serviços de qualidade, tendo em conta que os clientes são pessoas cada vez mais

informadas e exigentes, que procuram tanto a prática desportiva como a presença em eventos desportivos.

Neste contexto a gestão da qualidade é complexa, pois na prática são necessárias soluções de compromisso que satisfaçam as pessoas e, conseqüentemente, determinem o desenvolvimento da própria organização.

7. O DESPORTO PROFISSIONAL COMO EVENTO DE ENTRETENIMENTO

É comum caracterizar a cultura, moderna ou pós-moderna, como cultura do espetáculo (Lovisolo, 1997). A palavra espetáculo diz respeito a algo grandioso, emocionante, admirável. Constata-se que grande parte da produção dita cultural se focaliza em produzir espetáculos. Os serviços de lazer dirigem-se a um público diversificado, com interesses, necessidades e expectativas diferenciados. Parte-se do pressuposto de que quanto melhor a qualidade do serviço oferecido, mais próximo estará do alcance da satisfação das necessidades dos consumidores.

Os desportos estão integrados dentro dessa lógica e ocupam um lugar de crescente importância na produção de espetáculos para o grande público. Se, por um lado, verificamos que a venda de um produto/bem, está cada vez mais associada à prestação de um serviço, por outro lado, quando compramos um produto/serviço desportivo, a este está associado um conjunto de fatores diferenciadores como o atendimento, as interações entre o funcionário e o cliente, e as condições das instalações, entre outros.

Macpherson *et al.* (2000) sugerem que o desporto pode representar uma forma de diversão na vida das pessoas. Isso acontece na medida em que o desporto contém um valor de entretenimento e consegue propiciar estímulos aos potenciais apreciadores de eventos desportivos.

O valor de entretenimento é definido como sendo a combinação do jogo em si e todas as atividades de entretenimento envolvidas antes, durante e depois dos jogos, utilizadas para atrair mais espetadores aos eventos e que acabam criando o denominado “ambiente” do evento (Macpherson *et al.*, 2000).

Segundo Macpherson *et al.* (2000), esse “ambiente” criado pode ser usado para promover o evento desportivo, bem como para justificar os aumentos nos preços dos bilhetes.

Tomlinson *et al.* (1995) apresentam um exemplo relacionado com o desporto como forma de entretenimento: a equipa de basebol do Oakland’s, nos Estados Unidos. O clube introduziu, segundo os autores, o conceito “baseball-land”, numa associação direta com a Disneylândia, como principal estratégia adotada para atrair os espetadores. Com este conceito, aquele clube de basebol entende que, para os espetadores, a motivação para a ida ao estádio está mais voltada para o entretenimento do que apenas para o jogo propriamente dito.

Pozzi (1998) reforça a ideia do desporto como negócio relacionado com o entretenimento e defende que ele deve ser tratado como tal pelos profissionais de marketing desportivo. O autor sustenta essa afirmação recorrendo ao exemplo das empresas de *media* que participam no segmento desportivo e no aumento do patrocínio desportivo.

Zeithaml e Bitner (2003) definem o *servicescape* como sendo o ambiente onde o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, isto é, qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço.

O *servicescape* é referido como sendo o “ambiente construído”, ou seja, todo o ambiente em que a pessoa atua para alterar um ambiente natural ou social. Nessa alteração, está incluída a conceção do local e a sua funcionalidade e beleza estética.

A beleza estética considera todos os aspetos que envolvem o ambiente onde os eventos se realizam e que os espetadores podem ver e avaliar, como sejam a sinalização usada, a limpeza do conjunto de recursos colocados ao dispor e o desenho arquitetónico do local. Esses fatores são importantes porque influenciam o ambiente onde ocorre o evento (Wakefield; Blodgett, 1994).

Segundo estes autores, o *servicescape* é importante para que os clientes possam avaliar a qualidade em serviços antes, durante e depois do serviço prestado. Planear de forma eficaz o conjunto de evidências físicas tende a aumentar o nível de satisfação dos clientes, principalmente no momento em que o serviço é prestado.

Sustentam ainda que enquanto o consumo de alguns tipos de serviços é feito por razões funcionais, como no caso dos bancos e lavandarias, nos serviços do sector do lazer a razão tende a ser muito mais emotiva do que funcional.

Os consumidores que acabam de utilizar o serviço de uma lavandaria, por exemplo, não desejam ter nenhum tipo de emoção ou excitação no momento em que o serviço é prestado (Wakefield; Blodgett, 1994); pelo contrário, os espetadores de eventos desportivos ou de outras formas de lazer (como espetáculos de música ou teatro) procuram emoções.

A importância do *servicescape*, segundo eles, tem profunda relação com o tempo despendido em eventos desportivos e de lazer. Isso porque, quanto mais tempo o consumidor utilizar um serviço, maior o período de observação e avaliação dos recursos disponíveis.

Atendendo a que os eventos desportivos duram um período escasso de horas, os frequentadores avaliam de forma moderada a importância do *servicescape*.

Wakefield e Blodgett (1994) estabelecem ainda uma relação entre o entusiasmo proporcionado pela participação num evento desportivo, o número de pessoas presentes nos eventos e o envolvimento dos sócios e adeptos de uma equipa desportiva, na avaliação do *servicescape* e na intenção de regressar em eventos futuros.

O desporto está inserido no sector do entretenimento e lazer, provavelmente um dos sectores que mais crescem em termos de volume de negócios na economia.

Esse crescimento deve-se a diversas razões entre as quais é possível destacar:

- a) A globalização que estabelece a disseminação das necessidades dos consumidores;
- b) A internet como geradora de novos negócios e informação;
- c) Os modernos e mais acessíveis meios de transporte;
- d) A preocupação das pessoas com a qualidade de vida.

O crescimento deste último fator, em especial, tem relação direta com a procura de formas de entretenimento e lazer.

Novas e diferentes formas de atividades desportivas emergem ao longo dos anos, além do aumento da cobertura desportiva nos meios de comunicação social, da globalização do desporto, do surgimento de cursos na esfera da gestão desportiva e do investimento crescente no patrocínio desportivo.

É neste contexto que o marketing desportivo conquista cada vez maior espaço nos negócios. Tal deve-se ao facto de o desporto se profissionalizar de forma cada vez mais rápida, principalmente em consequência do grande volume de

investimentos aplicados, fazendo com que haja uma intensificação do profissionalismo nas relações.

O desporto tem recebido um volume maior de recursos financeiros, principalmente em patrocínio, porque os custos de produção e veiculação comerciais e os direitos de televisão de eventos desportivos registaram um considerável crescimento.

Alguns especialistas atribuem esse mérito à “emoção”, acreditando que esse seja o principal fator para se investir no desporto. Segundo Donald Smith (2000) ao associar a sua marca ao desporto, a empresa coloca-se no coração das pessoas.

Por estar inserido no sector do entretenimento, o desporto tem a concorrência de outras formas de lazer, como a indústria de lazer, a indústria cinematográfica, a indústria da música, a indústria do turismo, a indústria da moda, a Internet, os parques temáticos, entre outros.

Contudo, outras formas de lazer podem tornar-se aliadas de eventos desportivos, como a indústria do turismo e a internet.

Seja qual for a forma de entretenimento, a preocupação em melhor atender os seus frequentadores ou consumidores deve ser uma preocupação constante. Os serviços prestados ou oferecidos estão em constante avaliação por parte dos clientes e devem ser monitorizados pelas empresas.

Essa preocupação deve estender-se aos eventos desportivos, sejam eles de grande ou menor dimensão. Em todos os eventos, existem os chamados “momentos da verdade”, como é referido por Carlzon (1994), que devem proporcionar sempre a satisfação dos clientes na primeira vez em que o serviço é oferecido.

Nos Estados Unidos, país onde o marketing desportivo está bastante evoluído, essa preocupação ganha cada vez mais força. O sucesso dos eventos

desportivos está muito mais relacionado com a satisfação dos clientes e adeptos do que propriamente com o resultado dentro do campo. Essa preocupação de atender bem o cliente ou adepto ou de fazer as coisas “bem feitas na primeira vez”, começa a estender-se ao segmento dos eventos desportivos.

Portanto, os clubes desportivos e as organizações de eventos desportivos devem apostar em oferecer uma experiência completa de entretenimento aos espetadores.

8. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS EM EVENTOS DESPORTIVOS

É muito difícil encontrar um sector da economia onde o serviço não assuma um papel fundamental (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1993).

Constata-se que a qualidade dos eventos desportivos é mais discutida hoje, mas isso não é algo novo (Greenwell *et al.*, 2002).

É numa sociedade onde o sector económico do desporto se debate com uma cada vez maior competitividade e rivalidade, que se traduz numa tentativa para criar calor acrescentado a cada serviço e onde a satisfação dos clientes é fundamental, que é importante a criação de instrumentos válidos que permitam uma criteriosa avaliação da perceção da qualidade.

É pacífico o entendimento de que a qualidade dos serviços desportivos deve ser a que é percecionada pelos clientes. Nessa medida, importa que as organizações desportivas encarem as expectativas e a satisfação das necessidades dos clientes como fatores determinantes da gestão (Martins, 2002).

Uma dos primeiros estudos a propósito da qualidade dos serviços em estádios de futebol foi o Relatório Taylor (1990); teve a sua gênese a partir da tragédia ocorrida a 15 de Abril de 1989, no estádio HillsBorough, antes do jogo Liverpool-Nottingham Forest, a contar para o Campeonato Inglês, e que vitimou noventa e cinco pessoas em consequência da sobrelotação do estádio.

O futebol inglês, de acordo com Taylor (1990) debatia-se com a baixa afluência de público aos estádios, ocasionada por comportamentos desviantes de um conjunto de adeptos (*hooligans*), mas também pela falta de condições oferecidas aos adeptos, como a oferta limitada de opções de consumo e a baixa qualidade das mesmas, além da falta de recipientes do lixo nos estádios o que fazia com que o lixo fosse atirado ao chão.

Atualmente, os estádios oferecem, incomparavelmente, melhores serviços e muito maior segurança. Ir a um jogo de futebol em Inglaterra tornou-se um atrativo programa de lazer para as famílias. Tal como preconizava Taylor (1990) no seu relatório, os adeptos deviam ser convidados pelos clubes para momentos de entretenimento e satisfação. As organizações desportivas estão preocupadas em melhorar as condições do serviço oferecido para proporcionar uma experiência positiva aos frequentadores dos seus eventos (Greenwell *et al.*, 2002).

Mullin *et al.* (2002) sustentam que os profissionais ligados à gestão de um clube têm pouco controlo sobre os jogos propriamente ditos, mas têm total controlo sobre as condições e a qualidade dos serviços.

Todos os processos que envolvem os funcionários de uma organização desportiva, desde a venda de bilhetes nas bilheteiras, passando pelo atendimento ao público e pela venda de alimentação e bebidas, são considerados como essenciais ao produto desportivo; portanto, não podem ser negligenciados ou tidos como óbvios (Mullin *et al.*, 2004).

Lanheard, *et al.* (1981) entendem que os consumidores avaliam não apenas a qualidade do serviço, mas também o ambiente em que foi prestado, além dos benefícios agregados ao serviço.

Madrigal (1995) por sua vez sustenta que a identificação dos adeptos com um clube e a conquista de alguma vitória sobre um adversário qualificado faz com que os adeptos tendam a avaliar melhor a experiência de consumo do serviço. Esta condição é mais verificável nos adeptos que apresentam maior identificação com um clube do que aqueles que apresentam pouca identificação com um clube.

Os estudos de Mano e Oliver (1993), Oliver (1993), Westbrook (1987), Westbrook e Oliver (1991), todos citados por Madrigal (1995), procuram observar a influência das reações afetivas para a experiência de consumo em avaliações pós-eventos desportivos. Concluem que os indivíduos que tiveram reações positivas nas suas experiências de consumos, neste âmbito, são mais propensos a participar em novas atividades ou a consumir novamente o produto ou a participar em eventos desportivos.

Wann e Branscombe (1990) sugerem que, através da aplicação dos conceitos do “Basking In Reflected Glory” (BIRG), os adeptos de clubes vencedores em eventos desportivos sentem maior satisfação do que os adeptos dos clubes que perdem. O “Cutting Off Reflected Failure” (CORF), ao contrário, passa a ser um mecanismo de defesa das pessoas que resulta num desejo de se afastar de alguma coisa relacionada com o fracasso.

Shilbury (1994) faz uma adaptação do conceito “Servunction System Model (SSM)”, desenvolvido por Langeard, Bateson, Lovelock e Eiglier (1981) e citado por Shilbury (1994), para relacionar e definir a experiência de consumo do serviço. O modelo compreende três componentes.

O primeiro componente, segundo a adaptação de Shilbury (1994) é dividido em duas partes. A primeira, denominada “invisível”, consiste no planeamento de um evento ou de um jogo. Ou seja, os adeptos não conhecem este planeamento. A segunda parte, denominada “visível”, abrange as interações que acontecem, por exemplo, ao longo de um evento desportivo, com os adeptos no momento de adquirirem o bilhete ou com os vendedores de comida e bebidas.

Shilbury (1994) relaciona o segundo componente do modelo com os momentos que antecedem os jogos ou eventos; isto é, os adeptos são preparados para o ambiente do jogo, através de várias formas de entretenimento, como *cheerleaders* (animadoras de claques em jogos nos EUA) ou músicas e cânticos para os adversários. Esta preparação começa a partir do momento em que os adeptos chegam aos locais dos eventos.

Finalmente, o terceiro componente do modelo adaptado por Shilbury (1994) comporta o conjunto de benefícios e serviços ligados aos jogos; ou seja, são todas as maneiras de transformar o produto desporto numa forma de entretenimento para os adeptos.

O autor sintetiza esse conceito ao afirmar que o desporto-espetáculo é, conseqüentemente, um pacote de benefícios agregados ao produto (desporto) na forma de entretenimento (Shilbury, 1994).

Sutton (1992) concorda com este aspeto e enfatiza que os profissionais de marketing desportivo devem realçar os fatores relacionados com os jogos ou eventos desportivos, transformando o evento ou o jogo numa experiência completa de entretenimento.

Montsinger *et al.* (1997) fazem uma comparação das concessões para a venda de alimentação e bebidas em três estádios diferentes e apresentam algumas conclusões que podem influenciar a qualidade do serviço prestado em eventos desportivos.

No caso dos estádios que possuem a gestão da venda de alimentação e bebidas, as vantagens estão ligadas à flexibilidade para alterar a oferta e à rapidez com que as mudanças podem ser postas em prática no evento seguinte (Motsinger *et al.*, 1997).

Para os clubes que procedem à concessão para a venda de alimentação e bebidas nos estádios, De Leone (1992) citado por Motsinger *et al.* (1997) dá conta que existe uma rotatividade maior de pessoal quando os estádios prestam o serviço, decorrente do uso de voluntários e de pessoal não qualificado.

Waldo e Murray (1996 *apud* Motsinger *et al.*, 1997) afirmam que, em muitos casos, os funcionários não revelam comprometimento com a qualidade do serviço, pois possuem pouca experiência ou trabalham apenas esporadicamente em alguns eventos ou jogos.

Mullin *et al.* (2004) entendem que os funcionários devem assumir e imitar algumas atitudes desenvolvidas pela Walt Disney nos seus parques temáticos para garantirem a qualidade do serviço prestado em eventos desportivos; por exemplo, enfatizando a cortesia e agradecendo sempre que possível, oferecendo ajuda antes mesmo que ela seja solicitada pelos clientes e incentivando a recolha de sugestões e reclamações dos clientes para descobrir as melhores maneiras de os satisfazer.

Realmente, o conjunto de ofertas tende a ser pobre em opções, o que resulta em vendas fracas e numa receita reduzida. Contudo, as grandes marcas de *fast food* começam a abrir operações em recintos desportivos, aumentando o leque de opções para os espetadores e melhorando a qualidade do serviço (Motsinger *et al.*, 1997).

Greenwell *et al.* (2002) sugerem ainda que as mulheres tendem a avaliar muito mais a qualidade dos serviços prestados em eventos desportivos do que o jogo em si, razão pela qual os profissionais de marketing desportivo devem estar

atentos a este facto, proporcionando elementos de atração específicos para este segmento do mercado.

Em função disso, Zhang *et al.* (1995) defendem que além da relevância das mulheres constituírem um mercado significativo, as atividades de comunicação e promoção também devem ser dirigidas às mulheres, porque elas acabam por atrair os maridos ou os namorados e os colegas de trabalho para os eventos desportivos.

Theodorakis *et al.* (2001), em estudos a partir de 1995, citam o interesse de alguns autores em avaliar a qualidade em serviços e a satisfação dos consumidores no domínio do desporto. Destacam-se a ferramenta Teamqual (McDonald *et al.*, 1995), o instrumento QUESQ (Kim; Kim 1995 citados por Theodorakis *et al.*, 2001) e o questionário CERM CSQ (Howat *et al.*, 1996).

Esses modelos de avaliação da qualidade em serviços ligados ao desporto, podem ser divididos em duas vertentes (Theodorakis *et al.*, 2001):

- a) Avaliação da satisfação dos consumidores enquanto participantes em centros desportivos (por exemplo academias de ginástica);
- b) Medição da satisfação dos consumidores enquanto espetadores de eventos desportivos.

Howat *et al.* (1996) entendem que os resultados obtidos na aplicação do CERM CSQ permite identificar a diferença existente entre as expectativas dos serviços aos participantes de centros desportivos e a perceção da qualidade do serviço prestado, além de ser uma ferramenta que pode ser usada noutros sectores da indústria de lazer.

Por outro lado, para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos em eventos desportivos, Theodorakis *et al.* (2001) sugerem a utilização das ferramentas Teamqual (McDonald *et al.*, 1995) e Sportserv (Theodorakis; Kambitsis, 1988 *apud* Theodorakis *et al.*, 2001).

Em todo o caso, a investigação sobre a qualidade percebida do serviço desenvolveu-se quase exclusivamente à custa do modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), aplicando-o para confirmar a sua viabilidade ou criticá-lo.

Efetivamente é comum distinguir dois tipos de investigações sobre a qualidade dos serviços em organizações desportivas. Por um lado as que utilizam a escala Servqual seja para a aplicar e observar a sua validade ou adaptando-a às características do serviço; e, por outro lado, as investigações que desenvolveram os seus próprios instrumentos de medida adaptados ao serviço estudado.

É o caso do trabalho onde se aplicou integralmente a escala Servqual em serviços desportivos (Wright, Duray e Goodale, 1992). A aplicação integral desta ferramenta mostrou ser demasiado genérica para acolher informação específica acerca do serviço investigado. Todavia, os autores optaram por fazer algumas modificações na escala e adaptaram-na ao serviço desportivo.

O'Neill, Getz e Carlsen (1999) avaliaram a qualidade do serviço de um evento desportivo utilizando uma escala desenvolvida a partir das dimensões propostas pelo modelo Servqual. Contudo, reduzem-na a três dimensões: tangíveis, pessoal e outros serviços.

Outros investigadores como Cristóbal e Gómez (1999) apresentaram um trabalho em que aplicaram o método Delphi. Avaliaram a viabilidade da aplicação de escala para as entidades desportivas. Consiste num processo de decisão baseado num grupo de especialistas que, em cada uma das etapas do processo, conhecem uma síntese das opiniões emitidas pelos restantes participantes.

Cada grupo, em cada etapa do processo, recebe um questionário incorporando as valorações e sugestões formuladas pelos membros do grupo. O processo continua até que as principais diferenças se eliminam e se alcança um acordo.

O objetivo final deste método é conseguir uma distribuição das respostas o menos dispersa possível, fazendo com que os especialistas confrontem, em cada fase, as suas respostas com as da maioria. Com este método, reformularam as vinte e duas questões generalistas da escala Servqual, adequando-as ao sector desportivo.

Os resultados indicam que no evento desportivo estudado - o basquetebol - as duas dimensões que alcançam maior importância são a Acessibilidade e os elementos Tangíveis.

Rodríguez *et al.* (2003) e Agudo e Toyos (2003) realizaram um trabalho no qual adaptam a escala de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) aos eventos futebolísticos. Estes autores propõem uma redução da Servqual original de vinte e dois itens a uma escala adaptada de treze itens.

O trabalho desenrolou-se num estádio de futebol de um clube da primeira divisão de Espanha. Identificaram-se quatro fatores de qualidade percebida.

A aplicação da Servqual também se dirigiu aos serviços desportivos municipais, como foi o caso do Ayuntamiento de Benalmádena (Morales, 2003). Neste caso aplicou-se a escala para medir a qualidade percebida e as expectativas dos consumidores dos serviços desportivos. Esta escala complementou-se com outra referente aos programas de atividades desportivas.

Costa *et al.* (2004) aplicou as dez dimensões de qualidade proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) para avaliar um *campus* de atletismo.

Avaliaram os rapazes e os pais verificando que, no caso dos pais, as dimensões de qualidade se reduzem a quatro (comodidade das instalações, treinadores, satisfação-intenções e acessibilidade-comunicação); a amostra de alunos fixou-se em cinco dimensões (programa de atividades, satisfação-intenções, segurança-uso das instalações, tangíveis, relação com os treinadores).

Estes autores concluem que a qualidade de serviço do complexo de atletismo é multidimensional e que importa estudar as diferenças culturais dos entrevistados, sobretudo quando provêm de diferentes países.

Poucas foram as aplicações da escala Servqual aos serviços desportivos. A maioria das pesquisas, sobre qualidade no sector desportivo, efetuou-se com instrumentos diferenciados e adaptados a cada tipo de serviço. É o caso de Mackay e Crompton (1988), os quais no mesmo ano em que era apresentada a Servqual, criaram um modelo conceptual para avaliar a qualidade dos serviços recreativos e de lazer.

O tipo de serviços que estes autores estudam não é exclusivamente desportivo; fazem referência aos centros de lazer onde se oferecem atividades desportivas e outras atividades como pintura e teatro. Os autores defendem o princípio de que a qualidade percebida é o resultado da comparação entre as expetativas e o resultado percebido.

Afirmam que a dificuldade principal para medir a qualidade do serviço reside nas próprias características dos serviços. Também analisam as diferenças nas expetativas dos consumidores quando se referem a um serviço público ou a um serviço privado.

Os autores operacionalizaram as características dos serviços e incluíram as diferenças que há na formulação das expetativas por parte dos consumidores dependendo do serviço ser público ou privado, para apresentarem um modelo para avaliarem a qualidade percebida de serviços de recreação.

Os mesmos autores, MacKay e Crompton (1989), efetuaram um trabalho para determinar quais as dimensões nos serviços de lazer de carácter público. No estudo, colocaram a hipótese de que nem todas as dimensões do serviço tinham a mesma importância nos distintos programas analisados. As hipóteses confirmaram-se e das cinco dimensões determinadas *a priori* (tangibilidade, fiabilidade, reatividade, empatia e confiança), a confiança foi das mais valorizadas em três dos quatro programas analisados e a empatia a menos valorizada. Os programas analisados foram: turma de pintura, excursões, classe de *fitness* e hóquei no gelo.

Outra abordagem foi levada a cabo por Howat *et al.* (1993). Estes autores também fizeram uma proposta de medição e controlo da qualidade do serviço em centros desportivos.

Mais tarde, Howat e Murray (2002) levaram a efeito um estudo sobre satisfação e insatisfação, realizado num Centro de Serviços Desportivos. Chegaram à conclusão que a simpatia do *staff* era a nota dominante na ocorrência dos incidentes críticos positivos; os incidentes com os árbitros e os aspetos disciplinares, dominavam os incidentes críticos negativos. Estes dados realçaram a importância da qualidade e das competências do *staff* num centro desportivo (*fitness*).

Posteriormente colocaram em prática os instrumentos de medida, na Austrália e na Nova Zelândia, e detetaram a existência de diferenças significativas para cada país nas expectativas que determinam os atributos da qualidade dos serviços.

Noutro estudo, Absher *et al.* (1996) consideram que a escala criada é útil para que os próprios gestores possam medir e controlar a qualidade dos serviços que oferecem.

À luz da revisão bibliográfica, pode observar-se como o estudo da dimensionalidade dos serviços desportivos foi um dos principais assuntos das investigações.

Assim, Zieschang e Bezold (1996) propuseram uma técnica de análise sequencial de incidentes para analisar a qualidade do serviço em organizações desportivas de carácter lucrativo e não lucrativo. Observaram o percurso que realiza um cliente quando entra numa instalação desportiva e seguiram todos os pontos que mantêm contato com algum elemento novo do serviço, estabelecendo um registo de incidências nesses pontos de contato.

A partir do ponto de vista dos momentos da verdade desenvolveu-se uma ferramenta para analisar a satisfação dos clientes de um centro desportivo privado (Luna-Arocas, Mundina e Carrión, 1998). O desenvolvimento dessa ferramenta recolhe todos os momentos em que o cliente entra em contato com o serviço, desde o primeiro instante até à saída. Também se incluem perguntas sobre as motivações para a aplicação de técnicas de segmentação.

Outros autores (Mundina *et al.*, 1999) observaram os aspetos da qualidade do serviço desportivo numa universidade, desde o ponto de vista dos “momentos da verdade”, incidindo nas situações em que os utilizadores entram em contato com algum recurso do serviço.

Howat, Murray e Crilley (1999) efetuaram uma pesquisa para determinar o que os utilizadores sentiram durante o uso de um serviço de desporto e lazer. Analisaram as respostas de 5283 utilizadores deste tipo de centros, na Austrália, e concluíram, à semelhança do que referimos anteriormente, que os utilizadores que não passaram por algum problema com o uso dos serviços evidenciam maiores índices de satisfação e de qualidade percebida, do que os que tiveram algum problema, ainda que a experiência global tenha sido satisfatória.

Na mesma linha Triadó e Aparício (1999) entrevistaram um conjunto de 698 utilizadores de 15 instalações desportivas municipais da província de Barcelona. Partindo do princípio que com utilizadores mais satisfeitos aumenta a fidelização dos clientes, pretendiam conhecer quais eram os elementos do serviço mais determinantes para a satisfação dos utilizadores.

A principal conclusão a que chegaram foi que os recursos humanos, as instalações, a comunicação e a política de preços são as variáveis que maior peso tinham na satisfação geral.

Kelley e Turley (2001) desenvolveram uma escala de medida da qualidade percebida específica para um evento desportivo. Através da análise fatorial afirmaram que os fatores que determinam os atributos de qualidade do evento são nove (empregados, preço, acessos, serviços complementares, conforto, experiências com o jogo, *showtime*, conveniência e permissão de fumar) e comparam-nos com diferentes variáveis sociodemográficas.

Hightower, Brady e Baker (2002) detiveram-se na influência do ambiente do serviço acerca das futuras intenções de escolha.

Dorado e Gallardo (2004) analisaram a satisfação dos utilizadores de serviços desportivos municipais em Castilla La Mancha. Concluíram que os aspetos mais valorizados são os relacionados com o pessoal e a interação com os utilizadores; por sua vez, os menos valorizados são os elementos físicos e as instalações.

Alexandris *et al.* (2004) estudaram a relação existente entre a qualidade do serviço, a satisfação do consumidor e o compromisso psicológico num clube de saúde. Aplicaram o modelo de Brady e Cronin (2001) à indústria do *fitness*.

As principais conclusões foram: o ambiente físico e a qualidade do resultado são as dimensões da qualidade que têm uma influência significativa na satisfação. Acresce que a satisfação tem, por seu turno, uma maior influência na comunicação passa-palavra do que no compromisso psicológico.

Neste sentido outros autores como Luna-Arocas e Mundina (1998) constataram, nas suas investigações sobre a qualidade e a satisfação, que a variável emoções é indiciadora da satisfação em serviços desportivos.

Uma outra opção surge, como vimos anteriormente, com Howat *et al.* (1996). Estes investigadores desenvolveram o “Centre for Environmental and Recreation Management – Customer Service Quality (CERM-CSQ)”. Detalhando um pouco, é uma escala que mede quatro dimensões da qualidade dos serviços em centros de lazer e de desporto. Essas dimensões são:

- a) Serviço central, incluindo a informação do programa, leque de atividades, conforto da instalação, valor do dinheiro e qualidade dos equipamentos;
- b) Qualidade do *staff*, incluindo a responsabilidade do *staff* e os conhecimentos do *staff*;
- c) Instalações desportivas, incluindo estacionamento seguro e limpeza das instalações;
- d) Serviços secundários, incluindo alimentação, bebidas e parque infantil.

Mais tarde, este mesmo modelo iria ser revisto e modificado por alguns dos seus autores iniciais, passando a conter uma estrutura de três dimensões (Alexandris *et al.*, 2004): *staff*, serviços centrais e serviços periféricos.

Para o caso do desporto enquanto espetáculo, Wakefield *et al.* (1994) demonstraram que o contexto no qual o serviço é apresentado (estádio, ginásio e outros) é, por si só, fator significativo da lealdade e participação dos fãs.

O *sportscape*, como rótulo do contexto, consiste em várias dimensões incluindo as acessibilidade e o estacionamento, a limpeza e a estética das instalações, a qualidade do ecrã gigante, o conforto das cadeiras, as acessibilidades de espaço, a sinalização, os serviços de alimentação e o controlo das multidões. As dimensões descritas não se centram muito no serviço central (*core service*) da organização.

Chelladurai *et al.* (2000) propuseram um sistema de análise da qualidade em clubes de *fitness*. O seu sistema consistia em três dimensões num patamar de entrada - entrega de gestão a um serviço de qualidade, desenvolver o clima do serviço, e delinear o serviço central (*core service*); cinco dimensões num patamar intermédio - interações interpessoais com os empregados, interações de tarefas com os empregados, envolvimento físico, contato com outros clientes, e falha e recuperação do serviço; e uma dimensão num patamar de saída - qualidade percebida do serviço, num total de nove dimensões.

McDougall e Levesque (2000) sugeriram então uma abordagem mais global ao afirmarem que o debate acerca das dimensões da qualidade dos serviços é irrelevante, na medida em que a qualidade dos serviços pode ser composta em duas dimensões aglutinadoras: o serviço central (o que é distribuído pelo serviço) e o relacional (como é distribuído o serviço).

No caso do desporto de espetáculo, o produto nuclear (*core product*) representa o jogo em si, contendo um conjunto de *itens* que influencia a perceção que o cliente tem da qualidade do jogo: *performance* da equipa, qualidade dos adversários, o nível da competição e as estrelas da equipa (Greenwell e Pastore, 2002).

No contexto, o pessoal de serviço (vendedores de bilhetes, vendedores de alimentos e bebidas, seguranças) será a dimensão relacional que tem como função facilitar o processo de entrega do produto central e contribuir para uma experiência do serviço mais agradável (Chelladurai e Chang, 2000). Estas duas importantes dimensões aparecem em estudos que procuram determinar quais as dimensões da qualidade que podem influenciar a satisfação dos clientes (McDougall e Levesque, 2000).

Verifica-se que os estudos acerca da qualidade dos serviços (Alexandris *et al.*, 2004; Ko e Pastore, 2004) têm-se focado na identificação das dimensões da qualidade nos centros de *fitness*, nos centros de lazer e de recreação e nos

grandes centros de espetáculos desportivos (por exemplo, estádios e pavilhões), sem contudo serem completamente validados em estudos posteriores.

Diversos autores têm sugerido vários fatores e estruturas diferentes sem, contudo, chegarem a algum consenso em relação ao conteúdo das dimensões. Por exemplo, não obstante os pesquisadores enfatizarem a importância das instalações e outros elementos do meio envolvente, estes aspetos foram incluídos em diferentes dimensões, com diversos pontos de convergência.

Assim, enquanto Howat *et al.* (1996) incluíam as instalações e os equipamentos como o serviço central (*core services*), Papadimitriou e Karaterliotis (2000), incluem os mesmos conceitos em atração/operacionalidade das instalações (*facility attraction/operation*). Por sua vez, Chelladurai e Chang (2000) atribuem-lhe a designação de “contexto” (instalações, localização e equipamentos).

Ko e Pastore (2004) afirmaram que existe uma lacuna entre as conceções correntes de qualidade dos serviços, na área do *fitness/recreação*, e na área da literatura geral do marketing.

Mais recentemente, Ko e Pastore (2004) sugeriram um modelo no qual a qualidade dos serviços é uma construção multidimensional e hierárquica. Este modelo foi posteriormente utilizado e testado com resultados positivos (Ko e Pastore, 2005) estando fundamentalmente orientado para a análise dos serviços desportivos recreativos.

Para estes autores, a qualidade do serviço consiste em quatro dimensões primárias, que se desdobram em várias subdimensões correspondentes:

- a) Qualidade do programa: variedade de programas, tempo de operacionalidade e qualidade de informação. A qualidade do programa refere-se à percepção relativa dos clientes face à excelência do

programa, através do qual o cliente experiencia o serviço desportivo e, dentro deste, a variedade de programas refere-se à variedade e atratividade das aulas ou programas oferecidas aos participantes;

- b) Qualidade das interações: interações cliente-empregado e interações entre clientes. Na qualidade das interações, a principal preocupação reside em como o serviço é disponibilizado aos clientes. Dada esta concessão se estabelecer entre o fornecedor do serviço e o cliente, importa atribuir especial atenção a algumas variáveis humanas, principalmente do pessoal de serviço, tais como a atitude, os conhecimentos e o seu comportamento;
- c) Resultados da qualidade: mudanças físicas, socialização e valências. Os resultados da qualidade são os resultados da ação do serviço e o que o cliente ganha com o serviço;
- d) Qualidade do ambiente físico: condições do ambiente, *design* e equipamentos. Por qualidade do ambiente físico entende-se o envolvimento físico no qual o serviço é prestado (por exemplo instalações, acessos e materiais). Este é considerado por Howat *et al.* (1996) um dos mais importantes aspetos na avaliação da qualidade dos serviços.

Hightower, Brady y Baker (2002) estudaram um evento na modalidade de basebal. Os resultados confirmam que os distintos elementos do serviço têm uma influência significativa sobre as futuras intenções dos espetadores do evento.

No futebol, Agudo e Toyos (2003) num estudo desenvolvido num clube da primeira divisão em Espanha, analisaram a qualidade percebida pelos espetadores.

Trata-se de uma interessante abordagem na medição da qualidade percebida em eventos desportivos ao tentarem introduzir alguns elementos da competição que já tinham sido sugeridos em anteriores trabalhos

(Van Leeuwen, Quick e Daniel, 2002). Agudo e Toyos tomaram a opção de adaptar a Servqual, reduzindo-a a treze afirmações, obtendo quatro dimensões da qualidade do serviço.

Shank (2004) reforça a preocupação com a qualidade dos serviços em eventos desportivos ao afirmar que “o aspeto competitivo de qualquer evento desportivo é serviço puro, ou seja, o próprio jogo”.

A gestão dos serviços deverá desempenhar um papel fundamental para que todos os serviços sejam prestados de acordo com as expectativas dos adeptos e encontra-se inserida na “parte invisível da organização de eventos desportivos”, proposta por Shilbury (1994).

Tomlinson *et al.* (1995) pesquisaram trinta e quatro fatores presentes na literatura de marketing desportivo como estando relacionados com a presença dos adeptos nos jogos. As atividades e processos dos serviços oferecidos aos consumidores em eventos desportivos foram classificados de acordo com a proposição de Lovelock (1992), ou seja, distribuídos em “parte da frente” e “parte de trás”. Os autores acrescentaram, ainda, a categoria “circunstancial” para incluir os fatores que não podiam ser enquadrados nas outras duas categorias.

Por conseguinte, os fatores da “parte da frente” são chamados assim porque podem influenciar a satisfação dos adeptos no momento em que os serviços são prestados.

Esses fatores são a disponibilidade de bebidas e alimentação, a limpeza do estádio, a “atmosfera criada” para o jogo, as formas de entretenimento propostas ao público antes dos eventos ou fora do recinto desportivo e a disponibilidade dos assentos.

Tomlinson *et al.* (1995) recorre os fatores da “parte de trás” para ilustrar o que pode ser influenciado por meio de uma sugestão e que não é considerado como “parte da frente”.

A título de exemplo, os autores citam o preço dos bilhetes, o acesso ao estádio, a disponibilidade de estacionamento, o horário do jogo, as facilidades para as crianças nos recintos desportivos e o facto de o jogo ocorrer ou não ao fim-de-semana.

Finalmente, os fatores considerados “circunstanciais” são exemplificados como fatores incontroláveis. Afetam, contudo, a frequência dos adeptos a eventos desportivos. Entre esses fatores estão a probabilidade da equipa vencer ou não o jogo, a posição na tabela classificativa, a qualidade do adversário, o desempenho da equipa ao longo da temporada e a sua atuação nas últimas competições.

9. Os Espetadores de Eventos Desportivos

Começando por analisar a problemática dos eventos, constata-se que existem múltiplos tipos de eventos e também várias formas de os categorizar. Sachetti (2009) classifica os eventos como: desportivos, sociais, religiosos, políticos, empresariais, sectoriais e especiais em função da sua estrutura, dinâmica e públicos- alvos.

É comum considerar que os Jogos Olímpicos foram os primeiros eventos desportivos com critérios organizacionais detalhados, servindo de modelo para várias festas desportivas da época e também como padrão técnico e organizacional para a maioria dos eventos antigos e contemporâneos (Poit, 2006).

Ao longo dos tempos encontramos vários momentos que evidenciam as virtualidades do evento enquanto aglutinador das forças e motivações das pessoas, tanto numa lógica individual, como nas dinâmicas de grupo e sociais. Frequentemente, as manifestações de multidões foram usadas como instrumentos de condicionamento e de poder, permitindo compartilhar e comemorar emoções, muitas das vezes, de forma totalmente incerta e incontrolável (Ferrand, 2007). Os eventos podem ser definidos através do valor simbólico que representam para a comunidade, transformando-se em meios de transmissão de valores e representações sociais (Ferrand, 2001).

Um evento desportivo (Correia, 2001) pode ser definido através das respetivas especificações técnicas ou a partir do seu valor simbólico para a comunidade. De facto, pode definir-se um evento como, por exemplo, um Campeonato do Mundo recorrendo a todas as normas e regras que definem a natureza e as características da competição naquela modalidade desportiva.

Um evento é, segundo uma federação ou um clube, um serviço organizacionalmente importante devido aos recursos envolvidos, ao tempo despendido, aos contatos, à atenção e à ansiedade geradas.

O certame desportivo contém todas as características genéricas de um evento qualquer, acrescidas, no entanto, de um conjunto de especificidades muito particulares. O evento desportivo engloba quem o idealiza, e quem o produz e o consome de forma direta ou indireta.

Do ponto de vista da comunidade, o evento desportivo é encarado acima de tudo como uma festa, onde se intersectam e extravasam as emoções, o entusiasmo, o excesso, a vitória e a derrota. Pode-se, também, definir um evento desportivo partindo da análise das implicações organizacionais, económicas, sociais, políticas, concorrenciais e pessoais, que caracterizam este serviço particular das organizações de desporto. Os eventos desportivos são essencialmente experiências subjetivas de difícil mensuração, onde os praticantes e os espetadores são parte integrante do acontecimento.

Os eventos desportivos possuem características únicas, mas que não se diferenciam da matriz genérica de todos os outros tipos de eventos. Podemos afirmar que a crescente notoriedade do evento desportivo leva-o a estar não só mais perto de todas as outras categorias de eventos, como também a sofrer a influência das suas necessidades e externalidades.

A envergadura do evento é, por si só, um elemento fulcral para a sua caracterização. Apesar de, numa conceção genérica, os componentes serem sempre os mesmos, o conjunto e a interação específicas das dinâmicas de cada operação ou etapa organizativa determinará contornos próprios a cada evento.

Para Boyer, Musso, Barreau, Collas e Addall (2007) existem quatro dimensões base: os tipos A, B, C e D.

Ao primeiro correspondem os eventos da grandiosidade dos Jogos Olímpicos ou das fases finais dos Mundiais das diversas modalidades. Como exemplo de evento do tipo B temos as finais de Taça das diversas modalidades de cada país. No caso de um evento de periodicidade irregular, de nível nacional, mas perfeitamente localizado no tempo está enquadrado no tipo C. Por último, o quarto tipo corresponde a um evento nacional de carácter regular, como por exemplo o jogo de um campeonato ou torneio.

De forma semelhante tem sido usada, desde há alguns anos, uma classificação própria que se aproxima bastante deste modelo e que consiste também em quatro níveis, a saber: Mega eventos, de nível internacional com duração superior a oito dias; Grandes eventos, de nível internacional englobando milhares de atletas e milhares de espetadores; Pequenos eventos, de nível nacional ou internacional com duração limitada, determinando uma pequena participação de atletas e espetadores; e, por último, os Micro eventos, essencialmente vocacionados para campeonatos e torneios de menor relevância competitiva (Sarmiento, 2002).

Segundo Correia (2001) os eventos desportivos, enquanto serviços produzidos por organizações, são fundamentalmente experiências subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espetadores são parte integrante do acontecimento. Os eventos são heterogéneos, dependem de quem os fornece e do dia em que são produzidos, o que coloca sérias dificuldades ao controlo de qualidade. Tendo em conta a durabilidade dos eventos, é preciso gerir convenientemente o complicado encontro entre a oferta e a procura. Acresce ainda que nos eventos desportivos cada visita a um recinto desportivo envolve múltiplos encontros com a qualidade dos serviços como, por exemplo, a compra do bilhete e a utilização do bar.

Um evento desportivo implica a gestão de processos economicamente significativos. Tal situação exige, por vezes, um conjunto alargado de compromissos nacionais e internacionais, de alianças internas e externas, de

parcerias com organismos públicos, patrocinadores e comunicação social. No âmbito da comunidade, um evento tem de ser encarado, explorado e desenvolvido, pensando-se nos benefícios que pode trazer ao nível da promoção turística, da valorização política, de receitas fiscais, rendibilização de estruturas locais, dinamização da economia e promoção do desporto.

O sucesso de um evento desportivo pode medir-se pelo seu impacto social. Um evento desportivo tem de se constituir como um acontecimento social, de natureza mediática, despertando a atenção das pessoas, da comunicação social e das entidades públicas e privadas.

Do ponto de vista das pessoas, sejam os praticantes, os espetadores, os colaboradores ou os organizadores, um evento desportivo deve ser gerido como individualmente excitante, que proporciona momentos únicos.

Atualmente os eventos desportivos começam a ser cada vez mais valorizados pela população, independentemente das características pessoais e enquadramento social (Esteves, 2005).

A organização de um evento desportivo depende dos propósitos do organizador e do tipo de evento desejado pelas organizações de desporto, pois têm implicações económicas, concorrenciais e pessoais. Desta forma, surgem as questões do prestígio que estão associadas ao organizador, projetando a imagem do mesmo; as questões financeiras, pois os eventos desportivos são potenciais fontes de rendimento para as organizações; e as questões de mobilização dos colaboradores para o alcance de um objetivo, promovendo a união dos mesmos levando-os frequentemente a superarem-se. Por conseguinte, a organização de um evento desportivo de qualidade pode determinar a adesão de novos praticantes, a lealdade de um consumidor e o reforçar da imagem da modalidade (Esteves, 2005).

Abordando a problemática dos espetadores, verifica-se que os desportos oferecem uma gama de modalidades desportivas onde cada qual origina uma multidão de fãs. Os espetadores diferem entre si nos seus interesses, gostos, atitudes, manifestações e pelo próprio conhecimento acerca da modalidade. Estes adeptos e espetadores, também diferem na maneira de expressarem a sua satisfação e a sua alegria. Uma coisa em comum foi detetada por Slepicka (1995), é terem o desejo de usarem o seu tempo em verem e fruïrem o espetáculo desportivo. O espetáculo desportivo proporciona-lhes a oportunidade de fugirem à rotina diária, aos seus problemas e dificuldades, além de satisfazerem a necessidade estética que o espetáculo desportivo pode oferecer (Feijó, 1992).

Para explicar as reações e as experiências dos espetadores é fundamental conhecer o perfil de pessoas que constituem a audiência dos jogos desportivos e como os diferentes espetadores de diferentes modalidades também possuem características específicas.

O envolvimento dos espetadores com as modalidades desportivas pode ser feito segundo diferentes interesses e motivos. Uns deslocam-se aos eventos desportivos pelo facto de usarem o seu tempo, outros para ver o espetáculo, encontrar-se com os amigos.

Para muitos espetadores o próprio espetáculo, como os jogadores, técnicos, claques, é a razão que motiva a presença no evento. A própria história desportiva do espetador enquanto praticante, bem como o seu desempenho na prática desportiva, tem um papel importante e fornece ao espetador informações adicionais sobre a competição e a qualidade do espetáculo que se desenrola à sua frente.

A distinção entre adepto desportivo e espetador desportivo é bastante útil do ponto de vista teórico, pois clarificando os conceitos é mais fácil para os gestores desportivos e para os responsáveis de marketing do clube

estabelecerem medidas para pessoas diferentes, com necessidades e desejos diferentes. Estes conceitos não são obviamente mutuamente exclusivos, podendo coexistir num mesmo indivíduo, mas existem diferenças significativas entre eles.

O adepto desportivo é um entusiástico seguidor de uma equipa, atleta, modalidade ou produto desportivo, enquanto o espetador desportivo é aquele que assiste *in loco*, no recinto desportivo, ao evento desportivo (Wann *et al.*, 2001). Alguns adeptos raramente assistem ao espetáculo ao vivo enquanto alguns espetadores pouco se interessam por uma determinada equipa ou jogador, focando-se muito mais na qualidade da competição e na vertente desportiva da modalidade.

Alguns adeptos querem que a sua equipa ganhe acima de tudo; além disso, querem partilhar os sucessos e as vitórias do clube, querem saber tudo sobre o clube e manter-se informados sobre as novidades; finalmente gostam de se vestir como os seus ídolos ou, pelo menos, gostam de ser identificados visualmente com a equipa. O clube deve procurar saber o que os adeptos querem e precisam do clube (Trail *et al.*, 2003). Os adeptos desportivos podem, em síntese, ser descritos como indivíduos com um interesse enorme e permanente pelo desporto, equipa ou atleta em questão (Wann *et al.*, 2001).

Os espetadores são completamente diferentes. Estes querem ver um espetáculo de qualidade, apreciar as habilidades desportivas, a estética do jogo e aumentar o seu conhecimento sobre a modalidade. Este tipo de consumidor é muito mais influenciado nas suas decisões por fatores como o preço do produto, acessibilidade ou comodidade do recinto desportivo. O espetador decidirá ficar em casa se a sua última experiência no meio da multidão não tiver sido agradável ou se o trânsito para o jogo tiver sido caótico (Trail *et al.*, 2003).

O comportamento dos espetadores em eventos desportivos tem sido objeto de grande interesse, em razão da importância que tem assumido no fenómeno desportivo. Conhecer os fatores que influenciam e determinam as decisões dos indivíduos a assistir aos jogos é importante para as organizações desportivas, visando atrair e envolver mais os espetadores, pois isso aumenta a visibilidade das equipas, dos clubes e das modalidades desportivas, gerando benefícios diretos e indiretos para as organizações.

As investigações e o aparecimento de estudos acerca dos espetadores têm vindo a crescer (Wann, 1995; Milne e McDonald, 1999; Trail e James, 2001; Correia e Esteves, 2007).

As primeiras investigações levadas a cabo por Hansen e Gautier (1989) centraram-se em quatro categorias:

- a) Fatores económicos (preços dos bilhetes, rendimentos familiares, formas substitutas de entretenimento e televisão);
- b) Fatores sociodemográficos;
- c) Efeitos das promoções dos eventos especiais e da qualidade dos jogadores e equipas;
- d) As preferências situacionais (horários dos jogos, conforto e acessibilidade).

No entanto, este estudo apresenta algumas limitações segundo Ridinguer e James (2002), pois fornece poucas informações sobre, quais as razões que levam os espetadores a assistirem aos eventos desportivos e a acompanhar a informação desportiva.

Os eventos desportivos, de acordo com Esteves (2005), são ao mesmo tempo fenómenos individuais e sociais. O entendimento do comportamento do espetador, a sua satisfação, a frequência com que assiste aos eventos desportivos, assenta em fatores cognitivos e afetivos.

Madrigal (1995) sugeriu três antecedentes cognitivos que influenciariam a motivação do indivíduo:

- a) A qualidade do opositor;
- b) O nível de identificação com a equipa;
- c) A confirmação ou não das expectativas acerca do evento desportivo.

Constata-se que os espectadores assumem a decisão de assistir às competições como resultado de um conjunto de razões. Podem, por exemplo, repetir a decisão de presenciar a competição, mediante a confirmação ou não das expectativas que tinham em relação ao evento desportivo, às respostas da autoestima e à afetividade que vivenciam (Trail, Fink e Anderson, 2005).

A qualidade percebida pelos espectadores no serviço prestado nos eventos desportivos é essencial para o sucesso de todas as organizações (Kelley e Turley, 2001). A percepção dos espectadores relativamente a um serviço é semelhante às percepções que os mesmos têm acerca de uma marca, dos níveis de lealdade para com os serviços organizacionais e a uma nova intenção de compra dos serviços e produtos desenvolvidos (Oliva *et al.*, 1992).

Para além da procura do entusiasmo, existem inúmeros fatores que contribuem para que o espectador compareça num recinto desportivo para assistir a uma competição. Wakefield e Loan (1995) dizem que quanto mais competitivo for o competidor, mais público ocorrerá.

Para Chen (2004) o espectador revela, através de três maneiras, o seu compromisso com o clube. A primeira é cognitiva, pois o adepto adquire conhecimento acerca da modalidade desportiva e sobre o seu próprio clube ou competidor. A segunda diz respeito à atitude, na medida em que o adepto acredita no desporto e no competidor que ele apoia. A terceira maneira é a comportamental, visto que o adepto demonstra o seu compromisso através de atos tangíveis como, por exemplo, a própria presença nos jogos.

Em síntese, os espetadores acreditam que o clube é uma ponte e que eles são, orgulhosamente, os pilares dessa ponte (Chen 2004).

As sensações que o espetador vive ao longo do espetáculo desportivo são importantes para conhecer as razões que o levam a assistir aos mesmos. No entanto, há necessidade de caracterizar os mesmos para sabermos ao certo quem é que vai ao desporto ao vivo, com o objetivo de identificar públicos-alvo, melhorando a metodologia e as estratégias dos gestores no domínio do marketing.

Não obstante os papéis do espetador e do adepto coincidam, muitas das vezes são diferentes; isto porque podem existir em separado ou estar simplesmente presentes em mais ou menos grau em cada indivíduo. O adepto desportivo é, como vimos, alguém que se interessa pelo desporto, quer seja uma modalidade desportiva, uma equipa ou um determinado atleta.

Por seu lado os espetadores são todos os indivíduos que assistem no recinto desportivo ao evento desportivo. Apesar de muitas das vezes estas configurações existirem em simultâneo, é possível assistir a um jogo sem que se seja adepto de nenhum dos oponentes; mas, em contrapartida os adeptos poderão não assistir presencialmente aos eventos.

Ao tentarmos identificar o perfil do espetador de um evento desportivo, estamos a conhecer mais e melhor as suas necessidades, desejos e expectativas, melhorando as possibilidades de o satisfazer através dos serviços que lhe apresentamos.

Os estudos que existem sobre os espetadores e fãs de uma determinada equipa ou modalidade desportiva conduzem-nos à compreensão das suas atitudes e os comportamentos em relação às mesmas, de maneira a que os produtos e serviços sejam sempre os mais adequados (Funk e James, 2006).

De acordo com Grönroos (1984) a qualidade percebida pelos espetadores pode ser dividida em duas componentes: a qualidade técnica e a qualidade funcional.

Neste contexto, a primeira foca-se na qualidade avaliada do serviço base que o espetador recebe; isto é, no âmbito desportivo é a qualidade da competição a que o espetador assiste.

Quanto à qualidade funcional esta consiste na avaliação da apresentação do serviço; ou seja, corresponde ao ambiente desportivo, ao serviço prestado no recinto desportivo, ao trabalho dos funcionários durante o mesmo, ao estacionamento, às instalações sanitárias e a outros aspetos inerentes à organização e à apresentação do próprio evento desportivo.

A satisfação dos espetadores é entendida segundo Oliver (1997) como “o julgamento de características do produto ou então do próprio produto que promove um elevado nível de satisfação e preenchimento”.

Num contexto desportivo, o serviço prestado contribui para a satisfação dos espetadores durante o período em que observam o evento desportivo (Wakefield e Blodgett, 1994). Desta maneira, o nível de satisfação de um espetador ao observar um evento desportivo resulta das suas expectativas relativamente ao que está a vivenciar no momento.

Trail e Fink (2005) através da Teoria da Satisfação do Espetador sugerem que o resultado do desempenho de um produto interage com as expectativas confirmadas ou não do espetador, conduzindo à satisfação ou não em relação ao produto.

10. ALGUNS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Os modelos de avaliação da qualidade dos serviços ligados ao desporto podem ser enquadrados em dois grupos. O primeiro avalia a qualidade dos serviços onde os consumidores participam ativamente no processo de consumo do desporto, como frequentadores de centros desportivos ou academias de ginástica. O segundo grupo engloba os consumidores do desporto como espetadores de eventos desportivos.

10.1 Modelo Servqual

A Servqual é uma escala multidimensional para a medição das expectativas e das perceções dos consumidores. Recorre a conceitos da qualidade em serviços: a qualidade percebida em relação à qualidade objetiva, a qualidade como atitude dos consumidores em relação ao serviço oferecido, a qualidade em relação à satisfação dos consumidores, envolvendo os conceitos de confirmação e *desconfirmação* das expectativas nas experiências dos consumidores, nas expectativas comparadas com as perceções dos serviços consumidos e, por fim, nas dimensões da qualidade dos serviços (Parasuraman *et al.*, 1985).

Trata-se de um instrumento que veio influenciar o desenvolvimento da maioria da investigação no domínio da qualidade dos serviços.

Numa longa investigação junto de clientes, gestores e empregados, evidenciaram que os critérios como os quais os clientes avaliavam os serviços incluíam as seguintes dez dimensões: Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade

de Resposta, Competência, Acessibilidade, Simpatia, Comunicação, Credibilidade, Segurança, Conhecimento das necessidades dos clientes (Parasuraman *et al.*, 1985).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) partindo da revisão da literatura na avaliação da qualidade concluíram que a qualidade do serviço não pode ser conceptual, nem medida recorrendo às teorias tradicionais.

Estes autores chegaram a três conclusões preliminares após a revisão da literatura:

- a) A qualidade do serviço é mais difícil de avaliar do que a qualidade dos bens;
- b) A qualidade do serviço resulta da comparação do desempenho do serviço atual com o nível de expectativas;
- c) As perceções da qualidade do serviço envolvem o processo do serviço prestado e o resultado.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) alargaram estes argumentos propondo que a qualidade do serviço é um constructo que é similar a uma atitude e é relacionada, mas não é equivalente, à satisfação do consumidor.

O modelo Servqual serve para medir a qualidade do serviço através da comparação entre as expectativas antes da compra e as perceções pós-compra no desempenho da empresa (Parasuraman, Zeithalm e Berry, 1988).

A teoria subjacente à escala Servqual sugere que o constructo da qualidade do serviço seja apresentado como o resultado da seguinte equação:

$$\text{Qualidade do Serviço} = f(\text{Desempenho} - \text{Expectativas})$$

O original modelo Servqual compreendia um conjunto de vinte e dois pares de itens para as expectativas e para o desempenho (perceções).

Assente numa análise exploratória de fatores, estes autores sugerem que o domínio do serviço pode ser conceptual e composto por cinco dimensões: Tangíveis, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia.

Em posterior publicação, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), alargaram a metodologia Servqual para incluir as medidas da importância para cada *gap* de comparação. Os pares de cada *item* capturam a diferença dos *gaps*, entre perceções do consumidor do atual desempenho e das expectativas do consumidor de como o desempenho se deve realizar.

Os pares de cada item representam as cinco dimensões identificadas previamente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Mais tarde, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), propuseram uma série adicional de *itens* que refletem a importância que os consumidores atribuem a cada dimensão da qualidade do serviço na escala Servqual:

Qualidade do Serviço = (Desempenho – Expetativas) * Importância

Esta fórmula representa a ponderação na medição da qualidade do serviço usando a escala Servqual. Os autores do modelo Servqual sugerem que as empresas de serviços podem primeiramente encontrar a diferença dos *gaps* para cada um dos 21 itens nas cinco dimensões que influenciam a qualidade do serviço; que pode, então, ser tratada como ponderada ou não ponderada.

Estes fatores individuais podem ser adicionados e usados para determinar a média nas cinco dimensões da qualidade. Finalmente, o *gap* total da qualidade do serviço pode ser obtido no somatório e no cálculo da média dos cinco fatores.

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1983, 1985, 1988, 1991) apresentam o modelo Servqual, cujo objetivo é analisar as causas que geram deficiências no

serviço. Estes autores acreditam que a diferença entre o serviço previsto e o serviço percebido é o resultado de quatro *gaps* que são produzidos pelo funcionamento interno da empresa devido a uma falta de percepção das necessidades ou das expectativas do cliente.

A qualidade percebida é a amplitude da discrepância ou diferença que existe entre as expectativas dos desejos dos clientes (serviço esperado) e as suas percepções (serviço percebido), que constitui o que se chama Gap 5. Os gaps são (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985):

Gap 1- Lacuna entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes. Proposição 1- a lacuna entre as expectativas dos consumidores e a percepção que os executivos têm de tais expectativas, tem impacto sobre a avaliação que os consumidores fazem sobre a qualidade do serviço.

Gap 2- Lacuna entre a percepção que os gerentes têm acerca das expectativas dos consumidores e a tradução dessa percepção em normas e especificações para atender às expectativas dos consumidores. Proposição 2- a lacuna entre as percepções dos gerentes acerca das expectativas dos consumidores e as especificações de qualidade da empresa afetam o julgamento da qualidade do serviço pelo cliente.

Gap 3- Lacuna entre as normas e especificações e o serviço efetivamente fornecido ao consumidor. Proposição 3- a lacuna entre as especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente prestado afeta a qualidade do serviço percebido pelos clientes.

Gap 4- Lacuna entre o serviço prestado e a comunicação externa. Proposição 4- a lacuna entre o serviço efetivamente prestado e as comunicações externas sobre o serviço afetam a qualidade do serviço percebido pelos clientes.

Gap 5- Lacuna entre o serviço prestado e o serviço recebido.

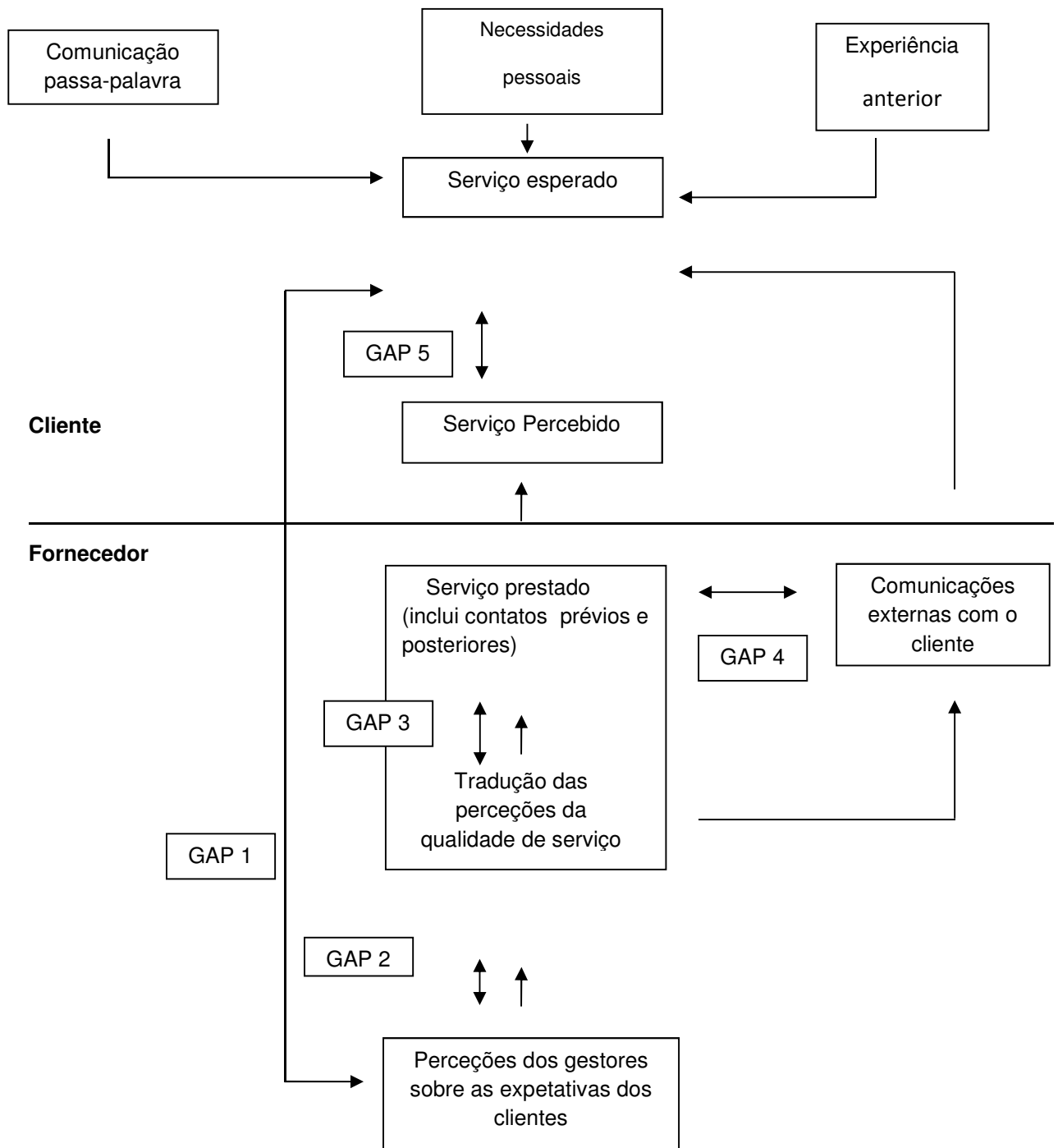
Proposição 5- a qualidade que o cliente percebe numa prestação de serviço é uma função da magnitude e da direção (positiva ou negativa) da lacuna entre o serviço esperado e a perceção do serviço recebido.

A qualidade dos serviços é percebida pelos consumidores como uma função do tamanho e da direção do Gap 5 que diz respeito às falhas da empresa prestadora do serviço (Parasuraman, Zeithalm e Berry, 1985).

Em consequência de estudos posteriores, reduziram as dez dimensões da qualidade do serviço às cinco seguintes (Parasuraman, Zeithalm e Berry, 1988):

- a) Tangíveis: dizem respeito ao aspeto, à aparência das instalações e do pessoal, ao equipamento e aos materiais de comunicação;
- b) Fiabilidade: corresponde à capacidade para desempenhar o serviço oferecido, de maneira fiável e cuidadosa;
- c) Capacidade de Resposta: tem a ver com a disposição, o interesse, a vontade de ajudar, atender e acompanhar o cliente com prontidão;
- d) Segurança: prende-se com o profissionalismo dos funcionários, mostrado através dos seus conhecimentos, as suas habilidades e atenção inspiram credibilidade aos seus utilizadores, e portanto, confere segurança. Reúne três aspetos anteriormente propostos (profissionalismo, cortesia e credibilidade);
- e) Empatia: está ligada à atenção personalizada que oferece a entidade aos seus clientes. Este novo fator surge da associação de três fatores: Acessibilidade (facilidade de lidar com a entidade); Comunicação (ação da empresa para manter informados os clientes, ao mesmo tempo que os ausculta); e Compreensão (ações para conhecer os clientes e as suas necessidades).

Figura 10.1 Modelo da qualidade do serviço (PZB)



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)

Portanto, como resultado de sucessivas aplicações e análises estatísticas, a escala Servqual foi aprimorada. As antigas dez dimensões foram reduzidas a estas cinco dimensões. As três primeiras, Tangíveis, Fiabilidade e Capacidade de Resposta, permaneceram como originalmente concebidas.

As dimensões Competência, Cortesia, Credibilidade e Segurança foram consolidadas numa única dimensão, associada à capacidade da empresa de assegurar a execução dos serviços com os atributos de tais dimensões.

As outras dimensões - Acessibilidade, Comunicação e Conhecimento do Cliente, foram agrupadas numa nova dimensão - a Empatia.

As dimensões da qualidade do serviço podem ser ordenadas pela importância do seguinte modo (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1985): Fiabilidade (32%); Capacidade de Resposta (22%) Segurança (19%); Empatia (16%) e Tangíveis (11%).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um questionário contendo 22 afirmações, assente numa escala de Likert de 1 a 7 pontos, para a medição da discrepância existente entre as expectativas dos consumidores e a sua perceção dos serviços.

Em versão mais recente da escala de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) além da mensuração da qualidade percebida do serviço medem-se, de modo dual, as expectativas do consumidor - o serviço mínimo que o cliente está disposto a aceitar (serviço adequado) e o serviço que gostaria de receber (serviço desejado), existindo uma zona de tolerância entre eles.

Pode considerar-se que esta forma de medir a qualidade tem um elevado poder de diagnóstico, pois permite verificar se a qualidade percebida do serviço, para cada atributo ou dimensão, está dentro ou fora da zona de tolerância.

Algumas dessas investigações, contudo, modificaram este modelo adicionando-lhe dimensões ou utilizando metodologias alternativas com vista a atingir os seus objetivos (Brady e Cronin, 2001).

A qualidade dos serviços poderá ser medida identificando os *gaps* entre as expectativas do consumidor e as suas perceções do desempenho desse serviço.

A mensuração da qualidade de serviço percebido pelo consumidor é feita através da medição das diferenças entre os valores da perceção e os da expectativa (confirmação/*desconfirmação*), de tal maneira que uma diferença negativa (expectativa maior que a perceção) indica qualidade abaixo do esperado, e uma diferença positiva (perceção maior que a expectativa) indica perceção de qualidade acima da esperada.

Por ter sido desenvolvida em sectores de diversa natureza, pretendeu ser genérica e aplicável a todos os tipos de organizações e ramos de serviços, se necessário com a introdução de adaptações, como sugerem os próprios autores, que em trabalho posterior de aperfeiçoamento da Servqual, promoveram algumas alterações em itens específicos, melhorando a redação de alguns itens e substituindo alguns outros, de modo a espelhar melhores propriedades psicométricas, tomando a escala mais fidedigna e válida (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1991).

Como sublinharam os seus autores, embora a escala Servqual tenha sido desenvolvida a partir de alguns sectores específicos, é uma escala padronizada, podendo ser aplicada em qualquer organização que preste um serviço, bastando promover as necessárias adaptações na redação das afirmações, para que reflitam melhor a realidade de cada investigação.

Apesar da popularidade da escala Servqual, alguns estudos questionaram a eficácia conceptual do constructo da qualidade do serviço (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988) e consequentemente, a própria metodologia Servqual, como apropriada na operacionalização da qualidade do serviço.

Esta escala tem sido utilizada numa grande variedade de sectores de serviços onde provou ser uma ferramenta útil e proveitosa. Porém, tem sido alvo de algumas críticas, teóricas e práticas; alguns investigadores (Howat e Murray, 2002) questionaram o modelo dos *gaps* e sugeriram que medir isoladamente as perceções seria um melhor indicador da qualidade do serviço, do que medir as diferenças entre expectativas e perceções.

10.2 Modelo Servperf

Cronin e Taylor (1992) investigaram como deve ser conceptualizada e medida a qualidade do serviço. Concluíram que a literatura e os resultados empíricos indicam que a qualidade do serviço deve ser conceptualizada e medida como uma atitude.

O modelo Servperf usa as mesmas questões da Servqual, mas preconiza que a qualidade do serviço deve ser aferida apenas com base nas perceções dos consumidores acerca do desempenho do prestador do serviço.

Segundo o modelo Servperf a qualidade do serviço é igual ao desempenho, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Qualidade do Serviço} = f(\text{Desempenho})$$

Aliás, outros estudos apontam também no mesmo sentido. Segundo Babakus e Boller (1992) a diferença entre perceções e expectativas não fornece informação adicional à contida na componente perceções.

A mesma conclusão é sugerida por Salazar (2000) com base num estudo comparativo entre a Servqual e a Serperf; ou seja, a avaliação do serviço, resultante da avaliação da performance da empresa, é um método mais adequado para medir a qualidade do serviço.

A segunda fórmula consiste no Servperf ponderado, que é a relação do desempenho e da importância:

$$\text{Qualidade do Serviço} = (\text{Desempenho}) * \text{Importância}$$

Esta relação não é mais do que a percepção do cliente do desempenho do serviço da empresa.

10.3 Modelo Teamqual

McDonald *et al.* (1995) desenvolveram a escala Teamqual, com cinco dimensões, destinada a medir a qualidade em serviços prestados em eventos desportivos com equipas profissionais.

Essas cinco dimensões, foram escolhidas com base na escala Servqual, ou seja, na ideia de que as avaliações da qualidade são baseadas no hiato entre as expectativas do cliente e as percepções do mesmo.

O Teamqual é uma das primeiras ferramentas desenvolvidas para avaliar a qualidade dos serviços em eventos desportivos. O estudo realizado por Mark McDonald, William Sutton e George Milne (1995), baseou-se num levantamento feito por um outro autor (Kaski, 1994 *apud* McDonald *et al.*, 1995) na Liga de Futebol Americana (NFL), na Associação Norte-Americana de Basquetebol (NBA) e na Liga Norte-Americana de Basebol (MLB). Constatou-se que as sete prioridades observadas tinham alguma relação com os serviços dirigidos aos consumidores.

Trata-se de uma adaptação do modelo Servqual, desenvolvido por Parasuraman *et al.* (1988), mas focado em eventos desportivos. O modelo do desporto também considera as cinco diferenças das expectativas dos consumidores em relação ao que é percebido pelos consumidores.

McDonald *et al.* (1995) sustentam que em relação ao modelo Servqual (Parasuraman *et al.*, 1988), foi avaliada a qualidade dos serviços apenas numa visita. Já em eventos desportivos, a qualidade dos serviços é avaliada inúmeras vezes.

McDonald *et al.* (1995) ao desenvolverem o Teamqual consideraram que as duas dimensões da qualidade em serviços, relacionadas com eventos desportivos, são a tangibilidade e a fiabilidade. Parasuraman *et al.* (1988) já tinham concluído que a fiabilidade é considerada muito importante em estudos levados a cabo em empresas prestadoras de serviço.

O Teamqual, em resumo, é um modelo prático de avaliação da qualidade dos serviços em eventos desportivos. McDonald *et al.* (1995) concluem que o crescimento do relacionamento das equipas com os seus adeptos só pode verificar-se se os adeptos estiverem satisfeitos no relacionamento inicial com os clubes.

10.4 Modelo Quesc

Noutro contexto cultural, desenvolveu-se uma investigação que teve como resultado uma ferramenta de medida da qualidade percebida dos serviços desportivos na Coreia, o Quesc (Kim e Kim, 1995).

Os autores justificaram a sua decisão de desenvolver uma nova escala de medida, com a falta de exatidão da Servqual (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988) para determinar as dimensões do serviço. Defendem que as dimensões de qualidade dependem da categoria de serviço investigado.

Kim e Kim (1995) realizaram um teste de qualidade para Centros Desportivos na Coreia (Quesc). As dimensões obtidas através da Quesc centram-se nas seguintes doze dimensões: Ambiente, Atitude dos Empregados, Fiabilidade, Informação, Programação, Consideração Pessoal, Preço, Exclusividade, Privacidade, Conveniência, Estímulo e Oportunidade Social.

Destas doze dimensões preconizadas, apenas sete mostram aderência ou correspondência com a escala de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

A clareza conceptual e a fiabilidade e consistência internas de algumas dessas dimensões foram, no entanto, questionáveis (Alexandris *et al.*, 2001; Alexandris *et al.*, 2004) designadamente em relação aos itens relativos ao Preço, Estímulo e Privacidade. A criação e o desenvolvimento desta escala representaram, todavia, uma importante e pioneira tentativa de medir a qualidade nos Centros Desportivos de *Fitness* (Alexandris *et al.*, 2004).

10.5 Modelo Sportserv

O SportServ é uma ferramenta criada por Theodorakis e Kambitsis (1998) para avaliar a qualidade do serviço em eventos desportivos baseada em cinco dimensões e vinte e dois itens.

As dimensões encontradas são (Theodorakis *et al.*, 2001):

- a) Acesso, compreendendo quatro itens de avaliação, entre eles, a disponibilidade de estacionamento fora do estádio;
- b) Confiança, com outros quatro itens avaliados, tais como a prestação do serviço ser feita como prometido;

- c) Recetividade, com seis itens de avaliação, como por exemplo, os organizadores do evento terem providenciado o serviço de forma atempada e pontual;
- d) Tangíveis, envolvendo também seis itens de avaliação. Como por exemplo o apelo visual do estádio ou do local do evento;
- e) Segurança, com dois itens avaliados, entre eles, o sentimento de o cliente se sentir em segurança no interior do estádio.

Os autores sustentam que a ferramenta é uma adaptação da Servqual (Parasuraman *et al.*, 1988), porém não recorrem à avaliação da expectativa da qualidade do serviço oferecido, mas sim, a uma avaliação direta do serviço prestado.

10.6 Modelo Eventqual

Este modelo nasceu a partir da investigação levada a efeito por Mundina *et al.* (2005) junto de espetadores de futebol, nos XV Jogos Mediterrânicos de Almería, em 2005. Basearam o estudo numa amostra de duzentos e três questionários. Estes foram lançados nas instalações desportivas durante os últimos minutos da competição e depois de finalizada essa mesma competição. Foram consideradas quatro dimensões para a avaliação da qualidade do serviço, a saber: Acessibilidade, Pessoas, Tangíveis e Serviços Complementares.

A principal conclusão, resultante deste estudo, foi que os Jogos Mediterrânicos de Almería, enquanto evento futebolístico, agradaram muito aos espetadores participantes neste evento desportivo.

Os espetadores de futebol evidenciaram, de forma vincada, uma elevada qualidade percebida, valorizando as quatro dimensões de qualidade resultantes da escala Eventqual. As dimensões mais valorizadas foram a Acessibilidade e as Pessoas.

11. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a qualidade dos serviços no âmbito dos eventos desportivos profissionais, lançamos, numa 1ª fase, um inquérito que continha, além da informação de natureza sociodemográfica, a escala Servqual e a escala Eventqual (573 inquéritos). Mais tarde, numa 2ª fase, concebemos e aplicamos uma nova escala (807 inquéritos).

Os inquéritos abrangeram quatro modalidades desportivas, cujas competições se desenrolam em recintos desportivos de grandeza e especificidades distintas, a saber: futebol (Estádio), futsal (Pavilhão desportivo), ténis (*Court* de ténis) e automobilismo (Pista). Esta estratégia pretendeu estudar a qualidade dos serviços, segundo os espetadores, em eventos desportivos de natureza muito diversa.

Os inquéritos visaram pessoas que frequentaram, pelo menos uma vez nos últimos doze meses, o Estádio do Sport Lisboa e Benfica, para assistirem a um jogo de futebol do Sport Lisboa e Benfica.

Com idêntica finalidade os inquéritos destinaram-se desta feita a pessoas que tivessem assistido, pelo menos uma vez nos últimos doze meses, a um jogo de futsal da Associação Desportiva do Fundão no Pavilhão Municipal do Fundão.

Perseguindo o mesmo objetivo, os mesmos inquéritos, foram agora dirigidos a pessoas que tivessem presenciado, pelo menos uma vez nos últimos doze meses, um jogo profissional de ténis no *Court* de Ténis do Estádio do Jamor.

Finalmente procedeu-se de igual modo, lançando os inquéritos a indivíduos que tivessem assistido, pelo menos uma vez nos últimos doze meses, a uma corrida profissional de automobilismo, no Autódromo do Estoril.

As pessoas foram inquiridas em diversos locais, maioritariamente em Lisboa e Fundão - cidades onde se situam os respetivos recintos desportivos - mas estendendo-se igualmente a outros pontos de Portugal.

Os inquiridos foram solicitados a responder em locais diversos, designadamente, cafés e restaurantes, jardins públicos, Casas do Benfica (SLB - futebol), sede da Associação Desportiva do Fundão (ADF - futsal), clubes e escolas de ténis (Ténis) bem como em agremiações dedicadas ao desporto automóvel (Automobilismo).

A opção de responderem dentro dos recintos desportivos ou à entrada ou saída dos recintos desportivos foi considerada inadequada, pois as respostas poderiam ser enviesadas em função das emoções e dos estados de espírito próprios desses momentos e que poderiam resultar do próprio desempenho desportivo (no caso de se proceder à resposta ao questionário durante ou após a realização da competição em causa). Acresce que o preenchimento, nesse contexto, de um inquérito com tantas questões, resultaria num incómodo para os inquiridos.

12. APLICAÇÃO DAS ESCALAS SERVQUAL E EVENTQUAL

12.1 Caracterização da Amostra

A amostra em estudo era constituída por 573 indivíduos, sendo 299 espetadores do Estádio do Sport Lisboa e Benfica (SLB, futebol), 134 da Associação Desportiva do Fundão (ADF, futsal), 63 de Ténis (*Court Central* do Estádio do Jamor) e 77 de Automobilismo (Autódromo do Estoril). Os dados foram recolhidos entre Março e Maio de 2011.

A Tabela 12.1 contém a distribuição percentual relativa às variáveis sociodemográficas mais relevantes na amostra em estudo. A maior parte dos inquiridos é do sexo masculino (76,8%), com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos (33,3%), e entre os 30 e os 39 anos (29,5%). Uma parte significativa dos indivíduos possui o Ensino Secundário (38,4%) ou Básico (29,5%).

A maior parte dos inquiridos reside em cidades (65,4%), sendo o distrito de residência mais frequente o de Castelo Branco (54,7%). Dos inquiridos 49,7% têm filhos, embora apenas 18,2% dos inquiridos se façam habitualmente acompanhar por estes, quando se deslocam ao evento desportivo. A maioria dos indivíduos não é sócio ou praticante da modalidade desportiva em análise (66,7%); afirmam deslocar-se semestralmente (26,2%) ou muito pontualmente (23,9%) ao evento desportivo em questão; uma parte considerável destas deslocações destinam-se a assistir aos jogos mais importantes das competições nacionais (54,3%) ou das competições europeias (20,4%).

Sexo	N	%	Tem filhos?	N	%
Masculino	440	76,8	Sim	285	49,7
Feminino	133	23,2	Não	288	50,3
Idade	N	%	Costuma ir acompanhado pelos Filhos?	N	%
<20 anos	79	13,8	Sim	104	18,2
[20-30[191	33,3	Não	469	81,8
[30-40[169	29,5	É Sócio/Praticante?	N	%
[40-50[80	14,0	Sim	191	33,3
[50-60[36	6,3	Não	382	66,7
>=60	18	3,1	Frequência da deslocação	N	%
Habilitações Literárias	N	%	Quinzenal	117	20,4
Sem Estudos	9	1,6	Mensal	104	18,2
Estudos Primários	53	9,2	Semestral	150	26,2
Ensino Básico	169	29,5	Anual	65	11,3
Ensino Secundário	220	38,4	Muito Pontual	137	23,9
Ensino Superior	122	21,3	Tipo de competições a que assiste	N	%
Local de Residência	N	%	Todos os jogos	78	13,6
Aldeia	92	16,1	Todos os jogos das competições nacionais	26	4,5
Vila	127	22,2	Jogos mais importantes das competições nacionais	311	54,3
Cidade	354	61,8	Todos os jogos das competições europeias	41	7,2
Distrito de Residência	N	%	Jogos mais importantes das competições europeias	117	20,4
Lisboa	110	19,2			
Castelo Branco	329	57,4			
Outros	134	23,4			

Tabela 12.1 Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.

12.2 Resultados Obtidos - Servqual

A análise estatística dos dados obtidos realizou-se com o recurso à versão 20.0 do *software* SPSS.

Estrutura Fatorial e Consistência Interna

O estudo realizado permitiu confirmar que a Servqual é um instrumento válido para avaliar a qualidade dos serviços no contexto desportivo.

A análise das estruturas latentes da Servqual baseou-se nas técnicas de Análise Fatorial, que permitiram confirmar a estrutura fatorial deste instrumento nas suas dimensões Tangibilidade, Fiabilidade, Capacidade de Resposta, Segurança e Empatia.

Numa primeira fase, submeteram-se a uma Análise Fatorial o conjunto de itens destinados a avaliar Expetativas e Perceções separadamente. Obteve-se um valor de 0,875 para o KMO nos itens relativos às Expetativas e de 0,878 para o conjunto de itens que avaliam Perceções; para ambos os casos obtiveram-se valores de $p < 0,001$ associados ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de Análise Fatorial se adequa à amostra em estudo.

Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell (Fig.12.1 e Fig.12.2). Os cinco eixos retidos explicam 70,4% da variância total para os itens relativos às Expetativas e 71,2% para os itens relativos às Perceções.

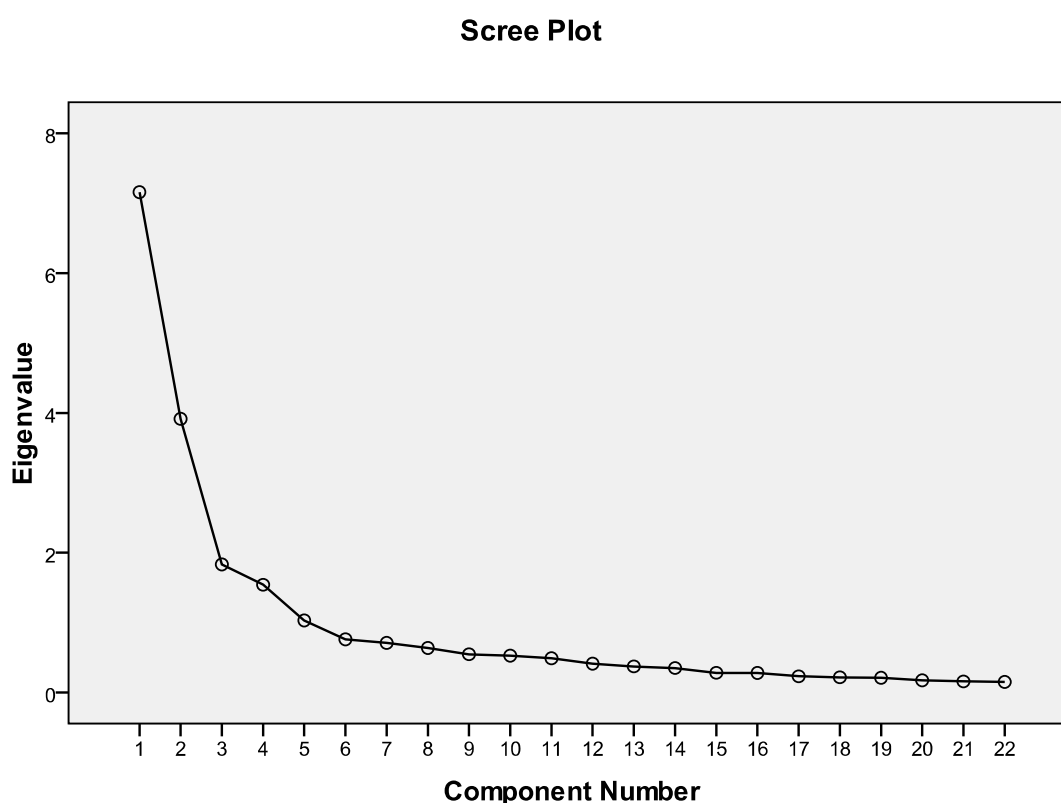


Fig.12.1 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Servqual (Expetativas)

Scree Plot

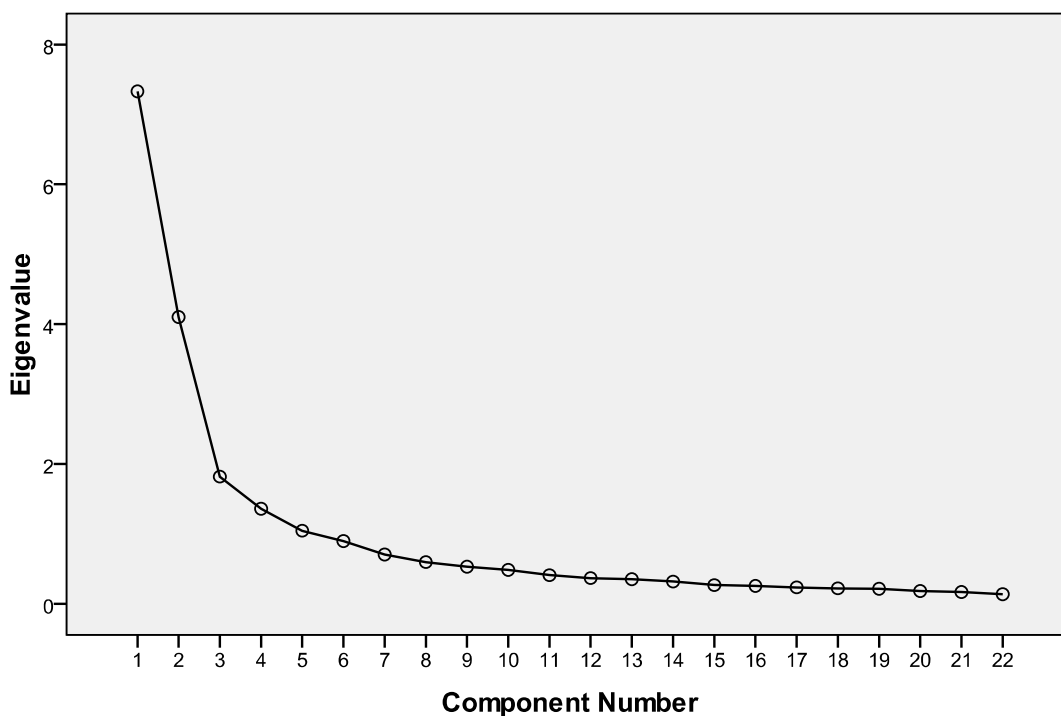


Fig.12.2 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Servqual (Perceções)

Após rotação Varimax, observou-se que, no que diz respeito às Expectativas (Tabela 12.2), o padrão identificado está em satisfatória consonância com os fundamentos teóricos da Servqual. Em particular, observa-se que os itens relativos à dimensão Tangibilidade apresentam saturações elevadas no Fator 3; os itens pertencentes à dimensão Fiabilidade surgem associados ao Fator 1; a dimensão Capacidade de Resposta associa-se ao Fator 5 (com exceção do item 13 que apresenta maior carga no Fator 4); os itens relativos à dimensão Segurança apresentam saturações mais elevadas no Fator 4; e os da dimensão Empatia surgem associados ao Fator 2.

Por outro lado, no tocante às Perceções (Tabela 12.3), os itens relativos à dimensão Tangibilidade repartem os seus fatores de carga pelas dimensões 1 e 5; os itens pertencentes à dimensão Fiabilidade surgem associados ao Fator 1 (à semelhança do que se havia observado para as Expectativas); a dimensão Capacidade de Resposta associa-se ao Fator 4 (com exceção do item 13 que

apresenta maior carga no Fator 3, tal como se verificou nas Expetativas); os itens da dimensão Segurança apresentam saturações mais elevadas no Fator 3 (com exceção do item 17 que apresenta maior carga no Fator 2); e os itens da dimensão Empatia surgem associados ao Fator 2.

Os resultados obtidos levam-nos a considerar que, para os dados em estudo, o modelo subjacente à Servqual se adequa mais a avaliar as Expetativas do que propriamente as Perceções.

	Componente				
	1	2	3	4	5
1. As organizações devem ter equipamentos modernos.			,808		
2. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes.			,853		
3. Os funcionários devem ter aparência cuidada.	,390		,786		
4. A aparência das instalações físicas deve estar conservada de acordo com os serviços prestados.	,488		,681		
5. Quando as organizações prometem fazer algo num determinado tempo, cumprem a promessa.	,550		,380		,340
6. Quando os clientes têm algum problema com as organizações, estas devem ser solidárias e deixar os clientes seguros.	,767		,356		
7. As organizações devem ser de confiança.	,802				
8. As organizações devem fornecer os serviços no prazo prometido	,842				
9. As empresas devem manter atualizados os registos dos clientes.	,770				
10. Os clientes não devem esperar a obtenção de informações acerca do momento em que os serviços serão executados.	,118				,890
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários tenham disponibilidade imediata para os atender.					,861
12. Os funcionários não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.		,370			,634
13. É normal que os funcionários estejam muito preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.				,636	
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários.				,794	
15. Os clientes devem sentir-se seguros na sua relação com os funcionários.				,796	
16. Os funcionários devem ser educados.	,486			,615	
17. Os funcionários devem receber o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	,440			,561	
18. Não se deve esperar que as empresas deem atenção individual aos clientes.		,798			
19. Não se pode esperar que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.		,856			
20. É absurdo esperar que os funcionários conheçam as necessidades dos seus clientes.		,797			
21. É absurdo esperar que as organizações tenham como objetivo os maiores interesses dos clientes.		,840			
22. Não se deve esperar que as organizações tenham um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.		,781			

Tabela 12.2 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às Expetativas.

	Componente				
	1	2	3	4	5
1. A organização tem equipamentos modernos.					,864
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	,529				,676
3. Os funcionários têm aparência cuidada.	,600				,376
4. A aparência das instalações físicas está conservada de acordo com os serviços prestados.	,713				
5. Quando a organização promete fazer algo num determinado tempo, cumpre a promessa.	,822				
6. Quando o cliente tem algum problema, a organização é solidária e o cliente sente-se seguro.	,827				
7. A organização é de confiança.	,793				
8. A organização fornece os serviços no prazo prometido.	,839				
9. A organização mantém atualizados os registos do cliente.	,758				
10. A organização não informa exatamente acerca do momento em que os serviços serão executados.				,773	
11. Os funcionários não têm disponibilidade imediata para atender o cliente.				,850	
12. Os funcionários não estão sempre disponíveis a ajudar o cliente.		,371		,757	
13. Os funcionários estão sempre preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.			,781		
14. O cliente confia nos funcionários.	,380		,810		
15. O cliente sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	,486		,767		
16. Os funcionários são educados.	,479		,703		
17. Os funcionários não recebem o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.		,684			
18. A organização não dá atenção individual ao cliente.		,822			
19. Os funcionários não dão atenção personalizada aos clientes.		,849			
20. Os funcionários não sabem quais as necessidades dos clientes.		,817			
21. A organização não tem como objetivo os maiores interesses do cliente.		,793			
22. A organização não tem um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.		,777			

Tabela 12.3 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às Perceções.

Numa fase seguinte calcularam-se as diferenças entre Expectativas e Perceções, submetendo-se as variáveis obtidas a um procedimento semelhante. Para o KMO obteve-se agora um valor de 0,833 e os cinco eixos retidos explicam 61,8% da variabilidade total, valores mais baixos que os obtidos anteriormente. Ainda assim, o padrão encontrado para a matriz fatorial após rotação Varimax (Tabela 12.4) confirma de forma exata as cinco dimensões do modelo, com exceção dos itens 13 e 17, tal como havíamos observado anteriormente tanto para as Expectativas como para as Perceções.

	Componente				
	1	2	3	4	5
dif1			,730		
dif2			,834		
dif3	,305		,704		
dif4	,380		,675		
dif5	,491		,472		
dif6	,726				
dif7	,812				
dif8	,862				
dif9	,752				
dif10					,768
dif11					,799
dif12					,644
dif13				,656	
dif14				,823	
dif15				,810	
dif16				,697	
dif17	-,029	,200	,148	,156	-,119
dif18		,779			
dif19		,851			
dif20		,755			
dif21		,744			
dif22		,632			,324

Tabela 12.4 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Servqual relativos às diferenças entre Expetativas e Perceções.

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 12.5), que alcançou níveis satisfatórios.

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach		
		Expetativas	Perceções	Diferenças
SERVQUAL	22	0,874	0,890	0,848
Tangibilidade	4	0,890	0,803	0,790
Fiabilidade	5	0,885	0,904	0,849
Capacidade de Resposta	4	0,631	0,590	0,557
Segurança	4	0,818	0,699	0,659
Empatia	5	0,886	0,888	0,840

Tabela 12.5 Alpha de Cronbach para a Servqual e respetivas subescalas relativas a Expetativas, Perceções e respetivas Diferenças.

No que concerne às Expetativas, os valores obtidos oscilam entre 0,631 (Capacidade de Resposta) e 0,890 (Tangibilidade), enquanto para as Perceções e para as Diferenças, os valores encontrados tendem a ser, de um modo geral, ligeiramente mais baixos. Por este motivo optou-se por analisar separadamente as pontuações obtidas para as Expetativas e para as Perceções.

Pontuações obtidas nas diferentes dimensões da Servqual

A apreciação dos resultados obtidos, iniciou-se com o cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões, tanto para a secção que avalia as Expetativas, como para a secção respeitante às Perceções. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integra cada dimensão, assumindo por isso como valor mínimo 1 e valor máximo 7.

Na Tabela 12.6 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões da Servqual, tanto no que toca às Expetativas e às Perceções como no que diz respeito às Diferenças.

Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tangibilidade (Expetativas)	573	1,00	7,00	5,62	1,03
Fiabilidade (Expetativas)	573	1,00	7,00	5,96	0,94
Capacidade de Resposta (Expetativas)	573	2,25	7,00	5,05	1,12
Segurança (Expetativas)	573	2,00	7,00	5,73	0,96
Empatia (Expetativas)	573	1,00	7,00	4,52	1,29
Tangibilidade (Perceções)	572	1,00	7,00	5,16	1,05
Fiabilidade (Perceções)	572	1,00	7,00	5,02	1,03
Capacidade de Resposta (Perceções)	573	2,00	7,00	4,34	0,88
Segurança (Perceções)	573	2,25	7,00	4,55	0,85
Empatia (Perceções)	573	1,00	7,00	3,87	1,08
Tangibilidade (Diferenças)	572	-3,00	4,00	0,47	1,16
Fiabilidade (Diferenças)	572	-4,60	4,40	0,94	1,11
Capacidade de Resposta (Diferenças)	573	-3,00	4,50	0,71	1,16
Segurança (Diferenças)	573	-2,25	4,75	1,18	1,06
Empatia (Diferenças)	573	-6,00	4,40	0,65	1,34

Tabela 12.6 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões da Servqual relativas a Expetativas, Perceções e diferenças entre ambas.

Observa-se que a dimensão mais valorizada em termos de Expetativas é a Fiabilidade, enquanto nas Perceções é a dimensão Tangibilidade que regista pontuações médias mais elevadas. Estes resultados indicam que os utilizadores esperam uma elevada capacidade da parte da instituição em fornecer os serviços prometidos com prontidão e precisão.

É para a dimensão Empatia que as pontuações médias assumem valores mais baixos tanto no que diz respeito às Expetativas como para as Perceções, indiciando ser o aspeto menos valorizado pelos utilizadores. Note-se ainda o elevado valor para o desvio padrão relativo ao nível de Empatia Esperado, traduzindo uma heterogeneidade em termos de respostas dadas pelos utilizadores.

Verifica-se que as pontuações médias obtidas para as Expetativas são sempre superiores às obtidas para as Perceções associadas à respetiva dimensão. Em particular, regista-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a qualidade do serviço esperado e percebido ($p < 0,001$) para todas as dimensões, o que traduz uma qualidade efetiva do serviço abaixo do esperado.

As diferenças mais significativas entre Perceções e Expetativas surgem associadas à dimensão Expetativas, seguindo-se a dimensão Fiabilidade. É também para a dimensão Empatia que o desvio padrão associado às diferenças entre Perceções e Expetativas é mais elevado, significando uma maior diversidade de opiniões.

12.3 Resultados obtidos - Eventqual

Estrutura Fatorial e Consistência Interna

O estudo realizado permitiu confirmar que a Eventqual é um instrumento válido para avaliar a qualidade dos serviços no contexto desportivo.

A análise das estruturas latentes da Eventqual baseou-se nas técnicas de Análise Fatorial, que permitiram confirmar a estrutura fatorial deste instrumento nas suas dimensões Tangíveis, Pessoal/Funcionários, Serviços Complementares e Acessibilidade.

Numa primeira fase, submeteram-se os itens a uma Análise Fatorial, obtendo-se um valor de 0,914 para o KMO e um valor de $p < 0,001$ associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de Análise Fatorial se adequa à amostra em estudo.

Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell (Fig.12.3). Os quatro eixos retidos explicam 76,3% da variância total.

Scree Plot

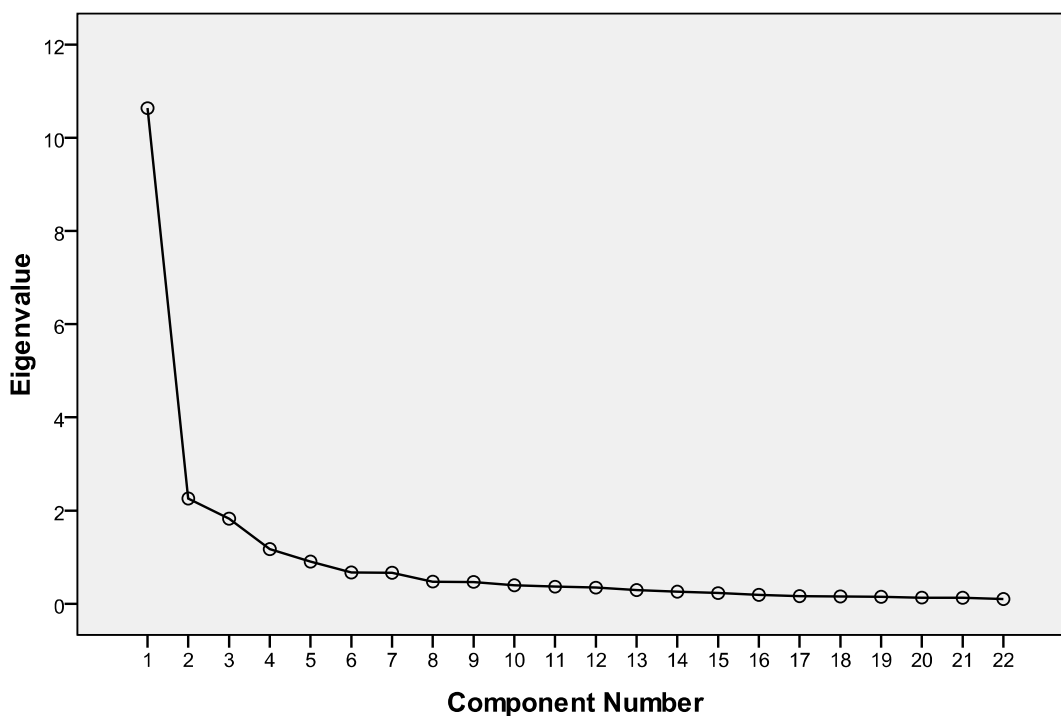


Fig.12.3 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à Eventqual

Após rotação Varimax, observou-se que o padrão identificado está em satisfatória consonância com os fundamentos teóricos da Eventqual (Tabela 12.7). Em particular, observa-se que os itens relativos à dimensão Tangíveis apresentam saturações elevadas no Fator 1 (com exceção do item 7 que apresenta maior carga no Fator 3); os itens pertencentes à dimensão Pessoal/Funcionários surgem associados ao Fator 2; a dimensão Serviços Complementares associa-se ao Fator 4 e os itens relativos à dimensão Acessibilidade apresentam saturações mais elevadas no Fator 4.

	Componente			
	1	2	3	4
1. As instalações provocam-me boas sensações.	,837	,302		
2. A visualização do jogo é boa.	,838			
3. Ao entrar nas instalações senti-me impressionado.	,751	,367		
4. As instalações são as ideais para a prática da atividade desportiva.	,602		,349	,332
5. Em geral, a audição do sistema de som é boa.	,806			
6. Em geral, a limpeza das instalações é boa.	,752		,372	
7. É fornecida boa informação para conhecer o desenrolar da competição.	,342	,387	,605	
8. Os empregados estão bem formados.		,830	,324	
9. Os empregados realizam bem o seu trabalho.		,838	,300	
10. Existem funcionários em número suficiente no atendimento aos clientes.		,652	,389	,342
11. Os funcionários atendem com amabilidade.	,303	,795		
12. O serviço de bar satisfaz as minhas necessidades.			,836	
13. Os funcionários do serviço de bar fazem um bom trabalho.			,823	
14. Existe uma boa oferta de produtos do evento (quantidade, qualidade, preço,...).		,404	,653	
15. A higiene e limpeza dos sanitários são adequadas.	,433		,551	
16. Consegui o bilhete que pretendia.				,911
17. Foi fácil adquirir o bilhete.				,864
18. Localizei, com facilidade, o meu lugar.				,825

Tabela 12.7 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Eventqual

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 12.8), obtendo-se níveis bastante satisfatórios.

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
EVENTQUAL	18	0,938
Tangíveis	7	0,909
Pessoal/Funcionários	4	0,927
Serviços Complementares	4	0,835
Acessibilidade	3	0,916

Tabela 12.8 Alpha de Cronbach para a Eventqual e respetivas subescalas.

Os valores obtidos para o Alpha de Cronbach oscilam entre 0,835 (Serviços Complementares) e 0,927 (Pessoal/Funcionários); para a escala completa obtém-se um valor de 0,938. Os valores encontrados revelam um elevado grau de consistência interna.

Pontuações obtidas nas diferentes dimensões da Eventqual

Numa apreciação dos resultados obtidos, iniciou-se com o cálculo das pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integra cada dimensão, assumindo por isso como valor mínimo 1 e valor máximo 7. Na Tabela 12.9 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões em análise.

Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tangíveis	573	1,00	7,00	5,21	1,07
Pessoal/Funcionários	573	1,00	7,00	4,37	1,08
Serviços Complementares	572	1,00	7,00	4,45	1,08
Acessibilidade	573	1,00	7,00	5,20	1,32

Tabela 12. 9 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões da Eventqual.

Constata-se que as dimensões mais valorizadas pelos inquiridos são Tangíveis e Acessibilidade, sendo esta última a dimensão que apresenta desvio padrão mais elevado o que denota tratar-se de um aspeto menos consensual.

Análise das diferenças entre as várias modalidades

SERVQUAL - Expetativas

Ao averiguar a existência de diferenças entre as várias dimensões em função da modalidade desportiva em estudo (Tabela 12.10), encontramos o seguinte:

Relativamente ao componente Tangíveis o valor é mais baixo no Futebol (Sport Lisboa e Benfica) e Futsal (Associação Desportiva do Fundão) do que nas outras modalidades. A explicação pode encontrar-se no facto de os espetadores do Automobilismo e do Ténis serem mais condescendentes em relação a essas condições, não obstante, por exemplo, as infraestruturas do Futebol e do Futsal serem mais modernas.

Quanto à Fiabilidade, é no Automobilismo que os espetadores pontuam mais alto, o que indica maior competência na prestação do serviço no Automobilismo.

Em termos de Capacidade de Resposta não existem grandes diferenças.

No que concerne à Segurança é no Automobilismo que as expetativas são menores.

A Empatia é muito menor no Futebol e no Futsal. É no Ténis que se regista o maior valor. Tal facto pode explicar-se pelo maior profissionalismo da organização cujos funcionários colocam em prática uma atenção mais personalizada neste último tipo de evento.

origem		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Futebol	Tangíveis (Expetativas)	299	3,50	7,00	5,6622	,96043
	Fiabilidade (Expetativas)	299	2,40	7,00	5,9043	,80407
	Capacidade de Resposta (Expetativas)	299	2,25	7,00	4,8729	1,19727
	Segurança (Expetativas)	299	2,50	7,00	5,7199	,90483
	Empatia (Expetativas)	299	1,00	7,00	4,3418	1,31780
	Valid N (listwise)	298				
Futsal	Tangíveis (Expetativas)	134	1,00	7,00	5,5336	1,05702
	Fiabilidade (Expetativas)	134	1,00	7,00	6,0388	,99728
	Capacidade de Resposta (Expetativas)	134	2,50	7,00	5,2313	1,02168
	Segurança (Expetativas)	134	3,25	7,00	5,8078	,90887
	Empatia (Expetativas)	134	1,00	7,00	4,1224	1,21467
	Valid N (listwise)	134				
Ténis	Tangíveis (Expetativas)	63	1,25	7,00	5,5992	1,30642
	Fiabilidade (Expetativas)	63	1,00	7,00	5,8032	1,33077
	Capacidade de Resposta (Expetativas)	63	2,50	7,00	5,2302	1,03886
	Segurança (Expetativas)	63	2,00	7,00	5,6349	1,11426
	Empatia (Expetativas)	63	3,00	7,00	5,3206	1,06592
	Valid N (listwise)	62				
Automobilismo	Tangíveis (Expetativas)	77	3,75	7,00	5,6591	,98584
	Fiabilidade (Expetativas)	77	3,20	7,00	6,1740	,93772
	Capacidade de Resposta (Expetativas)	77	3,00	7,00	5,2890	,96234
	Segurança (Expetativas)	77	2,00	7,00	5,6981	1,09750
	Empatia (Expetativas)	77	3,40	7,00	5,2519	,86109
	Valid N (listwise)	77				

Tabela 12.10 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expetativas) nas diferentes modalidades.

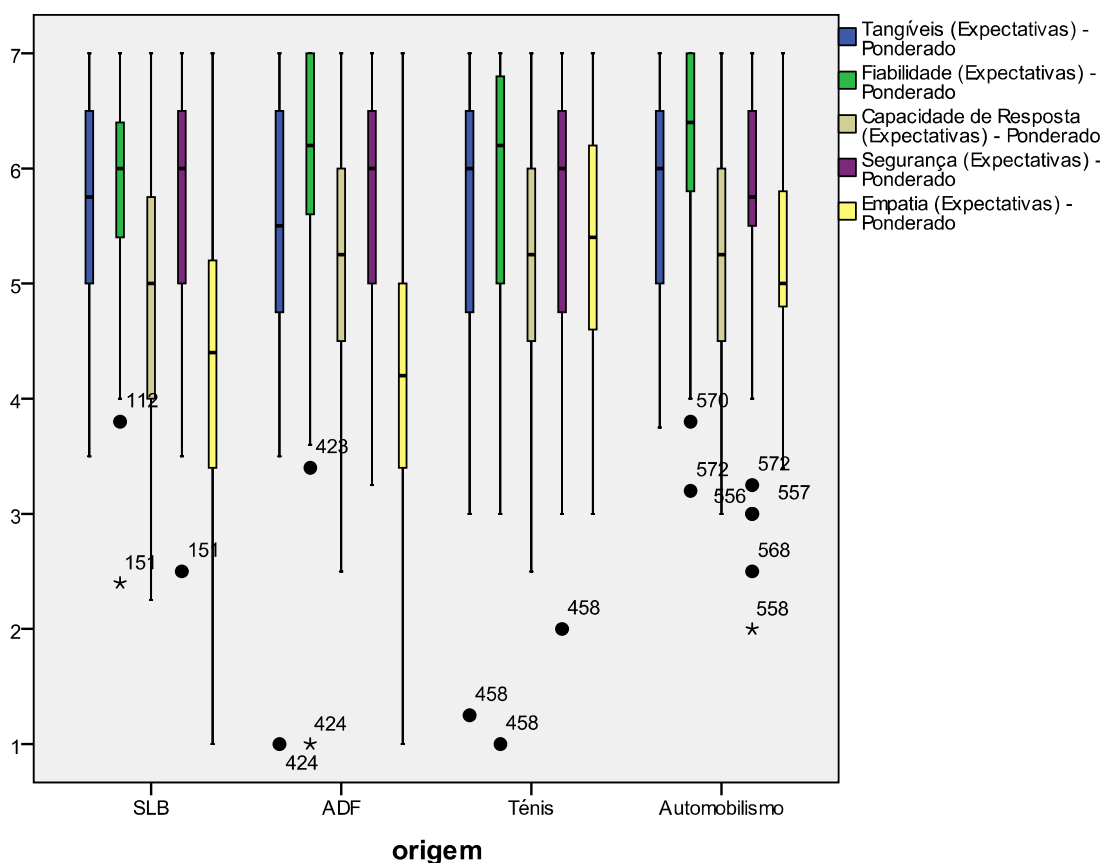


Fig.12.4 Box-plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expectativas) nas diferentes modalidades.

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Tangíveis (Expetativas) - Ponderado	1,634	3	,652
Fiabilidade (Expetativas) - Ponderado	14,620	3	,002
Capacidade de Resposta (Expetativas) - Ponderado	14,030	3	,003
Segurança (Expetativas) - Ponderado	1,126	3	,771
Empatia (Expetativas) - Ponderado	71,917	3	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: origem

Tabela 12.11 Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Expetativas) relativas às diferentes modalidades.

SERVQUAL - Perceções

Em todas as modalidades as pontuações obtidas nas Perceções são mais baixas do que nas Expectativas (Tabela 12.12). Revela, portanto, uma diferença assinalável entre o que se espera e o que realmente se percebe.

As dimensões Tangíveis e Fiabilidade são mais elevadas no Futebol. Tal prende-se com o Estádio do Sport Lisboa e Benfica ser um estádio moderno, funcional e confortável, a par de uma prestação fiável do serviço.

A Capacidade de Resposta é mais elevada no Ténis, certamente associada a um maior profissionalismo do serviço prestado.

Na dimensão Segurança não existem assinaláveis diferenças. Verifica-se no Ténis uma grande heterogeneidade de respostas.

A Empatia é mais reduzida no Futebol e no Futsal, evidenciando que existe um défice na atenção personalizada oferecida pelas organizações desportivas que providenciam os serviços.

origem		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Futebol	Tangíveis (Perceções)	298	2,50	7,00	5,5596	,95170
	Fiabilidade (Perceções)	299	2,40	7,00	5,1946	1,00347
	Capacidade de Resposta (Perceções)	299	2,00	7,00	4,2216	,90651
	Segurança (Perceções)	299	2,50	7,00	4,5870	,86163
	Empatia (Perceções)	299	1,00	7,00	3,9023	1,07957
	Valid N (listwise)	298				
Futsal	Tangíveis (Perceções)	134	1,00	7,00	4,7444	1,05909
	Fiabilidade (Perceções)	134	1,00	7,00	4,6582	,97389
	Capacidade de Resposta (Perceções)	134	2,75	7,00	4,3750	,79161
	Segurança (Perceções)	134	2,25	6,50	4,2239	,70729
	Empatia (Perceções)	134	1,00	7,00	3,3746	,97284
	Valid N (listwise)	134				
Ténis	Tangíveis (Perceções)	63	3,00	7,00	4,7500	,99292
	Fiabilidade (Perceções)	62	3,00	7,00	5,1806	1,09826
	Capacidade de Resposta (Perceções)	63	3,25	7,00	4,7857	,98870
	Segurança (Perceções)	63	3,50	7,00	5,0595	,92426
	Empatia (Perceções)	63	3,00	7,00	4,5905	1,02952
	Valid N (listwise)	62				
Automobilismo	Tangíveis (Perceções)	77	3,00	6,75	4,6688	,84433
	Fiabilidade (Perceções)	77	3,00	7,00	4,8571	,96128
	Capacidade de Resposta (Perceções)	77	3,00	6,25	4,4091	,73551
	Segurança (Perceções)	77	3,00	6,25	4,5649	,73940
	Empatia (Perceções)	77	2,00	6,80	4,0338	,90403
	Valid N (listwise)	77				

Tabela 12.12 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Perceções) relativas às diferentes modalidades.

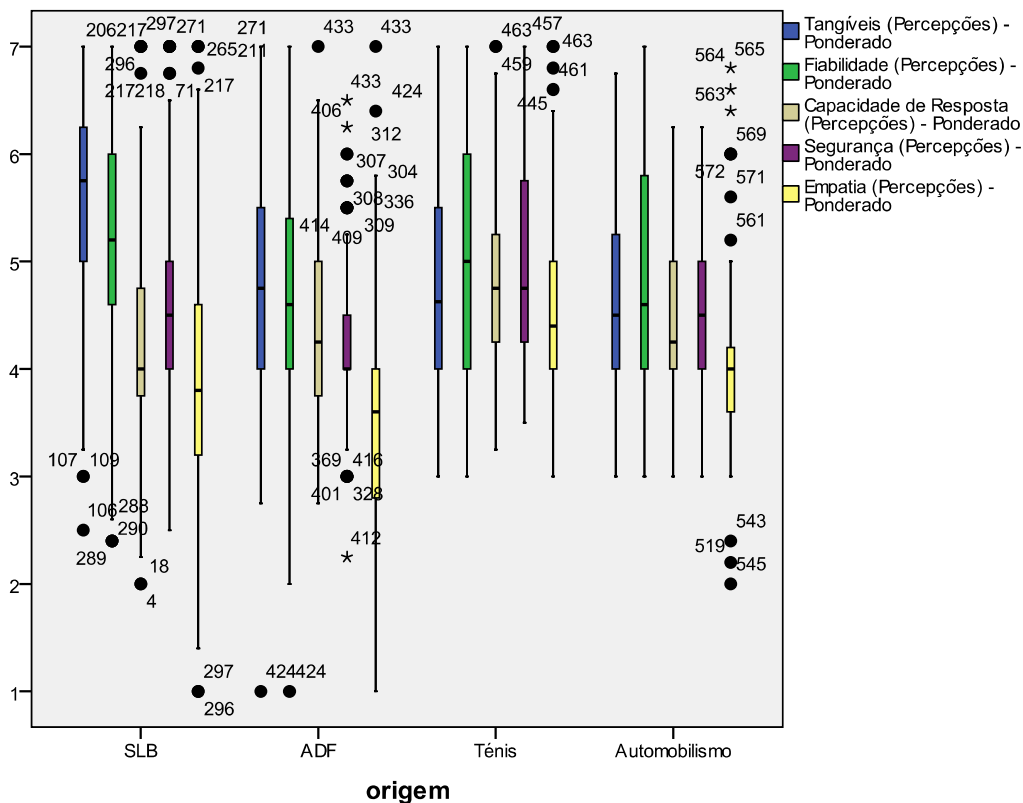


Fig. 12.5 Box-plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Percepções) nas diferentes modalidades.

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Tangíveis (Percepções)	93,061	3	,000
Fiabilidade (Percepções)	31,391	3	,000
Capacidade de Resposta (Percepções)	19,496	3	,000
Segurança (Percepções)	44,646	3	,000
Empatia (Percepções)	60,735	3	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: origem

Tabela 12.13 Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Percepções) relativas às diferentes modalidades.

SERVQUAL - Diferenças

É na Segurança que as Perceções mais se afastam das Expetativas; a exceção é o automobilismo em que é na Fiabilidade que as Perceções mais divergem das Expetativas.

No Futebol é na dimensão Tangíveis que as Perceções mais se aproximam das Expetativas.

No Futsal são as dimensões Tangíveis e Empatia que mais próximas se encontram.

No Ténis é na Capacidade de Resposta que as Perceções e as Expetativas são mais convergentes. Enquanto no Automobilismo são as dimensões Tangíveis e Capacidade de Resposta que registam uma maior aproximação entre Perceções e Expetativas.

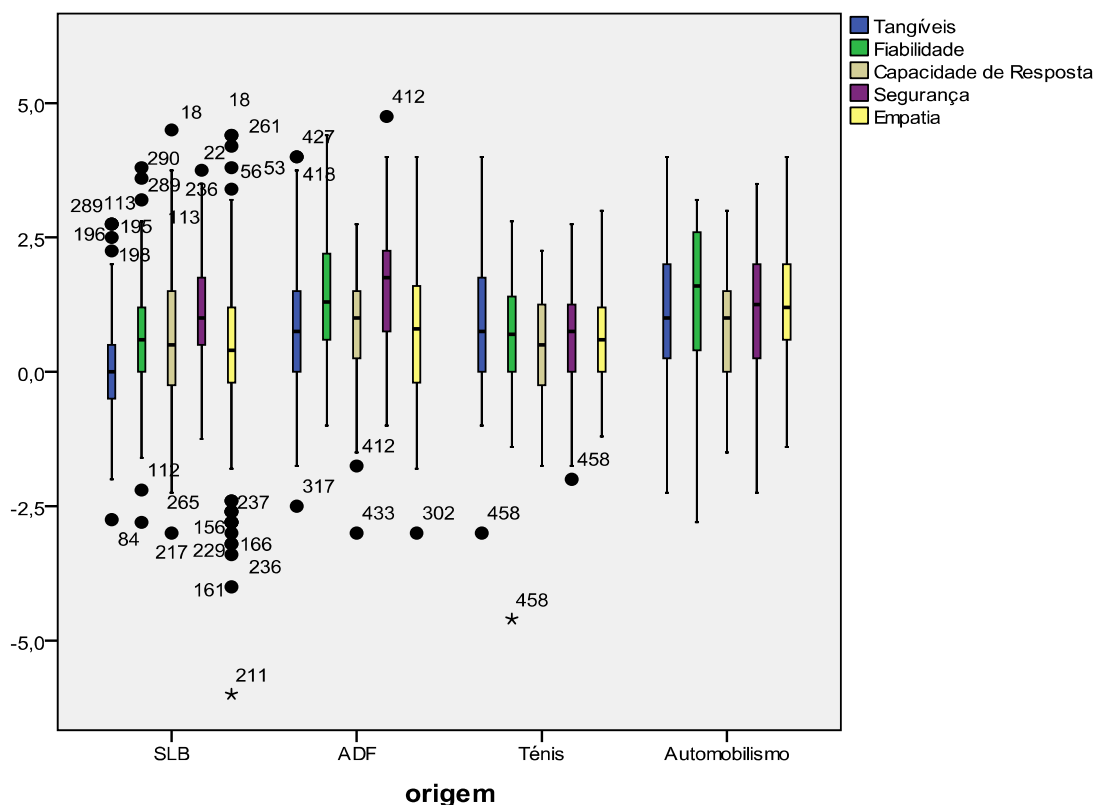


Fig. 12.6 Box-plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Servqual (Diferenças) nas diferentes modalidades.

EVENTQUAL

Para as quatro modalidades desportivas as dimensões que recolhem pontuações mais elevadas são Tangíveis e Acessibilidade.

No Futebol (SLB) é o eixo Tangíveis que assume um valor superior ao eixo Acessibilidade.

No Futsal (ADF), Ténis e Automobilismo é a componente Acessibilidade que apresenta valor superior à componente Tangíveis.

Pessoal/Funcionários e Serviços Complementares são as dimensões que registam pontuações similares dentro de cada modalidade, sendo no Futsal (ADF) que esse valor é menor.

DescriptiveStatistics						
origem		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Futebol	Tangíveis	299	1,00	7,00	5,5772	1,07331
	Pessoal/Funcionários	299	1,00	7,00	4,6229	1,18530
	Serviços Complementares	298	1,00	7,00	4,7458	1,16440
	Acessibilidade	299	1,00	7,00	5,1137	1,40113
	Valid N (listwise)	298				
Futsal	Tangíveis	134	1,71	7,00	4,9062	,95247
	Pessoal/Funcionários	134	1,25	5,50	3,8041	,71986
	Serviços Complementares	134	1,00	6,75	3,9328	,84525
	Acessibilidade	134	1,00	7,00	5,6592	1,26680
	Valid N (listwise)	134				
Ténis	Tangíveis	63	3,29	7,00	4,9229	,95067
	Pessoal/Funcionários	63	3,00	7,00	4,6587	,93682
	Serviços Complementares	63	3,00	7,00	4,4206	,96284
	Acessibilidade	63	3,00	7,00	4,9577	1,14142
	Valid N (listwise)	63				
Automobilismo	Tangíveis	77	3,29	6,71	4,5659	,80260
	Pessoal/Funcionários	77	2,50	7,00	4,1104	,84730
	Serviços Complementares	77	2,50	6,00	4,2175	,81349
	Acessibilidade	77	2,00	7,00	4,9264	1,02971
	Valid N (listwise)	77				

Tabela 12.14 Pontuações obtidas nas várias dimensões para a Eventqual.

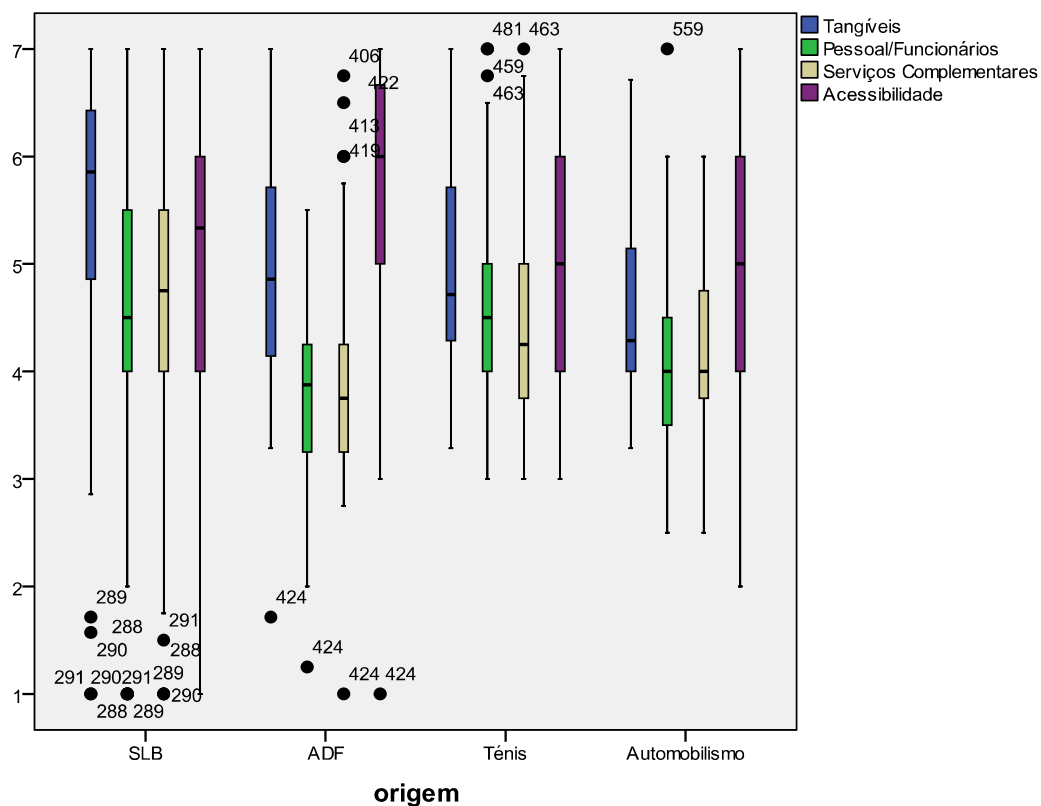


Fig 12.7 Box-plots relativas às pontuações obtidas nas várias dimensões para a Eventqual nas diferentes modalidades.

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Tangíveis	92,351	3	,000
Pessoal/Funcionários	68,712	3	,000
Serviços Complementares	72,093	3	,000
Acessibilidade	26,212	3	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: origem

Tabela 12.15. Teste de Kruskal-Wallis para comparar as pontuações obtidas nas várias dimensões para a Eventqual nas diferentes modalidades.

13. NOVA ESCALA

Foi utilizado o método Delphi junto de pessoas entendidas e experientes na área do desporto em Portugal. Para o efeito consultamos professores e investigadores de algumas universidades, dirigentes e técnicos de clubes e de federações, designadamente, da Federação Portuguesa de Futebol, da Federação Portuguesa de Ténis e da Federação Portuguesa de Automobilismo e Karting.

Decorrente da revisão bibliográfica e do estudo das escalas Servqual e Eventqual aplicadas a quatro modalidades (futebol, futsal, ténis e automobilismo) e desta análise junto de especialistas, pretendemos desbravar o caminho no sentido do conhecimento da complexa problemática da avaliação da qualidade do serviço por parte dos espetadores de eventos desportivos.

Destacaram-se algumas temáticas, tais como:

- a) o conforto, a segurança e a estética dos recintos desportivos;
- b) a especificidade da qualidade dos serviços;
- c) a competitividade desportiva;
- d) o espetáculo enquanto entretenimento;
- e) o comportamento dos espetadores (sócios, adeptos, fãs da modalidade).

A escolha das modalidades Futebol (Sport Lisboa e Benfica), Futsal (Associação Desportiva do Fundão), Ténis (Competições profissionais no Court Central do Estádio do Jamor) e Automobilismo (Competições profissionais no Autódromo do Estoril) prendeu-se com a procura, enquanto objeto de estudo, de modalidades desportivas e organizações desportivas diferentes em muitos aspetos.

Concretizando:

- a) São modalidades que se desenrolam em recintos desportivos com características muito específicas: um estádio, um pavilhão, um *court* de ténis ao ar livre e uma pista de automobilismo;
- b) O Sport Lisboa e Benfica é um clube centenário mundialmente famoso, o maior em Portugal em número de adeptos; a Associação Desportiva do Fundão é um modesto clube, que representa uma pequena cidade do interior do país;
- c) O ténis (Competições profissionais no Court Central do Estádio do Jamor) é uma modalidade que, em Portugal, tem pouca expressão. O Estoril Open é, em Portugal, o acontecimento de maior notoriedade nesta modalidade e que atrai um conjunto de espetadores com um perfil específico; Este certame anual tem sido, nos últimos anos, organizado pela empresa João Lagos Sports.
- d) O automobilismo (Competições profissionais no Autódromo do Estoril), concita o interesse de espetadores amantes do mundo do desporto automóvel; colocam, de uma maneira geral, em segundo plano o competidor em si.
- e) Em termos de enquadramento competitivo o Sport Lisboa e Benfica participa em competições nacionais (I Liga, Taça de Portugal, Taça da Liga) e em competições europeias; A Associação Desportiva do Fundão compete no Campeonato Nacional da I Divisão de futsal.
- f) Apenas o Sport Lisboa e Benfica e a Associação Desportiva do Fundão gozam do benefício de terem sócios; isso determina a maneira como, por exemplo, em termos de emotividade (dentro e fora do espetáculo), esses espetadores encaram os resultados desportivos e a exigência acerca da qualidade do serviço.

- g) As entidades organizadoras, para além da sua natureza própria, dispõem de meios distintos e também de uma projeção diferenciada em termos de visibilidade nos meios de comunicação social.

Os itens de partida foram os seguintes:

1. O competidor que eu apoio esforça-se sempre por conseguir o melhor resultado.
2. Existe um bom ambiente no recinto desportivo.
3. Os lugares no recinto desportivo são confortáveis.
4. É maravilhoso estar no meio de adeptos vestidos com as cores do competidor que eu apoio.
5. Os preços dos bilhetes são acessíveis.
6. O pessoal de apoio no recinto desportivo está disponível para ajudar os espetadores.
7. A planta do recinto desportivo torna fácil encontrar o meu lugar.
8. Os árbitros/juízes são credíveis.
9. Estar rodeado de milhares de adeptos no recinto desportivo é uma experiência formidável.
10. Os competidores adversários têm elevada qualidade.
11. O recinto desportivo tem cores bonitas.
12. O competidor que eu apoio tem um bom desempenho.
13. O pessoal de apoio no recinto desportivo preocupa-se com o meu conforto.
14. As entradas e saídas do recinto desportivo são feitas em segurança.
15. O competidor que eu apoio goza de enorme prestígio internacional.
16. O recinto desportivo do competidor que eu apoio tem uma ótima iluminação.
17. O recinto desportivo tem um excelente ecrã gigante.
18. A disposição das cadeiras nas bancadas torna o lugar espaçoso.
19. Os árbitros contribuem favoravelmente para a qualidade do jogo.
20. O competidor que eu apoio e os competidores adversários têm excelentes atletas (estrelas).
21. A arquitetura do recinto desportivo é bonita.
22. A sinalização no recinto desportivo indica, claramente, os locais para onde quero ir.
23. Os preços dos bilhetes são justos.
24. É enorme o prestígio nacional do competidor que eu apoio.
25. O ambiente no recinto desportivo durante os jogos está de acordo com as minhas expectativas.
26. Os jogadores do competidor que eu apoio têm uma elevada qualidade técnica.
27. Agrada-me a imagem institucional do competidor que eu apoio.
28. As acessibilidades ao recinto desportivo são seguras.
29. Gosto da imagem que a comunicação social veicula acerca do competidor que eu apoio.
30. No recinto desportivo é comercializada uma vasta diversidade de recordações.
31. Os árbitros aplicam acertadamente as leis da competição.
32. O pessoal de apoio no recinto desportivo é profissional.
33. A planta do recinto desportivo ajuda-me a encontrar as casas de banho.
34. No recinto desportivo fico entusiasmado com os cânticos, os gritos e os aplausos dos adeptos do competidor que eu apoio.
35. O competidor que eu apoio tenta sempre fazer o seu melhor.
36. Os lugares nas bancadas têm espaço suficiente para os braços.
37. O recinto desportivo tem um aspeto apelativo.
38. Gosto do entusiasmo gerado no recinto desportivo pelo desempenho dos jogadores.
39. Os competidores adversários têm um bom registo de vitórias.
40. O pessoal de apoio no recinto desportivo é simpático.
41. É divertido ouvir o público a incentivar o competidor que eu apoio.
42. O dinheiro que pago pelo bilhete nos jogos do competidor que eu apoio é bem empregue.

43. A sinalização no recinto desportivo orienta-me devidamente.
44. Os árbitros são credíveis.
45. Os lugares nas bancadas têm espaço suficiente para as pernas.
46. Orgulho-me dos feitos desportivos do competidor que eu apoio.
47. A animação no recinto desportivo do competidor que eu apoio é muito boa.
48. Identifico-me com o discurso dos dirigentes e competidores que eu apoio.
49. O som no recinto desportivo favorece a atmosfera do jogo.
50. Os árbitros são honestos na aplicação das regras da competição.
51. Os espetadores sentem-se seguros durante a competição.
52. Gosto da emoção motivada pelo desempenho dos jogadores.
53. O pessoal de apoio no recinto desportivo responde rapidamente às minhas necessidades.
54. O competidor que eu apoio dá o máximo sempre que compete.
55. A vibração dos adeptos durante os jogos entusiasma-me.
56. Comparado com outras atividades, o preço o bilhete nos jogos do competidor que eu apoio é adequado.
57. A utilização dos ecrãs gigantes no recinto desportivo favorece o ambiente do jogo.
58. O recinto desportivo do competidor que eu apoio é atraente.
59. O pessoal de apoio no recinto desportivo atende as minhas necessidades e desejos.
60. O desempenho do competidor que eu apoio tem correspondido às minhas expectativas.
61. O desempenho do competidor que eu apoio aproxima-se do desempenho ideal.
62. Compensa ter bilhete de época para assistir no recinto desportivo às atuações do competidor que eu apoio.
63. O competidor que eu apoio tem um papel importante na divulgação da prática desportiva.
64. É excelente ir em grupo ao recinto desportivo para assistir à atuação do competidor que eu apoio.
65. A visualização da competição é excelente.
66. O competidor que eu apoio tem elevada qualidade.
67. Os adversários são competitivos.
68. O resultado do(s) evento(s) desportivo(s) era(m) determinante(s) para a classificação final na época desportiva.
69. O acesso ao recinto desportivo é fácil.
70. A saída do recinto desportivo faz-se com rapidez.
71. A organização desportiva do(s) evento(s) pratica uma gestão competente.
72. O espetador sente-se seguro na sua relação com o pessoal de apoio.
73. Gosto da forma como o competidor que eu apoio promove a modalidade desportiva.
74. Consegui o bilhete que desejava.
75. Aprecio a ética desportiva do competidor que eu apoio.
76. Comparado com outros espetáculos, o preço dos bilhetes é adequado.
77. O competidor que eu apoio esforça-se sempre por fazer o seu melhor.
78. A equipa técnica do competidor que eu apoio é competente.
79. Gosto do espetáculo proporcionado pelo desempenho dos competidores.
80. É excelente o ambiente no(s) evento(s) desportivo(s).
81. Identifico-me com as marcas que patrocinam o competidor que eu apoio.

Tabela 13.1 Itens de partida.

Aplicou-se, por sucessivas vezes, a Análise Fatorial e procedeu-se à análise do Alfa de Cronbach eliminando os itens que não contribuía com informação adicional. Tal permitiu melhorar a fiabilidade da nova escala. Em suma, foi levado a cabo um processo moroso que visou a redução do número de itens, construindo uma escala com índices de consistência interna cada vez maiores e que culminou com a chegada à escala de dezanove itens.

Recorreu-se a sucessivas versões dos Questionário de maneira a recolher os dados que permitissem o contínuo aperfeiçoamento da escala.

Os itens das várias versões da nova escala são medidos numa escala de Likert de sete pontos, onde 1 significa a mínima concordância, e 7 a máxima concordância.

A escala de trinta e dois itens foi aplicada a setecentos e vinte e três espetadores. Após analisados os índices de consistência interna chegamos a uma escala com um total de trinta e dois itens (Tabela 13.2); e, posteriormente, elaboramos uma escala com 19 itens (Tabela 13.3).

1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.
3. O acesso ao recinto desportivo foi fácil.
4. A saída do recinto desportivo faz-se com rapidez.
5. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.
6. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.
7. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.
8. A visualização da competição é boa.
9. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.
10. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.
11. A organização desportiva do(s) evento(s) pratica uma gestão competente.
12. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.
13. Os funcionários são educados.
14. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responderem às necessidades dos espetadores.
15. O espetador sente-se seguro na sua relação com os funcionários.
16. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.
17. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.
18. Consegui o bilhete que desejava.
19. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.
20. Comparado com outros espetáculos, o preço dos bilhetes é adequado.
21. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).
22. O competidor que eu apoio tem elevada qualidade.
23. O competidor que eu apoio esforça-se sempre por fazer o seu melhor.
24. Os adversários são competitivos.

25. A equipa técnica do competidor que eu apoio é competente.
26. Os árbitros são credíveis.
27. Gosto do espetáculo proporcionado pelo desempenho dos competidores.
28. O resultado do(s) evento(s) desportivo(s) era(m) determinante(s) para a classificação final na época desportiva.
29. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.
30. É excelente o ambiente no(s) evento(s) desportivo(s).
31. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).
32. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.

Tabela 13.2 Nova escala (32 itens).

Nova escala:

1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.
3. Os acessos ao recinto desportivo são bons.
4. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.
5. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.
6. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.
7. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.
8. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.
9. Os funcionários são educados.
10. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responderem às necessidades dos espetadores.
11. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.
12. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.
13. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.
14. O preço dos bilhetes é adequado.
15. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).
16. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).
17. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.
18. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.
19. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.

Tabela 13.3 Nova escala (19 itens).

13.1 Caracterização da Amostra

A amostra em estudo era constituída por 807 indivíduos, sendo 421 espetadores do Estádio do Sport Lisboa e Benfica (SLB, futebol), 144 da Associação Desportiva do Fundão (ADF, futsal), 130 de Ténis (*Court Central* do Estádio do Jamor) e 112 de Automobilismo (Autódromo do Estoril). Os dados foram recolhidos entre Novembro e Dezembro de 2011.

A Tabela 1 contém a distribuição percentual relativa às variáveis sociodemográficas mais relevantes na amostra em estudo. A maior parte dos inquiridos é do sexo masculino (79,2%), com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos (31,0%) e entre os 30 e os 39 anos (31,2%). Uma parte significativa dos indivíduos possui o Ensino Secundário (45,1%) ou Básico (28,0%). A maior parte dos inquiridos tem filhos (56,8%), embora apenas 17,7% dos inquiridos se façam habitualmente acompanhar por estes quando se deslocam ao evento desportivo. Tratando-se de futebol, a maior parte dos indivíduos não é sócio do respetivo clube (60,5%). Dos inquiridos 40,8% afirma deslocar-se mensalmente ao evento desportivo em questão.

Sexo	N	%	Tem filhos?	N	%
Masculino	639	79,2	Sim	458	56,8
Feminino	168	20,8	Não	349	43,2
Idade	N	%	Costuma ir acompanhado pelos Filhos?	N	%
<20 anos	106	13,1	Sim	81	17,7
[20-30[250	31,0	Não	377	82,3
[30-40[241	31,1	Tratando-se do futebol ou do futsal, é sócio do respetivo clube?	N	%
[40-50[149	18,5	Sim	223	39,5
[50-60[37	4,6	Não	342	60,5
>=60	14	1,7	Frequência da deslocação	N	%
Habilitações Literárias	N	%	Quinzenal	163	20,2
Sem Estudos	5	0,6	Mensal	328	40,8
Estudos Primários	33	4,1	Semestral	130	16,1
Ensino Básico	226	28,0	Anual	123	15,2
Ensino Secundário	364	45,1	Muito Pontual	62	7,7
Ensino Superior	179	22,2			

Tabela 13.4 Informação sociodemográfica relativa à amostra em estudo.

Numa primeira fase procedemos à análise descritiva das pontuações obtidas para os 19 itens.

Descriptive Statistics					
	N	Min	Max	Média	Desvio Padrão
1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.	807	1	7	5,10	1,209
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.	807	1	7	5,10	1,343
3. Os acessos ao recinto desportivo são bons.	806	2	7	4,96	1,045
4. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.	807	1	7	4,60	1,267
5. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.	807	1	7	4,73	,995
6. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.	806	1	7	4,57	1,243
7. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.	807	1	7	4,37	1,171
8. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.	807	1	7	4,43	1,035
9. Os funcionários são educados.	807	1	7	4,40	,959
10. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responder às necessidades dos espetadores.	807	1	7	4,00	1,071
11. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.	807	1	7	4,23	1,213
12. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.	807	1	7	3,91	1,119
13. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.	807	1	7	4,45	1,137
14. O preço dos bilhetes é adequado.	807	1	7	4,20	1,107
15. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).	807	1	7	4,21	1,153
16. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).	807	1	7	4,06	1,255
17. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.	807	1	7	4,49	1,110
18. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.	806	1	7	5,16	,998
19. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.	807	1	7	5,60	1,031
Valid N (listwise)	804				

Tabela 13.5 Estatística descritiva básica para os itens da nova escala.

Os itens 18 “Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos e 19 “Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria” são os que alcançam médias mais elevadas; logo seguidos pelos itens 1 “O recinto desportivo é esteticamente atraente” e 2 “ As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva” ambos com igual média, traduzindo os aspetos mais valorizados pelos inquiridos.

O item menos valorizado é o 12 “O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores”. A seguir a este aparecem os itens 10 “ Os funcionários têm disponibilidade imediata para responderem às necessidades dos espetadores” e 16 “É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s)”.

Os itens 5 “Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo”, 9 “Os funcionários são educados” e 18 “Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos” são os que reúnem maior consenso por parte dos inquiridos.

Enquanto os itens 2 “As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva”, 4 “As instalações do recinto desportivo são confortáveis” e 16 “É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s)” são os que divergem mais em matéria de consenso entre os inquiridos.

13.2 Análise Fatorial (Nova escala – 19 itens, 3 dimensões)

Estrutura Fatorial e Consistência Interna

O estudo realizado permitiu confirmar que a escala construída é um instrumento válido para avaliar a qualidade dos serviços no contexto desportivo.

A análise das estruturas latentes deste instrumento baseou-se nas técnicas de Análise Fatorial, que permitiram avaliar a estrutura fatorial deste instrumento nas suas dimensões.

Numa primeira fase, submeteram-se os itens a uma Análise Fatorial, obtendo-se um valor de 0,919 para o KMO e um valor de $p < 0,001$ associado ao Teste de Bartlett, indicando que o modelo de Análise Fatorial se adequa à amostra em estudo.

A Tabela 13.6 evidencia a proporção de variabilidade que cada um dos itens em estudo partilha com os restantes itens. Destacam-se o item 2 por ser aquele que partilha com o conjunto formado pelos restantes itens mais informação e o item 5 por ter associada uma comunalidade mais baixa.

Communalities		
	Initial	Extraction
1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.	1,000	,439
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.	1,000	,607
3. Os acessos ao recinto desportivo são bons.	1,000	,389
4. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.	1,000	,566
5. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.	1,000	,323
6. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.	1,000	,592
7. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.	1,000	,437
8. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.	1,000	,452
9. Os funcionários são educados.	1,000	,402
10. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responder às necessidades dos espetadores.	1,000	,445
11. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.	1,000	,441
12. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.	1,000	,398
13. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.	1,000	,365
14. O preço dos bilhetes é adequado.	1,000	,326
15. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).	1,000	,327
16. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).	1,000	,374
17. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.	1,000	,537
18. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.	1,000	,332
19. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.	1,000	,433

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 13.6 Comunalidades relativas aos 19 itens da nova escala.

Para a extração dos eixos recorreu-se à Análise em Componentes Principais e para a determinação do número de eixos a reter, utilizou-se o *scree plot* de Cattell (Fig.13.1).

O scree plot de Cattell aponta para a retenção de 3 dimensões. Utilizando o critério de reter as dimensões cujos valores próprios são superiores a 1, também se retêm exatamente 3 dimensões. As 3 componentes retidas explicam 43,077% da variabilidade total (Tabela 13.7).

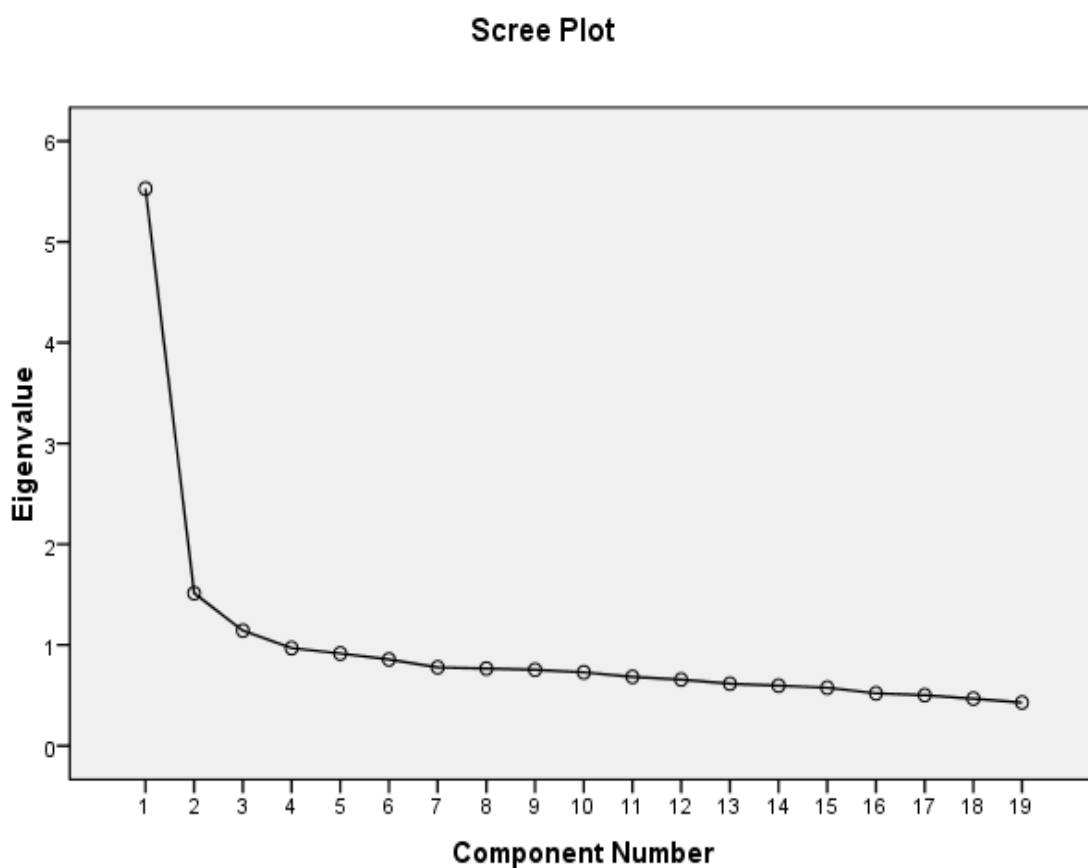


Fig.13.1 Scree Plot de Cattell para os itens relativos à nova escala.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,528	29,094	29,094	5,528	29,094	29,094	3,447	18,145	18,145
2	1,514	7,968	37,063	1,514	7,968	37,063	3,290	17,315	35,460
3	1,143	6,015	43,077	1,143	6,015	43,077	1,447	7,618	43,077
4	,969	5,098	48,176						
5	,916	4,821	52,996						
6	,856	4,508	57,504						
7	,778	4,094	61,599						
8	,766	4,033	65,632						
9	,754	3,971	69,603						
10	,729	3,834	73,437						
11	,684	3,599	77,036						
12	,657	3,457	80,494						
13	,615	3,239	83,733						
14	,597	3,140	86,873						
15	,576	3,032	89,905						
16	,520	2,738	92,642						
17	,502	2,641	95,284						
18	,467	2,459	97,742						
19	,429	2,258	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela 13.7 Variância explicada.

Observando a matriz de componentes após rotação Varimax (Tabela 13.8), vemos quais os itens associados a cada componente. Por uma questão de facilidade de interpretação da solução fatorial, foram removidas as saturações inferiores a 0,3.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.	,649		
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.	,764		
3. Os acessos ao recinto desportivo são bons.	,588		
4. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.	,729		
5. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.	,475		
6. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.	,633	,429	
7. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.	,467	,467	
8. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.	,321	,590	
9. Os funcionários são educados.		,604	
10. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responder às necessidades dos espetadores.		,663	
11. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.		,633	
12. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.	,362	,487	
13. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.	,406	,439	
14. O preço dos bilhetes é adequado.		,434	,363
15. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).		,466	
16. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).		,548	
17. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.			,732
18. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.			,490
19. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.	,422		,504

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabela 13.8 Matriz de Componentes após rotação Varimax para os itens da Eventqual

Perante os resultados obtidos, optou-se por designar da seguinte forma as dimensões obtidas:

Dimensão 1 - Elementos Físicos:

Diz respeito ao aspeto e aparência das instalações, ao equipamento e aos materiais de comunicação. Comporta, portanto, aspetos que podemos apelidar de estáticos.

Dimensão 2 - Serviços:

Engloba:

Fiabilidade: corresponde à capacidade para desempenhar o serviço oferecido, de maneira fiável e cuidadosa.

Capacidade de Resposta: tem a ver com a disposição, o interesse, a vontade de ajudar, atender e acompanhar o cliente com prontidão.

Segurança: prende-se com o profissionalismo dos funcionários, mostrado através dos seus conhecimentos; as suas capacidades e atenção inspiram credibilidade aos seus utilizadores, e portanto, conferem segurança.

Empatia: está ligada à atenção personalizada que oferece a entidade aos seus clientes.

Competência: prende-se com a capacidade e conhecimento para executar o serviço.

Rapidez no atendimento: Prontidão da empresa e dos seus funcionários em prestar o serviço.

Dimensão 3 - Entretenimento:

Consiste no ambiente, na “atmosfera” gerada no recinto desportivo. Envolve a fruição de momentos de animação antes, durante e no fim do espetáculo desportivo. Incorpora o divertimento, o entusiasmo, a alegria, a emoção vivenciados em grupo e por cada pessoa individualmente.

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach (Tabela 13.9), obtendo-se um nível de consistência interna bastante satisfatório para a escala completa. Todavia, o nível de consistência interna é diminuto para a subescala de Entretenimento.

Escala	N (itens)	Alpha de Cronbach
Escala Completa	19	0,859
Elementos Físicos	7	0,801
Serviços	9	0,775
Entretenimento	3	0,369

Tabela 13.9 Alpha de Cronbach para a nova escala e respetivas subescalas.

Pontuações obtidas nas diferentes dimensões da nova escala

Numa apreciação dos resultados obtidos, calcularam-se as pontuações observadas para cada uma das dimensões. De forma a tornar os resultados comparáveis, as pontuações foram ponderadas pelo número de itens que integra cada dimensão, assumindo por isso como valor mínimo 1 e valor máximo 7. Na Tabela 13.10 encontra-se a estatística descritiva básica para cada uma das dimensões em análise.

Subescala	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Elementos Físicos	805	2,57	7,00	4,77	0,80
Serviços	807	2,56	7,00	4,21	0,67
Entretenimento	806	2,67	7,00	5,08	0,70

Tabela 13.10 Pontuações ponderadas obtidas para as dimensões da nova escala.

Verifica-se que a dimensão mais valorizada pelos inquiridos é o Entretenimento, seguindo-se a componente Elementos Físicos e a componente Serviços. A dimensão que apresenta desvio padrão mais elevado é a Elementos Físicos, o que indica tratar-se de um aspeto menos consensual entre os inquiridos.

14. CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Os certames desportivos conquistaram uma importância crescente derivada da forma como a atual sociedade pós-moderna concebe e valoriza o entretenimento, a diversão e o prazer.

Hoje, fruto do desenvolvimento tecnológico e dos meios de comunicação, o evento desportivo passou a assumir uma dimensão planetária, garantindo, em alguns momentos, a difusão e a participação a uma escala global.

O desporto é um valor cultural que mobiliza grandes multidões por apresentar, na sua essência, um forte conteúdo lúdico e emocional. A relação com entidades catalisadoras da estima, e mesmo das paixões, constitui um dos pilares que sustentam a vida que gira em torno dos recintos desportivos. O espírito de superação, de disputa, de valorização da vitória não é exclusivo da atividade desportiva, mas encontra aqui um espaço muito profícuo.

O desporto é um fenómeno social, económico e cultural de dimensão mundial. Nas sociedades contemporâneas assiste-se a uma notória expansão do consumo dos espetáculos desportivos.

Começou no início da década de 90 do século passado, o reconhecimento da qualidade dos serviços e do seu impacto no sucesso das organizações prestadoras de serviços desportivos.

Agora, quase no fim da primeira década do século XXI, o desporto é um sector em crescimento onde é preciso apostar na qualidade, entender as mudanças e adotar uma atitude pró-ativa, assumindo o marketing de serviços e o marketing desportivo um papel crucial.

As organizações desportivas fazem parte integrante da vida económica e, direta ou indiretamente, concorrem com outras organizações na conquista da atenção, dos recursos e do tempo das pessoas.

As características particulares dos serviços colocam notórias dificuldades ao controlo da qualidade. Todavia, a realidade é que as pessoas a exigem cada vez mais, adicionando-lhe, no caso do consumo desportivo, uma relação emocional muito específica.

Para entender a gestão dos serviços e de marketing é fulcral perceber que o consumo de um serviço é o consumo do processo e não o consumo do resultado. É pacífico o entendimento de que a qualidade dos serviços desportivos deve ser a que é percecionada pelos clientes. Consequentemente, quando as organizações promotoras de serviços desportivos interiorizarem o modo como a qualidade é avaliada pelos clientes, será possível gerir as suas avaliações e influenciá-los no sentido desejado.

Efetivamente, as empresas e organizações desportivas promotoras de eventos e produtoras de conteúdos de entretenimento devem satisfazer as necessidades do mercado, oferecendo a qualidade desejada pelos seus intervenientes.

É assim comum considerar que somente as organizações desportivas capazes de avaliar corretamente as perceções dos seus clientes serão capazes de possuir o conhecimento e a competência para definirem as suas estratégias. Desta forma, o sucesso será alcançado à custa da eficiência e da eficácia dos seus processos produtivos que geram valor.

É, portanto, num cenário onde o sector económico do desporto enfrenta uma forte competitividade - que se traduz na criação de valor acrescentado a cada serviço e onde a satisfação dos clientes é fundamental - que importa criar

instrumentos válidos que permitam uma criteriosa avaliação da percepção da qualidade.

As dimensões da qualidade do serviço que possam ser reproduzidas em todos os serviços é uma linha de investigação que está em desenvolvimento não obstante ser muito difícil atingir essa meta. Realmente, as diferentes categorias de serviços têm características específicas que noutras categorias não se repetem ou estão muito minimizadas.

Essas pesquisas acerca dos serviços desportivos debatem-se com uma variável psicológica fundamental, a emoção. Na verdade, o desporto na sua essência tem uma grande componente de sensação e emoção. O desporto encerra em si um formidável valor de entretenimento e consegue propiciar estímulos aos potenciais apreciadores de eventos desportivos, para além de encontrar no espetáculo a sua principal fonte de existência e de sobrevivência.

Esta vertente de entretenimento dos eventos desportivos, traduzida no *sportainment*, destaca-se cada vez mais. Assumem crucial importância as atividades de entretenimento antes, durante e depois dos jogos, criadas e desenvolvidas com o objetivo de atrair mais espetadores aos espetáculos desportivos. Tendo o marketing surgido no desporto sobretudo pela vertente do espetáculo, e nesse domínio, a relação entre o marketing e o desporto entende-se como uma relação a desenvolver rumo ao sucesso.

Nesse âmbito, a gestão da qualidade num serviço desportivo deve ser entendida como um importante fator diferenciador da prestação do serviço e deverá avaliar, de forma sistemática, o nível de satisfação dos clientes em relação a esse mesmo serviço.

Portanto, torna-se necessário conceber o evento desportivo como uma experiência completa de entretenimento em que os pavilhões, os estádios e as

pistas são centros de entretenimento. Os adeptos deviam ser convidados pelos clubes para fruírem momentos de entretenimento, satisfação e encantamento.

Apesar da importância do desporto enquanto indústria, a produção de investigação das relações entre a qualidade dos serviços, a satisfação dos clientes e a lealdade dos clientes no sector dos serviços desportivos tem sido relativamente escassa.

Torna-se, todavia, necessário não só desenvolver uma maior preocupação com a melhoria da qualidade dos serviços desportivos de forma a dar uma resposta mais eficaz às necessidades, desejos e expectativas dos seus utilizadores como também a implementação da avaliação, de forma contínua, da qualidade de tais serviços.

Não obstante serem diferenciados os contextos dos espetáculos desportivos, o traço comum é que todos eles se alimentam do interesse que despertam nas pessoas. Uma organização desportiva voltada para o futuro deve caminhar na direção de se tornar num produtor de conteúdos baseados naquilo que o consumidor do espetáculo desportivo pretende.

Concluiu-se, na 1ª fase do trabalho de campo - aplicação da Servqual e da Eventqual – que, apesar das diferenças inerentes às quatro modalidades/recintos desportivos em análise, existe um padrão comum sendo as dimensões mais valorizadas, pelos utilizadores, a tangibilidade e fiabilidade dos serviços prestados. Os resultados obtidos evidenciaram a necessidade de utilizar instrumentos mais específicos de forma a captar as particularidades dos serviços desportivos profissionais.

Numa segunda fase, nesta investigação propusemos um novo instrumento capaz de medir a qualidade do serviço nos eventos desportivos.

Concluiu-se que esta nova escala possibilita avaliar a qualidade do serviço na perspetiva dos espetadores de eventos desportivos nas seguintes três dimensões: Elementos Físicos, Serviços e Entretenimento.

É uma realidade que esta escala não conseguiu incluir fatores associados a uma dimensão a que chamaríamos “Competitividade Desportiva” que nos parecem ser relevantes. E que incluiria, por exemplo, itens como “O competidor que eu apoio tem elevada qualidade”, “Os adversários são competitivos” ou “O resultado(s) do(s) evento(s) desportivo(s) era(m) determinante(s) para a classificação final na época desportiva”.

Não obstante, a escala a que chegamos incorporou itens do âmbito do espetáculo e da animação e entretenimento, a acrescentar a questões que já eram incluídas neste tipo de abordagem.

Este instrumento revelou bons índices de fiabilidade e validade, embora a dimensão Entretenimento registe uma fraca consistência interna. É uma limitação deste estudo determinando que, em investigações futuras, se explore mais esta componente tão complexa e se consiga o aperfeiçoamento da escala.

Seria útil e pertinente desenvolver estudos que forneçam contributos para explicar as razões que levam os espetadores aos recintos desportivos, os fatores que geram conforto, segurança e satisfação nesses centros de entretenimento, principalmente, no que se refere à qualidade dos serviços prestados.

Essas pesquisas poderão incidir na qualidade dos serviços ou estender-se a domínios adjacentes ou complementares, perseguindo o objetivo de gerar informação e conhecimento sobre a temática, visando ainda a elaboração e a implementação de projetos inovadores para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos a todos os envolvidos em eventos desportivos.

BIBLIOGRAFIA

Agudo, A. e Toyos, F. (2003). Marketing del fútbol. Madrid: Pirâmide.

Albrecht, K. (1992). Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira.

Albrecht, K. e Zemke, R. (2002). Serviço ao cliente – A reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus.

Alexandris, K., Dimitriadis, N. e Kasiara, A. (2001). The behavioural consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 280-299.

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

Alexandris, K., Douka, S., Bakaloumi, S. e Tsasousi, E. (2008). The influence of spectator's attitudes on sponsorship awareness: a study three different leisure events. *Managing Leisure*, 13 (1), 1-12.

Babakus, E. e Boller, G. (1992). An empirical assessment of the Servqual scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-268.

Barcellos, P. (2002). Satisfação do cliente e desempenho empresarial. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS.

Barros, C. (1999). *Excelência em serviços - Uma questão de sobrevivência no mercado*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Berry, L., Parasuraman, A., e Zeithaml, V. (1994). Improving service quality in América: lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8, 32-45.

Bilhim, J. (2004). *Teoria organizacional - Estrutura e pessoas*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas.

Bolton, R. e Drew, J. (1991). A multistage model of costumers assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17 [March], 375-384.

Boyer, L., Musso, D., Barreau, G, Collas, L. e Addall, A. (2007). Organising a major sport event. In J. Camy & L. Robinson (Eds.), *Managing Olympic Sport Organisations*.

Brady, K. e Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65 (July), 17-31.

Brady, M., Cronin, J. e Brand, R. (2002). Performance-only measurement of service quality: A replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.

Brown, T., Churchill , G. e Peter, J. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), 127-139.

Calabuig, F. e Saura, D. (1999). La satisfacción con las instalaciones como herramienta para la gestión deportiva. En libro de Actas del I Congreso sobre la Actividad Física y el Deporte en la Universidad. Valencia: FCAFE. (Universitat de València).

- Campos, C. (1997). Marketing y patrocinio deportivo. Barcelona: Gestió i Promoció Editorial, S.A. (GPE).
- Campos, C. (2004). Dirección y marketing de servicios deportivos. Barcelona: Gestió i Promoció Editorial, S.A. (GPE).
- Carlzon, J. (1994). A hora da verdade (11^a ed.). Rio de Janeiro: COP Editora.
- Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the Servqual dimensions. *Journal of Retailing*, 66 [1, Spring], 33-55.
- Chelladurai, P. e Chang, K. (2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1-22.
- Chen, P. (2004). Understanding fans` loyalty. University of Central Florida, nº 2-22.
- Churchill, G. e Suprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 [Nov.] 491-504.
- Correia A. (1997). Qualidade nos serviços de desporto. In Actas do V Congresso de Educação Física e Ciências do Desporto nos Países de Língua Portuguesa – Educação Física: Contexto e Inovação. 24-28 de Março de 1997, Maputo, Moçambique.
- Correia, A. (2001). Marketing estratégico de eventos desportivos. Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos (9-16). Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A. e Esteves, S. (2007): An exploratory study of spectator´s motivation in football. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2, 5/6, 572-590.

Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. e Goudas, M. (2004). The factor for evaluating service quality in athletic camps: A case study. *European Sport Management Quarterly*, 4, 22-35.

Cota, B. (2006). *Manual de marketing de serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Coulthard, L. (2004). Measuring service quality: A review and critique of research using Servqual. *International Journal of Market Research*, 46, 479-497.

Crainer, S. (1999). *As melhores citações da gestão*. Linda-a-Velha: Abril/Control Jornal.

Cristóbal, E. e Gómez, M. (1999). La gestión de la calidad en las entidades deportivas. En *Actes del 4º Congrés de les Ciències de l'Esport, l'Educació Física i la Recreació*, 295-307. Lleida: INEFC.

Crompton, J. e Mackay, K. (1989). User`s perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure-sciences*, 11 (4), 367-375.

Cronin, J. Jr. e Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extention. *Journal of Marketing*, 56 [July], 55-68.

Cronin, J. Jr. e Taylor, S. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 [January], 125-131.

Cronin, J., Brady, M. e Hult, G. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: New American Library.

Crosby, P. (1992). *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Dale, B., van Iwaarden, J., van der Wiele, T. e Williams, R. (2005). Service improvement in a sports environment: A study of spectator attendance. *Managing Service Quality*, 15 (5).

Deming, W. (1990). *Qualidade – A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

Dorado, A. e Gallardo, L. (2004). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.

Drucker, P. (1992). *La nueva revolución de la productividad*. Harvard-Deusto Business Review.

Eiglier, P. e Langeard, E. (1991). *Servucción - El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

Esteves, S. (2005). *Os eventos desportivos. Estudo do investimento pessoal dos espetadores de futebol*. Dissertação de mestrado. Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa.

Feijó, O. (1992). *Corpo e movimento - Uma psicologia para o esporte*. Rio de Janeiro: Shade Editora.

Fernandes, A. (2000). *Qualidade de serviço - Pela gestão estratégica*. Cascais: Editora Pergaminho.

Ferrand, A. (2001). Gestão da marca na organização de eventos desportivos. Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa: Centros de Estudo e Formação Desportiva (Ed.).

Ferrand, A. (2007). La gestion del sponsoring deportivo. Barcelona: Paidotribo.

Ferreira, A. (2001). Qualidade, satisfação e fidelização de clientes em centros de *fitness*: Adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Desporto e de Educação Física.

Fitzsimmons, J. e Sullivan, R. (1982). Services operations management. New York: MacGraw-Hill.

Funk, D. e James, J. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 20.

Garvin, D. (1992). Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Garvin, J. (1998). Managing with total quality management – theory and practice. *International Journal of Manpower*, 19 (5), 358-370.

Gianesi, I. e Corrêa, H. (1996). Administração estratégica de serviços: Operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.

Gil, I. e Molla, A. (1994). La evaluación de la calidad de servicio en distribución comercial minorista. *Investigación y Marketing*, 46, 60-71.

Greenwell, T., Fink, J. e Pastore, D. (2002). Assessing the influence of the physical sports on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5, 129-148.

- Greenwell, T., Fink, J. e Pastore, D. (2002). Perceptions of the service experience: using demographic and psychographic variables to identify customer segments. *Sport Marketing Quarterly*, 11 (4), 233-241.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16 (7).
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1995). *Marketing - Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing – A customer relationship management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Lda.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*. 20 (4), 10-20.
- Hansen, H. e Gauthier, R. (1989). Factors affecting attendance at professional sport events. *Journal of Sport Marketing*, 3 (1).
- Hayes, B. (1997). *Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods* (2ª ed.), ASQ Quality Press, Milwaukee, WI.

Hightower, R., Brady, M. e Baker, T. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55, 697-707.

Howat, G. e Murray, D. (2002). The role of critical incidents to complement service quality information for a sports and leisure centre. *European Sport Management Quarterly*, 2, 23-46.

Howat, G., Crilley, G, Milne, L. e Absher, J. (1993). The basis for measuring quality customer service in sports & leisure centres. *Leisure Options*, 3 (3), 5-13.

Howat, G., Crilley, G., Milne, L. e Absher, J. (1996). Measuring customer service quality in sport and leisure centers. *Managing Leisure*, 1 (2), 77-89.

Howat, G., Murray, D. e Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioural intentions of Australian public sports and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (2), 42-64.

Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total – À maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.

Jorge, J. e Colaço, C. (2000). Parâmetros de qualidade na organização de instalações de saúde e condição física. *Revista Desporto*, Ano II, 4 [Julho-Agosto].

Juran, J. (1990). *Planejando para a qualidade*. São Paulo: Editora Pioneira.

Juran, J. (1992). *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Editora Pioneira.

Kearney, A. (2003). O jogo está começando. HSM Management, 39 [Julho-Agosto], 37-46.

Kelley, S. e Turley, L. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. Journal of Business Research, 54, 161-166.

Kim, D. e Kim, S. (1995), QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. Journal of Sport Management, 9, 208-220.

Ko, J. e Pastore, D. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. Sport Marketing Quarterly, 13, 158-166.

Ko, J. e Pastore, D. (2005). A hierarchical model of service quality for recreational sport industry. Sport Marketing Quarterly, 14, 84-97.

Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. Journal of Retailing, 49, 4.

Kotler, P. (2001). Marketing para o século XXI. Lisboa: Presença.

Kotler, P. e Armstrong, G. (1998). Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Lamb, C. Jr., Hair, J. Jr. e McDaniel, C. (2004). Princípios de marketing, (2ª ed.). Brasil: Thomson Learning.

Lovelock, C. (1992). Managing services: marketing, operation and human resources, (2ª ed.). Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.

Lovisoló, H. (1997). Estética, esporte e educação física. Rio de Janeiro: Sprint.

Luna-Aroca, R. e Mundina, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. Revista de Psicología del Deporte, 13, 147-155.

Mackay, K. e Crompton, J. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure-Studies*, 7 (1), 41-49.

Macpherson, T., Garland, R. e Kay, H. (2000). Attracting fans to the game. In *Visionary Marketing or the 21th century: facing the challenge, 2000*, [S.1.] Proceeding [S.1.]: Anzmac.

Madeira B., Caetano, J., Rasquilha, L. e Santos, R. (2007). *Gestão de marketing de eventos desportivos*. Porto: Plátano Editora.

Madrigal, R. (1995). Cognitive and affecting determinants of fan satisfaction with sporting event attendance. *Journal of Leisure Research*, 27 (3).

Maia, M. (2007). *Qualidade de serviços desportivos - Validação e desenvolvimento de uma escala de qualidade para serviços desportivos de aventura*. Tese de Mestrado. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Martins, A. (2004). *Copa do mundo 2006: oportunidades de lazer e turismo*. Porto Alegre: Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, 15 de Abril de 2004.

Martins, H. (2002). *A qualidade em serviços desportivos: Avaliação da qualidade de serviços e satisfação de clientes numa cadeia nacional de centros de fitness*. Tese de mestrado. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

McDonald, M., Sutton, W., A. e Milne, G. (1995). Teamqual: measuring service quality professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4 (2), 9-15.

McDougall, G. e Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 392-410.

- Milne, G. e McDonald, M. (1999). Sport marketing: Managing the exchange process. Sudbury: Jones and Bartlett.
- Montsinger, S., Turner, E. e Evans, J. (1997). A comparison of food and beverage concession operations in three different typer of North Carolina sport venues. *Sport Marketing Quarterly*, 6 (4), 43-52.
- Morales, V. (2003). Evaluación psicosocial de la calidad de los servicios municipales deportivos: Aportaciones desde el análisis de la variabilidad. Tesis Doctoral (Dir.: A. Hernández Mendo), Universidad de Málaga.
- Mullin, B., Hardy S. e Sutton, W. (1999). Marketing desportivo (2ª ed.). Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Mundina, J. e Calabuig, F. (1999). El marketing social al servicio de la gestión de calidad: El caso de los servicios públicos náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 57, 77-83.
- Mundina, J., Quintanilla, I., Sampedro, J., Calabuig, F. e Crespo, J. (2005). Estudio de la calidad percibida y la satisfacción de los espetadores y los deportistas de los Juegos Mediterráneos Almería 2005. Valencia: J. Mundina.
- Murray, D. e Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfation, and future intentions of costumers at australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25-43.
- Murta, P. (2000). O marketing de serviços. Lisboa: Editorial Verbo.
- Nicolini, E. (2008). O evento desportivo como objeto de marketing (2ª ed.). São Paulo: Phorte Editora.

Nogales, J. (2006). Estratégias de marketing em clubes deportivos. *Revista Digital Deportiva*, 2 (3), 45-52.

Norman, R. (1993). *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas.

Oliva, T., Oliver, R. e MacMillan, I. (1992). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56, 83-95.

O'Neill, M., Getz, D. e Carlsen, J. (1999). Evaluation of service quality at events: The 1998 Coca-Cola masters surfing event at Margaret River, Western Australia. *Managing Service Quality*, 9 (3), 158-166.

Ogasawara, E. e Chelladurai, P. (1997). Satisfaction in athletic and cultural imperatives. *Actas do 5º Congresso da European Association for Sport Management*, 33-40.

Ortner, H. (2000). The human factor in quality management. *Accreditation Quality Assurance*, 5, 130-141.

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

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

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

Pires, A. (2000). Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. e Santos A. (1996). Satisfação de clientes - Um objetivo estratégico da gestão. Lisboa: Texto Editora.

Pitts, B. e Stotlar, D. (2002). Fundamentos de marketing desportivo. São Paulo: Phorte.

Poit, D. (2006) Organização de eventos desportivos (4ª ed). São Paulo: Phorte Editora.

Porter, M. (1992). Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. (1998). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Pozzi, L. (1998). A grande jogada - Teoria e prática do marketing esportivo. São Paulo: Globo.

Rein, I, Kotler, P. e Shields, B. (2008). Marketing esportivo - A reinvenção do esporte na busca de torcedores. São Paulo: Bookman.

Reeves, C. e Bednar, D. (1994). Defining quality - Alternatives and implications. Academy of Management Review, 19, 419-455.

Ridinguer, L. e James, J. (2002). Female and male sport fans: a comparison of sport consumption motive. Journal of Sport Behavior. South Alabama, 25, 3, 260-278.

- Rowley, J. (1998). Quality measurement in the public sector - Some perspectives from the service quality literature. *Total Quality Management*, 9, 321-333.
- Rust, R., Zahorik, A. e Keinigham, T. (1995). Return on quality (ROQ) - Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70.
- Sá, C. e Sá, D. (2002). *Marketing para o desporto - Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM, Instituto Português de Administração e Marketing.
- Sachetti, J. (2009). *Gestão de eventos: crise ou oportunidade? Comunicação apresentada no X Congresso APOGESD, Covilhã.*
- Salazar, A. (2000). A avaliação da qualidade dos serviços: O caso de uma seguradora. *Revista Portuguesa de Gestão*, 15 (3), 59-64.
- Salazar, A. (2005). A qualidade do serviço: As perceções dos consumidores e dos directores dos hotéis de 4 e 5 estrelas das cadeias hoteleiras em Portugal, *Actas das XV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.*
- Samson, D. e Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Sancho, J. (2002). La calidad en las asociaciones deportivas. In Sancho, J., Piqueres, J. e Manzano, M. *La gestión deportiva: clubes e federaciones*. INDE Publicaciones, 95-114.
- Sarmiento, J. (2002). *Gestão de eventos desportivos*. In *Relatório da disciplina de Organização e Gestão do Desporto (Relatório para concurso público para Professor Associado)*. Porto: Faculdade de Ciências de Desporto e de Educação Física.

Sarmiento, M. (2003). Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico. Lisboa: Escolar Editora.

Shank, M. (2004). Sports marketing: a strategic perspective (3^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Sherden, W. (1988). Gaining the service quality advantage. The Journal of Business Strategy, [Mar-Abr].

Shilbury, D. (1994). Delivering quality service in professional sport. Sport Marketing Quarterly, 3 (1), 29-35.

Shostack, G. (1982). How to design a service. European Journal of Marketing, 16 (1), 49-63.

Slack, N. *et al.* (1996). Administração da produção. São Paulo: Atlas.

Slepicka, P. (1995). Psychology of sport spectator. In Stuart, J. H. Biddle (et) European Perspectives on Exercise and Sport Psychology. Leeds, United Kingdom: Human Kinetics.

Sutton, W., Parret, I., DelWilber (1992). Marketing the core product in professional team sports in the United States. Sport Marketing Quarterly, 1 (2).

Teas, R. (1993). Expectations, performance evaluation, and costumers perceptions of quality. Journal of Marketing, 57 [October], 18-34.

Theodorakis, N., Costa, G. e Laios, A. (1998). What finally service quality means for sport managers? Atas do 6^o Congresso da European Association of Sport Management, 1.1-1.5.

Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. e Koutelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11 (6), 413-438.

Tomlinson, M., Buttle, F. e Moores, B. (1995). The fan as customer: customer service in sports marketing. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3 (1), 19-33.

Trail, G. e James, J. (2001). The motivation scale of sport consumption: A comparison of psychometric properties with other sport motivation scales. *Journal of Sport Behavior*, 24 (1), 108-127.

Trail, G., Anderson, D. e Fink, J. (2005). Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Management Quarterly*, 14.

Trail, G., Fink, J. e Anderson, D. (2003). Sport spectator consumption behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 12 (1), 8-17.

Triadó, X. e Aparício, P. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sport centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3 (4).

Tsan, C. e Maguire, J. (1998). The quality model of professional sport spectator's viewpoint. *Actas do 6º Congresso da European Association of Sport Management*, 3, 35-41.

Van Leeuwen, L., Quick, S. e Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: A conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5, 99-128.

Wann, D. e Branscombe, N. (1993). Sport fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24, 1-17.

Wann, D. (1995). Preliminary validation of the sport fan motivation scales. *Journal of Sport and Social Issues*, 19 (4), 377-396.

Wann, D., Melnick, M., Russell, G. e Pease, D. (2001). *Sport fans: The psychology and social impact of spectators*. New York: Routledge.

Wakefield, K. e Blodgett, J. (1994). The importance of service scapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8 (3). 66-76.

Wright, B., Duray, N. e Goodale, T. (1992). Assessing perceptions of recreation centre service quality: An application of recent advancements in service quality research. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10 (3), 33-47.

Zeithaml, V. (1998). Consumer perception of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (1996). *Services marketing*. McGraw Hill International Editions.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (2ª ed.). USA, McGraw-Hill.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

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

Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

Zhang, J. *et al.* (1995). Variables affecting the spectator decision to attend NBA games. *Sport Marketing Quarterly*. USA, 4 (4).

Zieschang, D. e Bezold, T. (1996). On the importance and analysis of service quality in sport management. *Fourth European Congress on Sport Management*, 426-434. Montpellier: EASM.

ANEXOS

Anexo I. Inquérito Servqual e Eventqual - Futebol (Sport Lisboa e Benfica).	174
Anexo II. Inquérito Servqual e Eventqual – Futsal (Associação Desportiva do Fundão).	178
Anexo III. Inquérito Servqual e Eventqual – Ténis (<i>Court</i> Central do Estádio do Jamor).	182
Anexo IV. Inquérito Servqual e Eventqual – Automobilismo (Autódromo do Estoril).	186
Anexo V. Inquérito nova escala (32 itens)	190
Anexo VI. Inquérito nova escala (19 itens)	192
Anexo VII. Fotografias do Estádio do Sport Lisboa e Benfica	194
Anexo VIII. Fotografias do Pavilhão Municipal do Fundão	196
Anexo IX. Fotografias do <i>Court</i> Central do Estádio do Jamor	198
Anexo X. Fotografias do Autódromo do Estoril	199
Anexo XI. Fotografias de outras modalidades desportivas/ recintos desportivos.	201

ANEXO I

Hora - Data	Local	Entrevistador(a)	Código (não preencher)			
___ h ___ - ___/___/2011						

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a qualidade dos serviços no âmbito dos eventos desportivos profissionais.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

Gratos pela disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** nas quadrículas correspondentes às suas situações.

1. Elementos de identificação

1.1- Sexo

Masculino Feminino

1.2- Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

1.3- Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

1.4 - Local de Residência

Aldeia Vila Cidade

Distrito de residência _____

1.5- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo (s) ao Estádio do Sport Lisboa e Benfica?

Sim Não

1.6 – É sócio do Sport Lisboa e Benfica?

Sim Não

1.7- Se se desloca ao Estádio do SLB, a sua deslocação é:

Quinzenal Mensal Semestral Anual Muito pontual

1.8- Assiste a que jogos no Estádio do Sport Lisboa e Benfica?

Todos os jogos Todos os jogos das competições nacionais

Jogos mais importantes das competições nacionais

Todos os jogos das competições europeias

Jogos mais importantes das competições europeias

PARTE II
ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. As organizações devem ter equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários devem ter aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas deve estar conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando as organizações prometem fazer algo num determinado tempo, cumprem a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando os clientes têm algum problema com as organizações, estas devem ser solidárias e deixar os clientes seguros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As organizações devem ser de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As organizações devem fornecer os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As organizações devem manter atualizados os registos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os clientes não devem esperar a obtenção de informações acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários tenham disponibilidade imediata para os atender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. É normal que os funcionários estejam muito preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os clientes devem sentir-se seguros na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários devem ser educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários devem receber o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não se deve esperar que as organizações deem atenção individual aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Não se pode esperar que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. É absurdo esperar que os funcionários conheçam as necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. É absurdo esperar que as organizações tenham como objetivo os maiores interesses dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Não se deve esperar que as organizações tenham um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTÁDIO DO SPORT LISBOA E BENFICA

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. A organização tem equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários têm aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas está conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando a organização promete fazer algo num determinado tempo, cumpre a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando o cliente tem algum problema, a organização é solidária e o cliente sente-se seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização é de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização fornece os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A organização mantém atualizados os registos do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A organização não informa exatamente acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os funcionários não têm disponibilidade imediata para atender o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não estão sempre disponíveis a ajudar o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários estão sempre preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O cliente confia nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O cliente sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários não recebem o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A organização não dá atenção individual ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os funcionários não dão atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os funcionários não sabem quais as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A organização não tem como objetivo os maiores interesses do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A organização não tem um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III
ESTÁDIO DO SPORT LISBOA E BENFICA

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Foi fácil adquirir o bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consegui o bilhete que pretendia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Localizei, com facilidade, o meu lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem funcionários em número suficiente no atendimento aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os empregados estão bem formados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados realizam bem o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os funcionários atendem com amabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ao entrar nas instalações senti-me impressionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As instalações provocam-me boas sensações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A visualização do jogo é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a audição do sistema de som é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Em geral, a limpeza das instalações é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As instalações são ideais para a prática da atividade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É fornecida boa informação para conhecer o desenrolar da competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O serviço de bar satisfaz as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários do serviço de bar fazem um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A higiene e limpeza dos sanitários é adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existe uma boa oferta de produtos do evento (quantidade, qualidade, preço,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso agradecimento pela sua colaboração.

ANEXO II

Hora - Data	Local	Entrevistador(a)	Código (não preencher)		
____h____ - ____/____/2011					

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a qualidade dos serviços no âmbito dos eventos desportivos profissionais.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

Gratos pela disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** nas quadrículas correspondentes às suas situações.

2. Elementos de identificação

1.1- Sexo

Masculino Feminino

1.2- Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

1.3- Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

1.4 - Local de Residência

Aldeia Vila Cidade

Distrito de residência _____

1.5- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo ao Pavilhão Municipal do Fundão?

Sim Não

1.6 – É sócio da Associação Desportiva do Fundão (ADF)?

Sim Não

1.7- Se se desloca aos jogos da ADF no Pavilhão Municipal do Fundão, a sua presença é:

Quinzenal Mensal Semestral Anual Muito pontual

1.8- Assiste a que jogos da ADF no Pavilhão Municipal do Fundão?

Todos os jogos Todos os jogos das competições nacionais

Jogos mais importantes das competições nacionais Outros

PARTE II
ORGANIZAÇÕES DESPORTIVAS

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. As organizações devem ter equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários devem ter aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas deve estar conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando as organizações prometem fazer algo num determinado tempo, cumprem a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando os clientes têm algum problema com as organizações, estas devem ser solidárias e deixar os clientes seguros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As organizações devem ser de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As organizações devem fornecer os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As organizações devem manter atualizados os registos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os clientes não devem esperar a obtenção de informações acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários tenham disponibilidade imediata para os atender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. É normal que os funcionários estejam muito preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os clientes devem sentir-se seguros na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários devem ser educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários devem receber o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não se deve esperar que as organizações deem atenção individual aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Não se pode esperar que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. É absurdo esperar que os funcionários conheçam as necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. É absurdo esperar que as organizações tenham como objetivo os maiores interesses dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Não se deve esperar que as organizações tenham um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PAVILHÃO MUNICIPAL DO FUNDÃO

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. A organização tem equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários têm aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas está conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando a organização promete fazer algo num determinado tempo, cumpre a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando o cliente tem algum problema, a organização é solidária e o cliente sente-se seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização é de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização fornece os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A organização mantém atualizados os registos do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A organização não informa exatamente acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os funcionários não têm disponibilidade imediata para atender o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não estão sempre disponíveis a ajudar o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários estão sempre preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O cliente confia nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O cliente sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários não recebem o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A organização não dá atenção individual ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os funcionários não dão atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os funcionários não sabem quais as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A organização não tem como objetivo os maiores interesses do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A organização não tem um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III
PAVILHÃO MUNICIPAL DO FUNDÃO

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Foi fácil adquirir o bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consegui o bilhete que pretendia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Localizei, com facilidade, o meu lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem funcionários em número suficiente no atendimento aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os empregados estão bem formados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados realizam bem o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os funcionários atendem com amabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ao entrar nas instalações senti-me impressionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As instalações provocam-me boas sensações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A visualização do jogo é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a audição do sistema de som é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Em geral, a limpeza das instalações é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As instalações são ideais para a prática da atividade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É fornecida boa informação para conhecer o desenrolar da competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O serviço de bar satisfaz as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários do serviço de bar fazem um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A higiene e limpeza dos sanitários é adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existe uma boa oferta de produtos do evento (quantidade, qualidade, preço,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso agradecimento pela sua colaboração.

ANEXO III

Hora - Data	Local	Entrevistador(a)	Código (não preencher)			
___h___ - ___/___/2011						

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a qualidade dos serviços no âmbito dos eventos desportivos profissionais.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

Gratos pela disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** nas quadrículas correspondentes às suas situações.

3. Elementos de identificação

1.1– Sexo

Masculino Feminino

1.2– Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

1.3– Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

1.4 - Local de Residência

Aldeia Vila Cidade

Distrito de residência _____

1.5- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo(s) a competições de ténis no *Court Central* do Estádio do Jamor?

Sim Não

1.6 – É praticante de ténis?

Sim Não

Em caso de resposta afirmativa:

É federado? Sim Não

1.7- Se se desloca ao *Court Central* do Estádio do Jamor, a sua deslocação é:

Mensal Trimestral Semestral Anual Muito pontual

1.8– Assiste a que competições no *Court Central* do Estádio do Jamor?

Todas as competições Todas as competições nacionais

Competições nacionais mais importantes

Todas as competições internacionais

Competições internacionais mais importantes

PARTE II
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DESPORTIVOS

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. As organizações devem ter equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários devem ter aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas deve estar conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando as organizações prometem fazer algo num determinado tempo, cumprem a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando os clientes têm algum problema com as organizações, estas devem ser solidárias e deixar os clientes seguros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As organizações devem ser de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As organizações devem fornecer os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As organizações devem manter atualizados os registos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os clientes não devem esperar a obtenção de informações acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários tenham disponibilidade imediata para os atender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. É normal que os funcionários estejam muito preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os clientes devem sentir-se seguros na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários devem ser educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários devem receber o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não se deve esperar que as organizações deem atenção individual aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Não se pode esperar que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. É absurdo esperar que os funcionários conheçam as necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. É absurdo esperar que as organizações tenham como objetivo os maiores interesses dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Não se deve esperar que as organizações tenham um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COURT CENTRAL DO ESTÁDIO DO JAMOR

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. A organização tem equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários têm aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas está conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando a organização promete fazer algo num determinado tempo, cumpre a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando o cliente tem algum problema, a organização é solidária e o cliente sente-se seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização é de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização fornece os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A organização mantém atualizados os registos do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A organização não informa exatamente acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os funcionários não têm disponibilidade imediata para atender o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não estão sempre disponíveis a ajudar o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários estão sempre preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O cliente confia nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O cliente sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários não recebem o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A organização não dá atenção individual ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os funcionários não dão atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os funcionários não sabem quais as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A organização não tem como objetivo os maiores interesses do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A organização não tem um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III
COURT CENTRAL DO ESTÁDIO DO JAMOR

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Foi fácil adquirir o bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consegui o bilhete que pretendia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Localizei, com facilidade, o meu lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem funcionários em número suficiente no atendimento aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os empregados estão bem formados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados realizam bem o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os funcionários atendem com amabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ao entrar nas instalações senti-me impressionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As instalações provocam-me boas sensações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A visualização do jogo é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a audição do sistema de som é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Em geral, a limpeza das instalações é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As instalações são ideais para a prática da atividade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É fornecida boa informação para conhecer o desenrolar da competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O serviço de bar satisfaz as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários do serviço de bar fazem um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A higiene e limpeza dos sanitários é adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existe uma boa oferta de produtos do evento (quantidade, qualidade, preço,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso agradecimento pela sua colaboração.

ANEXO IV

Hora - Data	Local	Entrevistador(a)	Código (não preencher)
__h__ - __/__/2011			

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a qualidade dos serviços no âmbito dos eventos desportivos profissionais.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

Gratos pela disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** nas quadrículas correspondentes às suas situações.

4. Elementos de identificação

1.1– Sexo

Masculino Feminino

1.2– Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

1.3– Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

1.4 - Local de Residência

Aldeia Vila Cidade

Distrito de residência _____

1.5- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo(s) a competições de automobilismo no Autódromo do Estoril?

Sim Não

1.6 – É praticante de automobilismo?

Sim Não

Em caso de resposta afirmativa:

É federado? Sim Não

1.7- Se se desloca ao Autódromo do Estoril, a sua deslocação é:

Mensal Trimestral Semestral Anual Muito pontual

1.8– Assiste a que competições no *Court Central* do Estádio do Jamor?

Todas as competições Todas as competições nacionais

Competições nacionais mais importantes

Todas as competições internacionais

Competições internacionais mais importantes

PARTE II
ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS DESPORTIVOS

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. As organizações devem ter equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários devem ter aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas deve estar conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando as organizações prometem fazer algo num determinado tempo, cumprem a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando os clientes têm algum problema com as organizações, estas devem ser solidárias e deixar os clientes seguros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. As organizações devem ser de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As organizações devem fornecer os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As organizações devem manter atualizados os registos dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os clientes não devem esperar a obtenção de informações acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os clientes não devem esperar que os funcionários tenham disponibilidade imediata para os atender.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. É normal que os funcionários estejam muito preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os clientes devem estar dispostos a confiar nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Os clientes devem sentir-se seguros na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários devem ser educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários devem receber o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Não se deve esperar que as organizações deem atenção individual aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Não se pode esperar que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. É absurdo esperar que os funcionários conheçam as necessidades dos seus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. É absurdo esperar que as organizações tenham como objetivo os maiores interesses dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Não se deve esperar que as organizações tenham um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AUTÓDROMO DO ESTORIL

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. A organização tem equipamentos modernos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações físicas são visualmente atraentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os funcionários têm aparência cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A aparência das instalações físicas está conservada de acordo com os serviços prestados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Quando a organização promete fazer algo num determinado tempo, cumpre a promessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando o cliente tem algum problema, a organização é solidária e o cliente sente-se seguro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A organização é de confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A organização fornece os serviços no prazo prometido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A organização mantém atualizados os registos do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A organização não informa exatamente acerca do momento em que os serviços serão executados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Os funcionários não têm disponibilidade imediata para atender o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários não estão sempre disponíveis a ajudar o cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários estão sempre preocupados em responder prontamente às solicitações dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O cliente confia nos funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O cliente sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Os funcionários não recebem o apoio adequado da organização para cumprirem as suas tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A organização não dá atenção individual ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os funcionários não dão atenção personalizada aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os funcionários não sabem quais as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A organização não tem como objetivo os maiores interesses do cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A organização não tem um horário de funcionamento conveniente a todos os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III
AUTÓDROMO DO ESTORIL

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos:

1-Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. Foi fácil adquirir o bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Consegui o bilhete que pretendia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Localizei, com facilidade, o meu lugar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Existem funcionários em número suficiente no atendimento aos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os empregados estão bem formados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os empregados realizam bem o seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os funcionários atendem com amabilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ao entrar nas instalações senti-me impressionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As instalações provocam-me boas sensações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A visualização do jogo é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a audição do sistema de som é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Em geral, a limpeza das instalações é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As instalações são ideais para a prática da atividade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. É fornecida boa informação para conhecer o desenrolar da competição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O serviço de bar satisfaz as minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Os funcionários do serviço de bar fazem um bom trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A higiene e limpeza dos sanitários é adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Existe uma boa oferta de produtos do evento (quantidade, qualidade, preço,...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso agradecimento pela sua colaboração.

ANEXO V

a - Data	Local	Inquiridor(a)	Código (não preencher)			
___h ___ - ___/___/2011						

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES DE EVENTOS DESPORTIVOS

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a Qualidade do Serviço no âmbito dos Eventos Desportivos.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é 5 minutos.

Gratos pela sua disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** na quadrícula correspondente à sua situação.

1. Evento Desportivo

Escolha **apenas um** dos recintos desportivos em que assistiu ao(s) evento(s) desportivo(s) na respetiva modalidade (e que corresponde, no caso do futebol e do futsal, aos clubes indicados).

- 1.1- **Estádio do Sport Lisboa e Benfica**, Sport Lisboa e Benfica, *Futebol*
- 1.2- **Pavilhão Municipal do Fundão**, Associação Desportiva do Fundão, *Futsal*
- 1.3- **Court Central do Estádio do Jamor**, *Ténis*
- 1.4- **Autódromo do Estoril**, *Automobilismo*

2. Perfil

2.1- Género

Masculino Feminino

2.2- Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

2.3- Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

2.4- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo no(s) Evento(s) Desportivo(s)?

Sim Não

2.5- **No recinto desportivo que considerou na questão 1, a quantos eventos assistiu na última época? ____**

2.6- **Tratando-se do futebol ou do futsal, é sócio do respetivo clube?**

Sim Não

PARTE II

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos: 1- Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O acesso ao recinto desportivo foi fácil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A saída do recinto desportivo faz-se com rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A visualização da competição é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. A organização desportiva do(s) evento(s) pratica uma gestão competente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responderem às necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O espetador sente-se seguro na sua relação com os funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Consegui o bilhete que desejava.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Comparado com outros espetáculos, o preço dos bilhetes é adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. O competidor que eu apoio tem elevada qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. O competidor que eu apoio esforça-se sempre por fazer o seu melhor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os adversários são competitivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A equipa técnica do competidor que eu apoio é competente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Os árbitros são credíveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Gosto do espetáculo proporcionado pelo desempenho dos competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. O resultado do(s) evento(s) desportivo(s) era(m) determinante(s) para a classificação final na época desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. É excelente o ambiente no(s) evento(s) desportivo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO VI

Hora – Data	Local	Inquiridor(a)	Código (não preencher)			
___h ___ - ___/___/2011						

QUESTIONÁRIO AOS ESPETADORES DE EVENTOS DESPORTIVOS

Este inquérito destina-se a um estudo sobre a Qualidade do Serviço no âmbito dos Eventos Desportivos.

A sua opinião é muito importante. Solicitamos que responda a todas as questões com sinceridade. Não há respostas certas ou erradas. Apenas conta o seu ponto de vista, o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas. O inquérito é anónimo. As suas respostas são confidenciais. O tempo estimado de preenchimento é 5 minutos.

Gratos pela sua disponibilidade e cooperação.

PARTE I

Coloque um **X** na quadrícula correspondente à sua situação.

1. Evento Desportivo

Escolha **apenas um** dos recintos desportivos em que assistiu ao(s) evento(s) desportivo(s) na respetiva modalidade (e que corresponde, no caso do futebol e do futsal, aos clubes indicados).

- 1.1- **Estádio do Sport Lisboa e Benfica**, Sport Lisboa e Benfica, *Futebol*
- 1.2- **Pavilhão Municipal do Fundão**, Associação Desportiva do Fundão, *Futsal*
- 1.3- **Court Central do Estádio do Jamor**, *Ténis*
- 1.4- **Autódromo do Estoril**, *Automobilismo*

2. Perfil

2.1- Género

Masculino Feminino

2.2- Idade

< 20 anos [20-30[[30-40[[40-50[
[50-60[>=60 anos

2.3- Habilitações Académicas

Sem Estudos Estudos Primários (até 4ª classe /4º ano)
Ensino Básico (até 9º ano) Ensino Secundário (até 12º ano)
Ensino Superior

2.4- Tem filhos?

Sim Não

Costuma(m) acompanhá-lo no(s) Evento(s) Desportivo(s)?

Sim Não

2.5- **No recinto desportivo que considerou na questão 1, a quantos eventos assistiu na última época? ____**

2.6- **Tratando-se do futebol ou do futsal, é sócio do respetivo clube?**

Sim Não

PARTE II

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada um dos itens abaixo apresentados, colocando um **X** na quadrícula que esteja mais de acordo com o seu ponto de vista, recorrendo para tal ao *continuum* de sete pontos: 1- Discordo fortemente até 7- Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6	7
1. O recinto desportivo é esteticamente atraente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. As instalações do recinto desportivo são excelentes para a prática da modalidade desportiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os acessos ao recinto desportivo são bons.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. As instalações do recinto desportivo são confortáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Existe uma sensação de segurança no recinto desportivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O recinto desportivo tem um bom sistema de som.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. É adequada a higiene e limpeza das instalações do recinto desportivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Os funcionários têm uma apresentação cuidada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os funcionários são educados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Os funcionários têm disponibilidade imediata para responderem às necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O serviço de bar satisfaz as necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O(s) restaurante(s) e outro(s) espaço(s) comercial(ais), satisfazem as necessidades dos espetadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Foi fácil o processo de aquisição do bilhete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O preço dos bilhetes é adequado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Existe uma boa oferta de produtos (lembranças) associados ao(s) evento(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. É boa a diversidade da animação no(s) evento(s) desportivo(s).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. As bancadas permitem que os espetadores fiquem próximos dos competidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Gosto do ambiente, no recinto desportivo, gerado pelo apoio dos adeptos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Assistir, no recinto desportivo, às vitórias do competidor que eu apoio é uma grande alegria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O nosso agradecimento pela sua colaboração.

Estádio do Sport Lisboa e Benfica - Futebol





Pavilhão Municipal do Fundão- Futsal





ANEXO IX

Court Central do Estádio do Jamor - Ténis



ANEXO X

Autódromo do Estoril - Automobilismo





ANEXO XI
Outras modalidades desportivas / recintos desportivos









