

# Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



## **Influência da Qualidade do Serviço e a Satisfação na Retenção de Sócios em Clubes de Fitness**

Carlos Pereira Ribeiro

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientadora: Professora Doutora Celina Gonçalves

Coorientadora: Professora Doutora Vera Pedragosa

outubro, 2022





Influência da Qualidade do Serviço e a Satisfação na Retenção de Sócios em Clubes de Fitness

Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, da Universidade da Maia, nos termos do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, republicado pelo Decreto-Lei nº 63/2016 de 13 de setembro.

Discente: Carlos Pereira Ribeiro, nº33963

Orientadora: Professora Doutora Celina Gonçalves

Coorientadora: Professora Doutora Vera Pedragosa

Maia, outubro de 2022

## **Agradecimentos**

Esta dissertação, apesar de individual, refletiu-se no apoio de muitas pessoas que direta ou indiretamente permitiram a realização deste estudo. Aproveito esta oportunidade para agradecer a todos os docentes e colegas de curso e à família Agraclub. Em especial:

À Professora Doutora Celina Gonçalves por todo o conhecimento compartilhado, ajuda, disponibilidade e paciência. Pelo seus conselhos e esforço com o meu percurso profissional, o meu sincero obrigado.

À Professora Doutora Vera Pedragosa, pelo conhecimento transmitido e soluções apresentadas em obstáculos que surgiram neste percurso. Pela história partilhada e exemplo, que prova que é possível atingir os nossos objetivos.

Ao Professor Doutor António Sampaio pela oportunidade e confiança na entrega dos questionários no Clube onde tive o meu primeiro contacto com área do fitness há muitos anos atrás.

À minha Mãe e Avó, pela compreensão, apoio e paciência nesta fase da minha vida.

À Daniela, amor da minha vida, obrigado pelo incentivo, ajuda e sacrifício. Esta concretização é nossa. Amo-te.

# **Influência da Qualidade do Serviço e a Satisfação na Retenção de Sócios em Clubes de Fitness**

## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo medir a influência da qualidade do serviço e a satisfação no comportamento de retenção dos sócios nos Clubes de Fitness.

A pesquisa empírica foi realizada com os sócios de um *Health Club* em Portugal, localizado na Maia, Porto. A amostra foi constituída por 122 sócios, 89 do sexo feminino e 33 do sexo masculino, com uma média de idade de 42,93 anos. Foi utilizado um instrumento validado em Portugal (Costa, 2011) com as seguintes dimensões: qualidade do serviço, satisfação e retenção. A estas foi incluída a dimensão tecnologia por recomendação da prática. Realizou-se a análise da consistência interna, para verificar a fiabilidade do questionário, através do coeficiente do alfa de Cronbach.

Através da regressão linear, conclui-se que a dimensão qualidade do serviço explica 82% a satisfação ( $R^2=.82$ ), a dimensão tecnologia explica 36.7% a satisfação ( $R^2=.37$ ) e a dimensão satisfação explica em 49% a retenção ( $R^2=.49$ ). Isto é, as dimensões em análise contribuíram significativamente e positivamente para explicarem o comportamento de retenção dos sócios. Foi ainda utilizado o teste *Kruskal-Wallis* para comparar a variável dependente, de acordo com as diferenças no sexo e habilitações literárias, verificando-se que não foram significativos para explicar a retenção.

**Palavras – chave:** Gestão do Desporto, Consumidores de Fitness, Comportamento, Marketing e Tecnologia.

# **Influence of Service Quality and Satisfaction on Member Retention in Fitness Clubs**

## **Abstract**

The present study aimed to measure the influence of service quality and satisfaction on the retention behavior of members in Fitness Clubs.

The empirical research was carried out with the members of a Health Club in Portugal, located in Maia, Porto. The sample consisted of 122 partners, 89 female, and 33 male, with an average age of 42.93 years. An instrument validated in Portugal was used (Costa, 2011) with the following dimensions: quality of service, satisfaction, and retention. To these, the technology dimension was included as recommended by practice. Internal consistency analysis was carried out to verify the reliability of the questionnaire, using Cronbach's alpha coefficient.

Through linear regression, it is concluded that the quality of service dimension explains 82% of satisfaction ( $R^2=.82$ ), the technology dimension explains 36.7% of satisfaction ( $R^2=.37$ ) and the satisfaction dimension explains 49% of retention ( $R^2=.49$ ). That is, the dimensions under analysis contributed significantly and positively to explain the retention behavior of the members. The Kruskal-Wallis test was also used to compare the dependent variable, according to the differences in gender and educational qualifications, verifying that they were not significant to explain retention.

**Keywords:** Sport Management, Fitness Consumers, Behavior, Marketing, and Technology.

## Índice

Agradecimentos .....	III
Resumo.....	IV
Abstract .....	V
Índice de tabelas .....	VIII
Índice de figuras .....	VIII
Lista de abreviaturas.....	IX
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1. Apresentação do problema .....	10
2. Definição do problema .....	11
3. Organização do estudo.....	12
<b>CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>13</b>
1. Indústria do fitness.....	13
1.1. Evolução da indústria.....	13
1.2. Caracterização da indústria na atualidade .....	16
2. Qualidade, satisfação e retenção .....	20
2.1. Perceção da qualidade do serviço .....	20
2.2. Satisfação .....	23
2.3. Retenção em Clubes de Fitness .....	25
2.4. A relação entre os conceitos: qualidade, satisfação e retenção .....	26
<b>CAPÍTULO II – OBJETIVOS, MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES.....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos, modelo conceptual e hipóteses.....	28
<b>CAPÍTULO III – MÉTODO.....</b>	<b>28</b>
1. Amostra .....	28
2. Instrumento .....	31
3. Procedimentos .....	32
4. Tratamento de dados.....	32

<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
<b>1. Estudo preditivo .....</b>	<b>33</b>
<b>2. Estudo comparativo .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1. Sexo .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2. Habilitações literárias .....</b>	<b>38</b>
<b>3. Modelo final.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Discussão dos resultados .....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Conclusão do estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>2. Limitações e recomendações .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: Sexo dos inquiridos.....	29
Tabela 2: Faixa etária dos inquiridos.....	29
Tabela 3: Antiguidade de inscrição.....	30
Tabela 4: Qualificações dos inquiridos. ....	30
Tabela 5: Como se deslocam os inquiridos. ....	30
Tabela 6: Estado civil dos inquiridos. ....	31
Tabela 7: Situação profissional dos inquiridos. ....	31
Tabela 8: Alfa de Cronbach. ....	33
Tabela 9: Teste Anova entre qualidade do serviço e satisfação.....	33
Tabela 10: RLM da dimensão qualidade para explicar a satisfação. ....	34
Tabela 11: Teste Anova entre tecnologia e satisfação.....	35
Tabela 12: RLM da dimensão tecnologia para explicar a satisfação. ....	36
Tabela 13: Teste Anova entre satisfação e retenção.....	37
Tabela 14: RLM da dimensão satisfação para explicar a retenção. ....	37
Tabela 15: Análise comparativa da retenção segundo o género. ....	38
Tabela 16: Análise comparativa da retenção segundo as habilitações literárias.....	38

## **Índice de figuras**

Figura 1: Modelo conceptual do estudo. ....	28
Figura 2: Modelo final.....	40

## **Lista de abreviaturas**

**ACSM** American College of Sports Medicine

**AGAP** Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

**EBIT** Earnings Before Interest and Taxes

**EIM** Exercise is Medicine

**EUA** Estados Unidos da América

**HIIT** High Intensity Interval Training

**IFBB** The International Federation of Bodybuilding and Fitness

**IHRSA** International Health, Racquet & Sportsclub Association

**IVA** Imposto sobre Valor Acrescentado

**PNPAF** Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física

**SPSS** Statistical Package for Social Sciences

**UE** União Europeia

### **ABREVIATURAS LATINAS**

**e.g.** exempli gratia (por exemplo)

**i.e.**, id est (isto é)

**et al.** et alii (e outros)

### **ABREVIATURAS ESTATÍSTICAS**

**N** População total

**N** Amostra

**Sp** Desvio padrão

**M** Média

**RLM** Regressão linear múltipla

# INTRODUÇÃO

## 1. Apresentação do problema

O desporto na União Europeia (UE) é visto para além das estruturas tradicionais, devido à evolução das motivações da população, com claras implicações para a economia, atividades empresariais e comerciais, reforçada pela evidência da importância do desporto na sua múltipla abrangência (atividade física não estruturada, exercício e atividade desportiva) na saúde e bem-estar; na investigação e inovação; na proteção ambiental; na educação, coesão territorial e social (Comissão Europeia, 2020).

Prova disso é a Carta Europeia do Desporto aprovada pelos Ministros Europeus responsáveis pelo desporto reunidos na 7ª conferência, em maio de 1992, definiu-se na alínea a) do artigo 2.º, desporto: “Entende-se por desporto todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis” (Carta Europeia do Desporto, 1992, p.3).

É inquestionável a importância do desporto na saúde e bem-estar, na dimensão social, comunitária e de inclusão, no ambiente e na economia. A reconhecida importância do desporto no desenvolvimento de um estilo de vida saudável abriu uma importante dimensão económica com o crescimento de ginásios e outras instalações similares nas comunidades locais e de todas as atividades associadas envolvidas que vão desde os equipamentos, vestuário, suporte e treino nesta área.

Consequentemente a este aumento significativo de instalações desportivas nomeadamente das organizações de fitness, o mercado torna-se cada vez mais competitivo com a globalização da informação e o aumento do nível de formação dos clientes que procuram constantemente a melhor relação entre qualidade do serviço e preço. Salienta-se que o Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física 2020 (PNPAF, 2020) reportou que em 2019, 65% (população residente com  $\geq 15$  anos) nunca praticou qualquer tipo de exercício físico. Adicionalmente, já em 2005, parte da população nunca tinha sido membro de um ginásio e *health club* (Leisure-net Solutions, 2005) e uma grande percentagem de sócios desiste precocemente, dificultando a angariação e a manutenção dos sócios.

Assim, o mercado competitivo e exigente relaciona-se a um problema que não é novo, mas se mantém atual na indústria de fitness: o abandono, considerado uma perda tripla. Representa uma perda financeira para os proprietários, uma perda de oportunidade para os gestores e uma falha na experiência dos sócios no Clube (McCarthy, 2007). Tendo isto em conta, os gestores de fitness não devem focar só na angariação, mas também na retenção dos seus sócios para o sucesso das suas organizações e o bem dos seus sócios.

## **2. Definição do problema**

De acordo com Alshurideh (2016), a retenção de clientes é o foco de todos os planos e ações de marketing que procuram a retenção de clientes ao estabelecer, manter e maximizar os benefícios mútuos de longo prazo que fortalecem e ampliam o relacionamento entre duas partes. A base da relação entre consumidor e empresa é o resultado da ligação em um processo contínuo de troca de benefício mútuo que sugere um relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa.

Já Talley (2008) tinha identificado que é mais difícil e mais caro do que antes encontrar novos sócios, devido à concorrência, o que levou aos Clubes começarem a considerar a retenção com mais seriedade. Para perceber a relevância da retenção parece essencial perceber o valor de um sócio. McCarthy (2007) afirmou que o valor financeiro de um sócio pode ser substancial: custa cinco vezes mais atrair um novo sócio do que reter um sócio inscrito. Assim, reter um grupo central de clientes leais para o futuro do negócio é uma boa prática de gestão (Yi et al., 2019). Os mesmos autores afirmaram ainda que, reter 5% da base de clientes existente pode aumentar os lucros de 25% a 75%.

García Fernández et al. (2018) argumentou que, para aumentar a retenção de clientes, os gestores precisam de considerar diversas estratégias de retenção. De facto, a indústria de Clubes de Fitness depende em receitas recorrentes de clientes atuais e, por isso, o foco deve permanecer na sua retenção. Motivar a participação do cliente nos Clubes é de extrema importância para os gestores (Schroeder et al., 2017).

Sperandei et al. (2016) concluíram que apenas cerca de 3,7% dos clientes continuam com a inscrição ativa por mais de 12 meses consecutivos, e 50% dos clientes abandonam o Clube

dentro dos 90 dias após adesão. Embora existam muitos fatores que levam à desistência como o ambiente, estética, reputação, instalações e orientação familiar, nenhum se destaca como determinante crítico (Williamson, 2001).

Para além dos fatores mencionados anteriormente, é importante referir que no ano de 2020 a pandemia abalou a indústria do fitness. Em Portugal, a taxa de retenção decresceu 38%, passou de 40% para 2% (Pedragosa & Cardadeiro, 2021), sendo a Covid-19 a principal responsável. Este fator revelou-se mais um desafio para os gestores de fitness em combater o abandono e para os Clubes de Fitness que já sentiam dificuldade em angariar e manter os sócios foi o “remate” final para a tomada de decisão em encerrar o Clube. Em 2021 manteve-se uma redução de sócios, mas verificou-se uma melhoria considerável nas taxas de cancelamento (98% em 2020 para 63% em 2021) e a taxa de retenção foi de 37% (Pedragosa et al., 2022).

Neste sentido, é importante os gestores compreenderem o que influencia os comportamentos dos consumidores para elaborar estratégias de retenção (Greenwell et al., 2002) de forma melhorar a qualidade do serviço nas suas organizações de fitness (Heere & Dickson, 2008).

Assim, no presente estudo, tem como objetivo medir como a qualidade do serviço e a satisfação influenciam no comportamento de retenção dos sócios em Clubes de Fitness.

### **3. Organização do estudo**

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Após a introdução, composta pela apresentação e definição do problema, bem como pela exposição da organização do estudo, apresenta-se o primeiro capítulo. Neste primeiro capítulo, “Revisão da Literatura”, descreveu-se a evolução, a caracterização da indústria do fitness e apresentou-se o estado atual de conhecimentos no domínio da temática da qualidade de serviços, satisfação e retenção; no capítulo dois, apresenta-se os objetivos, modelo de análise e hipóteses; no capítulo três o “Método”; contém a descrição e caracterização da amostra, a identificação das técnicas e instrumentos utilizados e os procedimentos estatísticos empregues; no capítulo quatro, “Apresentação de resultados”, pode-se observar o estudo preditivo, comparativo e o modelo final; e, no último capítulo, apresentou-se a discussão dos resultados. Após estes cinco capítulos, terminou-se com as conclusões do trabalho reportadas aos objetivos e hipóteses formuladas, bem como algumas propostas de investigação que poderão ser realizadas no seguimento deste estudo.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

### 1. Indústria do fitness

#### 1.1. Evolução da indústria

Para Gomes et al. (2017) o conceito de fitness refere-se à capacidade de o indivíduo praticar exercício físico de nível moderado a alto, sem revelar cansaço, mantendo-o durante toda a vida. Tem uma origem inglesa que nos remete a um significado “estar em boa forma física” (Barbieri, 2019).

Andreasson e Johansson (2014) defendem que a transformação e a globalização da cultura do fitness e de ginásios estruturam-se em três fases diferentes, mas sobrepostas e que este fenómeno global se deve ao facto das transformações estruturais da sociedade, dos processos culturais e sociais de mediação e individualização.

A primeira fase da globalização da cultura do fitness e de ginásios, ficou marcada por Sandow e Atlas que lançaram as bases para uma cultura global de fisiculturistas, onde provavelmente foram os primeiros verdadeiros empreendedores no negócio internacional do fitness (Andreasson & Johansson, 2014).

A segunda fase da globalização deve-se à mediação do fisiculturismo e do fitness. Através de diferentes organizações, como a *The International Federation of Bodybuilding and Fitness* (IFBB) criada pelos irmãos Weider, o estelato de Arnold Schwarzenegger e outros no filme *Pumping Iron* (1977) e as publicações de Jane Fonda precursoras na ginástica acrobática, o fisiculturismo tornou-se assim, uma empresa e um desporto global (Andreasson & Johansson, 2014).

Durante os anos 1980 e 1990, houve um forte desenvolvimento dos ginásios onde diferentes técnicas foram reunidas no mesmo espaço. Contudo, o principal desenvolvimento foi as mulheres começarem a frequentar a sala de musculação que até então só participavam nas atividades de fitness. Este desenvolvimento pode ser descrito como uma terceira fase da globalização desta cultura (Andreasson & Johansson, 2014). Durante esta fase, cadeias globais como a *Les Mills International* apontam fortemente para uma padronização e homogeneização

dessa cultura global, apesar de existir diferentes ginásios que promulgam filosofias diferentes (Sassatelli, 2010; Maguire, 2008).

Segundo o Relatório Global IHRSA (2012) o mercado mundial de Clubes geraram uma receita estimada de 72,91 bilhões de euros. No ano de 2011, os EUA lideravam a tabela com uma receita de 21,4 bilhões de euros e 51,4 milhões de sócios, seguidos pelo Brasil, salientado também a performance da Austrália e Ásia (IHRSA, 2012). Por outro lado, a Europa registou um declínio de 2% nos sócios devido aos problemas económicos de diversos países. Contudo, apesar dos desafios do mercado europeu, o *Health City* e *Virgin Active*, duas redes europeias em particular, atingiram um aumento significativo neste período (Ablondi, 2012).

Em 2013, a indústria global totalizou 78,64 bilhões de euros em receita (Ablondi, 2014). O Relatório Global da IHRSA (2014), também mostra um forte desempenho nos mercados europeus. No geral, a indústria do fitness europeu gerou 33,13 milhões de euros com quase 50.000 Clubes e atendeu 44,9 milhões de sócios. Cinco dos dez principais mercados globais estavam na Europa: Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Itália.

Já no ano de 2015, com um volume total de mercado de quase 26,7 bilhões de euros, a Europa assumiu o papel de liderança como o maior mercado de fitness do mundo. Em comparação, os EUA registaram receitas de 23,5 bilhões de euros em 2015, de acordo com o IHRSA (conforme declarado em Health Club Management) (European Health & Fitness Market Report 2016).

Os operadores de Clubes de Fitness permaneceram atrativos para investidores de dentro e fora da indústria em 2015. Este é outro indicador da alta atratividade das empresas de Clubes de Fitness para investidores estratégicos e financeiros. É ainda de salientar que 2015 foi um ano de forte crescimento para a indústria global de equipamentos de fitness, que tem um mercado estimado de 2,65 bilhões de euros (European Health & Fitness Market Report, 2016).

Segundo o relatório da European Health & Fitness Market (2020), a Europa representa o segundo maior mercado de fitness do mundo com 28,2 bilhões de euros, liderado pelo Reino Unido, Alemanha, França, Itália e Espanha, apenas ligeiramente superado pelo mercado americano, que relatou receitas de 28,6 bilhões de euros em 2018 de acordo com o Relatório Global IHRSA (2019).

Em Portugal, a evolução do fitness também foi incontestável. Com o fim do Estado Novo, começaram a surgir os primeiros ginásios em Portugal na década de 80 do séc. XX, quando chegou a comercialização de programas de exercícios vindos dos EUA (Santos & Correia,

2011). Segundo os autores, o fitness em Portugal divide-se em dois períodos: o período inicial e o período moderno.

O período inicial começa na década de 80 e estende-se até 1998 caracterizado pela componente técnica e direcionado para o público masculino. A década de 80 em Portugal foi assinalada pela participação das mulheres nas aulas de prática aeróbica, pela inovação dos serviços e produtos, pela segmentação do mercado e pelo foco na individualidade, nomeadamente pela avaliação médica e o treino individual. Podemos ainda, associar este primeiro período à massificação do conceito fitness e ao aumento do número de Clubes.

É no ano de 1998, que o fitness em Portugal vê entrar o seu primeiro operador estrangeiro, o *Holmes Place*, marcando assim o início do período moderno. Este período destaca-se pela introdução de uma nova forma organizacional e de estratégias de marketing, na especialização na gestão, na aposta da diferenciação (através da marca), na inovação de produtos (treino personalizado), na segmentação de mercado (classe alta) e num serviço de qualidade. Assim, a cultura do *Holmes Place* liderou o fitness em Portugal, na passagem de século, dando lugar a uma indústria que movimentou milhões de euros em todo o mundo (Santos & Correia, 2011).

A Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP), fundada em 1999, promoveu o aumento do número de Clubes em mais de 200% entre 2004 e 2013 (Gomes et al., 2017). Por outro lado, o impacto do imposto sobre valor acrescentado (IVA), também foi um fator determinante devido à Diretiva 2006/112/CE do Conselho, de 28 de novembro de 2006 (AGAP, 2017). Contudo, só em 2008, os serviços prestados por Clubes e outras academias de desporto foram consideradas como beneficiárias do imposto reduzido, com uma aplicação de 5% de IVA. Esta medida levou a que fosse possível grandes investimentos nas instalações de fitness (Gomes et al., 2017), e uma tentativa de para modificar comportamentos na sociedade portuguesa, reforçando a importância da atividade física na prevenção de problemas de saúde (AGAP, 2017 & Decreto-Lei nº 166/94).

Devido à crise entre 2010 e 2013 que se fazia sentir em Portugal, em 2011 o país viu-se forçado a aplicar uma taxa normal de IVA (23%) aos serviços prestados pelos Clubes (AGAP, 2017) verificando-se neste período um ligeiro aumento do número dos mesmos (Gomes et al., 2017). Em 2013, a taxa de desemprego atingiu o valor máximo de 16,2%, influenciando negativamente o poder de compra dos consumidores (Gomes et al., 2017) e, por consequência, a angariação e a manutenção dos sócios nos serviços de fitness. Após o pico da crise, entre 2010

e 2012, o mercado do fitness ressentiu-se e, calcula-se que tenham fechado cerca de 200 a 350 Clubes (Nobre, 2016).

No período após a esta situação económica, verificou-se um aumento de 24% de sócios em 2013 e, aproximadamente, mais 19% em 2014 (AGAP, 2015). Já de 2015 para 2016 o número de sócios cresceu 30% e o número de abertura de novos Clubes aumentou 14%, levando a um “volume de mercado estimado em 214 milhões para um mercado de 530 mil clientes e composto por 1100 empresas.” (AGAP, 2016, p.6).

Desde 2011 até 2017 foi aplicada a taxa normal, justificada sobretudo pela necessidade de todos os setores económicos contribuírem para a resolução da situação financeira em que Portugal se encontrava. Esta taxa representou um verdadeiro obstáculo para a promoção da atividade física e das condições de reinvestimento necessárias aos Clubes, no sentido de garantir as condições ideais à prática desportiva. Por isso, acredita-se na urgência de restabelecer a aplicação da taxa reduzida de IVA, onde só traz benefícios ao consumidor, desde logo, pelo referido reinvestimento nos Clubes por parte dos seus detentores, pela eventual redução do preço a praticar pelos Clubes o que poderá contribuir para um incremento do número de utilizadores e, naturalmente, pela melhoria dos seus próprios níveis de saúde (AGAP, 2017).

Na literatura, as organizações de fitness são referidas com diferentes terminologias: ginásios, academias, Ginásios e *Health Clubs*, *Health & Fitness Clubs*, Centros de fitness ou Clubes. Neste estudo, utilizar-se-á o termo Clube ou Clube de Fitness na generalidade.

## **1.2. Caracterização da indústria na atualidade**

Em termos de receita, o mercado europeu de saúde e fitness cresceu 3,0% para 28,2 bilhões de euros em 2019. O crescimento do mercado foi impulsionado pelo aumento em 2,3% no número de Clubes em todos países, bem como um aumento na média de sócios por Clube de 1,5%, gerando um aumento total de 3,8% para 64,8 milhões de sócios (European Health & Fitness Market Report, 2020).

Em relação a adesões, os 30 maiores operadores aumentaram a sua participação de mercado combinada em 1,9 pontos percentuais para 26,5% devido a um aumento de 1,8 milhões (+11,9%) para 17,2 milhões de sócios de 2018 a 2019. Este desenvolvimento foi

predominantemente impulsionado por operadores de baixo custo (European Health & Fitness Market Report, 2020).

Os dois maiores mercados nacionais de fitness na Europa continuam a ser a Alemanha e o Reino Unido com uma receita total de cerca de 5,51 bilhões de euros cada. Quando combinado com a França (2,6 bilhões de euros), Espanha (2,4 bilhões de euros) e Itália (2,3 bilhões de euros), os cinco principais países representam 65% do total do mercado europeu de saúde e fitness. Em termos de adesões, a Alemanha permanece o maior mercado da Europa com um total de 11,7 milhões de sócios (+5,1%), seguido por Reino Unido (10,4 milhões, +4,9%), França (6,2 milhões, + 3,9%), Itália (5,5 milhões, +0,9%) e Espanha (5,5 milhões, +3,3%) (European Health & Fitness Market Report 2020).

Segundo European Health & Fitness Market (2020), a Europa representa o segundo maior mercado de fitness do mundo com 28,2 bilhões de euros, apenas ligeiramente superado pelo mercado americano, que relatou receitas de 28,6 bilhões de euros em 2018 de acordo com o Relatório Global IHRSA (2019).

Contudo, em um ano diferente de qualquer outro, 2020 testou a resiliência e a força da indústria de fitness. Durante esta pandemia, nos EUA as adesões foram congeladas ou canceladas, a receita caiu 58% (20,98 bilhões de euros) e 17% (6,800 Clubes) Clubes de Fitness fecharam suas portas para sempre (IHRSA Media Report, 2021).

Em Portugal, a pandemia Covid-19 afetou o setor abruptamente através da redução de indicadores que tendencialmente apresentavam crescimento ao longo do tempo. Verificou-se que o preço médio da mensalidade (incluindo IVA à taxa em vigor) e as taxas de retenção foram fortemente afetadas. O parâmetro preço que desde 2018 atingiu o valor máximo de 39,96 euros apresentando já uma tendência de decréscimo, intensificou-se em 20% (37,71 euros em 2019 para 30,25 euros em 2020). Por outro lado, a taxa de retenção do setor em geral, apresentou resultados de melhoria de 2018 (35%) para 2019 (40%), isto é, em cada 100 sócios 40 ficavam no Clube ao longo de todo o ano. Em 2020 a taxa de retenção foi de 2%, ou seja, um em cada 100 sócios dois ficaram no Clube, não cancelando a sua inscrição. Pela primeira vez, resultado da pandemia, os cancelamentos foram superiores às inscrições e reinscrições (contributo líquido negativo de 162 433 sócios) (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Na pandemia, o número de Clubes em Portugal decresceu 27%, o número de sócios ativos praticantes decresceu 29%, o volume de faturação decresceu 42% (167,4 milhões de euros, que

compara com 289,4 milhões de euros registados em 2019), o número de trabalhadores decresceu 15%, a taxa de retenção decresceu 38%, o valor médio da mensalidade decresceu 20% e a taxa de penetração decresceu 1,9 % (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Neste contexto, os gestores foram forçados a tomarem medidas impulsionando o aumento da faturação em outras receitas para além das mensalidades (73% mensalidades e 27% outras receitas). De 2019 para 2020, outras receitas aumentaram de 25% para 27%. A nova oferta tecnológica poderá ser um dos parâmetros explicadores do aumento das outras receitas, nomeadamente, 67% dos Clubes ofereceu *Apps*, 65% ofereceu aulas virtuais, 20% ofereceu treinos através de *Wearable Fitness Technology* e 63 % dos Clubes ofereceu aulas *outdoor* (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Apesar do impacto da pandemia na indústria do fitness, 60% dos Clubes esperavam em 2021 um melhor desempenho quanto à evolução da faturação do que teve em 2020, e apenas 3% espera um crescimento de faturação pior do que no ano transato (Pedragosa & Cardadeiro, 2021). Tendo isto em conta, é muito provável que o setor volte à sua tendência habitual de crescimento. De facto, vários Clubes de Fitness já ultrapassaram a fase de recuperação e já se encontram em fase de crescimento. Contudo, é de salientar que no parâmetro preço existe uma forte pressão para uso do serviço de fitness a um preço cada vez mais reduzido. Os gestores devem incrementar valor (mais benefícios que custos – vantagem competitiva) para o sócio face às pressões externas de forma a evitar que o Clube entre numa zona de prejuízo desfavorecendo o EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*).

Os modelos de negócio mais representativos em Portugal são os Clubes convencionais (i.e., ginásios, *health clubs* e Clubes de Fitness e saúde), com uma representatividade na ordem dos 79% (desde 2018), o segundo lugar pertence aos estúdios de treino personalizado (8%), seguindo-se as boutiques de fitness (6%), que têm vindo a crescer nos últimos anos. Os ginásios femininos, ocupam a 4<sup>a</sup> tipologia (4%) e na 5.<sup>a</sup> tipologia, box/crossfit (2%) (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

No entanto, é de salientar que os estúdios de treino personalizado e as box/crossfit, continuam a ser significativamente superiores em Clubes individuais do que Clubes pertencentes a cadeias (Pedragosa & Cardadeiro, 2021). A natureza das atividades prestadas nos estúdios de treino personalizado, além do treino personalizado, surge a eletro musculação como atividade mais frequente oferecida por 30% dos clubes de seguida as aulas de Pilates, 15% e as aulas de Yoga em apenas 7% dos clubes (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Quanto aos serviços mais oferecidos pelos Clubes, desde 2018, são: máquinas de musculação (84%); equipamento cardiovascular (89%); aulas de grupo (90%) e treino funcional (92%) que tem vindo a ganhar peso relativamente a todos os outros serviços oferecidos, ao longo do tempo (88% em 2018/19 e 86% em 2016) (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Em relação às mensalidades, como referido anteriormente, o ano de 2019 representou a quebra da recuperação do valor da mensalidade média (decrécimo de 19.8% de 2019 para 30.25 euros em 2020). Por segmento, o valor médio das mensalidades é de 23,27 euros no *low-cost*, 34,36 no *mid-market* e no *premium* (que já apresentava uma tendência de redução desde 2018) 71,52 euros. O valor da mensalidade média foi ainda superior nos Clubes individuais (37,92 euros) do que nas cadeias (28,78 euros), devido aos segmentos *premium* e *mid market*, sendo que no *low cost*, os Clubes individuais apresentam mensalidades médias ligeiramente inferiores (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Observa-se ainda, que depois de um aumento em 2019, o peso dos Clubes *low cost* estabilizou em torno dos 40% e numa tendência inversa os Clubes *mid market* perto dos 50% em 2020. Os Clubes *premium*, que em 2018 e 2019 representavam 8% dos Clubes, registaram em 2020 um aumento para 12% (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Segundo o Barómetro de Fitness 2020, o crescimento negativo do valor da mensalidade média registado desde 2019, anulou os ganhos obtidos desde 2016 o que alerta os gestores para o problema mencionado anteriormente, a proximidade da zona de prejuízo (Pedragosa & Cardadeiro, 2021).

Face às dificuldades impostas pela pandemia e o panorama do mercado de fitness, os gestores apostam nas novas tecnologias que levou o treino *online* de 26º lugar nas tendências de 2020 para 1º lugar nas tendências de 2021, seguido da *Wearable Technology*, treino com peso corporal, atividades *outdoor*, *High Intensity Interval Training* (HIIT), aulas virtuais, *exercise is medicine* (EIM), treino com pesos livres, programas de condicionamento físico para idosos e treino personalizado a fechar o Top 10 (ACSM, 2021).

Segundo o Barómetro de Fitness 2021, a maioria dos Clubes continuou a registar quedas de faturação superiores a 2,5%, mas verificou-se melhorias face a 2020. Além disto, 50% dos Clubes considera que irá faturar mais de 7,5% em 2022. Salienta-se ainda que no ano transato, 71% da faturação adveio das mensalidades e os outros 29% de outras receitas (Pedragosa et al., 2022).

## **2. Qualidade, satisfação e retenção**

As nossas atitudes de consumo são condicionadas. De facto, tudo aquilo que fazemos é objeto de influência e avaliação, não só por nós próprios, mas também pelos outros (Grantham et al., 1998; Sousa, 2006). O comportamento do consumidor é, deste modo, determinado por variáveis externas sendo elas situacionais e ambientais, sociais e culturais, grupos de referência e classe social (Trenberth & Garland, 2007). E, ainda por variáveis internas ao indivíduo que são fundamentais para perceber as decisões pessoais dos consumidores (Lindon et al., 2000; Mullin et al., 2000): o sexo, a idade, a etnicidade, a satisfação com o serviço, as motivações, as expectativas, as perceções e as atitudes. Para além destas, acrescentam-se a personalidade, a imagem de si próprio, os estilos de vida e o bem-estar (Lindon et al., 2000; Mullin et al., 2000). Tendo em conta que as variáveis internas se revelam potenciais influenciadoras no processo de consumo o objetivo deste estudo é analisar a influencia da qualidade do serviço e satisfação na retenção de sócios em Clubes de Fitness.

### **2.1. Perceção da qualidade do serviço**

Segundo Mullin et al. (2000) a perceção depende das características da pessoa, de situações, de fatores externos e internos. Para Williams (2002) a experiência de um serviço combina as várias impressões numa consciência única. De facto, a perceção é a interpretação de algo por um indivíduo e normalmente tendem a agir e a reagir na base da perceção mais do que na da realidade.

Segundo Eiglier e Langeard (1991), autores do processo de criação do serviço - *Servuction* - o serviço é sempre o que resulta de uma inter-relação, ou seja, é o resultado de uma interação entre duas pessoas em produto ou serviço, enquadrada por um ambiente apropriado, apoiada por um meio físico e logístico. O processo de conceção do serviço pode e deve ser um processo formal e sistemático (Saias, 2007).

Já Grönroos (2000, p.65) define serviços como “um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do

cliente”. Para Brito e Lencastre (2000), os serviços são atividades económicas em tempo e locais específicos na sequência da criação de alterações desejadas no/pelo cliente criando assim valor e benefícios para o mesmo. A indústria do fitness é assim, um prestador de serviços de saúde e bem-estar através do exercício físico, procurando dessa forma satisfazer os sócios.

Os serviços ao contrário da generalidade dos produtos não podem ser vistos, tocados, sentidos ou provados, apresentando por isso características singulares (Grönroos, 2000). A literatura evidencia quatro características, sendo a intangibilidade a mais citada para diferenciar bens de serviços. Segue-se a heterogeneidade, a simultaneidade e a perecibilidade.

A intangibilidade é a característica principal de um serviço (Kotler, 2003), que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos (Bateson & Hoffman 2003). No fitness os atributos intangíveis caracterizam-se pela competência de todos os intervenientes no processo (staff e sócios), a fiabilidade dos serviços (aulas de grupo, programas de treino, pontualidade dos instrutores e nível de espetáculo), a simpatia, a comunicação e capacidade de resposta como atividades oferecidas, rapidez na resolução de problemas e funcionamento dos serviços administrativos (Sacavém, 2000).

Um potencial sócio, analisa numa primeira fase o ambiente inanimado que se encontra fortemente ligado a indícios tangíveis. Segundo Sacavém (2000), considera-se que os atributos tangíveis são a acessibilidade (localização, horário de funcionamento e acessibilidade aos equipamentos), as instalações (design, higiene, manutenção e conservação) e a segurança (obrigatoriedade de apresentação de atestado médico, seguro, compreensão do programa de treino, utilização dos equipamentos e sinalética). De facto, a evidência física influencia a perceção que o consumidor tem da execução do serviço (Eiglier & Lageard, 1991), por isso, é algo que um gestor deve ter em conta para a sua organização ter sucesso.

A heterogeneidade está relacionada com a interação entre o prestador de serviço, o cliente e os clientes entre si (Brito & Lencastre 2000). De acordo com Hoffman e Bateson (2003), a dificuldade do controlo da qualidade é enorme devido ao facto que os encontros com o serviço ocorrem em tempo real e os sócios já estão envolvidos no Clube. Isto é, se surgir um imprevisto durante o processo do serviço será muito tarde para aplicar medidas de controlo de qualidade antes que o serviço chegue ao sócio. É ainda preciso ter em conta que a pessoa responsável pelo fornecimento do serviço está sujeita a estados de humor que podem motivar oscilações de desempenho, variáveis de dia para dia ou de hora para hora, por isso é importante haver uma preocupação na manutenção da estabilidade e qualidade técnica e funcional (Grönroos, 2000).

No fitness, a maioria dos serviços primeiro são vendidos e depois produzidos e consumidos simultaneamente (Grönroos, 2000), por exemplo, nos Clubes de Fitness, primeiro a pessoa inscreve-se adquirindo acesso a um serviço do qual ainda não usufruiu. A prática de uma modalidade, body pump, é produzida (instrutor) e consumida (sócio) simultaneamente após o acesso ao Clube.

A perecibilidade refere-se ao facto de os serviços não poderem ser armazenados para serem vendidos posteriormente (Hoffman et al., 2003). Por isso, a organização tem de procurar ajustar a oferta à procura. No fitness, por exemplo, quando um estúdio de um Clube fica com lugares vagos, estes não podem ser guardados para a aula seguinte, ou para dias de maior afluência às aulas de grupo.

A qualidade é um conceito em evolução, tanto num produto como num serviço estava associada à eficiência e a fiabilidade, isto é, com as especificações técnicas, que é medida através de indicadores de gestão interna (Nascimento, 2000). Nos tempos atuais, tornou-se consensual a ideia de que a qualidade do serviço respeita um julgamento ou atitude global multidimensional sobre a superioridade do serviço (Fernández et al., 2018).

Assim, na qualidade dos serviços desportivos considera-se atos, processos e desempenho de ações, sendo uma atividade económica em que os produtos são intangíveis e inseparáveis (Campos, 2015), em que os atributos de serviço são as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis, oferecidos por uma organização, que são percebidos pelos clientes para compor um serviço (Ferrand et al., 2010).

Na área do desporto, Papadimitriou e Karteroliotis (2000) estabeleceram quatro dimensões de atributos de serviço que consistem na qualidade do instrutor, atração e operação das instalações, disponibilidade do programa e outros serviços. De acordo com Ferrand et al. (2010) determinar quais atributos de serviço são essenciais ainda apresenta desafios quando se procura descobrir o impacto na intenção futura e que nem todos apresentam o mesmo impacto na satisfação do cliente.

A qualidade distingue-se ainda em dois tipos: a qualidade objetiva oriunda da quantificação de diversos atributos ou características do objeto com base num conjunto de normas ou padrões especificados anteriormente e de forma independente do sujeito que realiza avaliação; e a qualidade percebida que depende da avaliação pelo cliente tendo em conta as suas perceções,

necessidades e objetivos como apreciação sobre a superioridade ou excelência de determinado produto (Alves, 2014).

No fitness, entende-se qualidade do serviço em termos da percepção da qualidade para o cliente, baseando-se a maioria das definições nas necessidades, nas expectativas, nas percepções e na satisfação dos clientes (Pedragosa & Correia, 2009).

Assim, a qualidade do serviço tem como objetivo satisfazer as necessidades dos clientes de forma a mantê-los fiéis ao longo do tempo, sendo garantia de publicidade boca-a-boca positiva para com familiares e amigos, potencialmente atraindo novos clientes. Todavia, a satisfação do cliente e a qualidade do serviço por si só não são indicadores suficientes para prever a fidelidade e a lealdade. Estes atributos são meros indicadores da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos (Lopes, 2014).

Um serviço de qualidade tem vindo a ser reconhecido como um dos mais importantes elementos que afetam a fidelização dos consumidores e a rentabilidade de uma organização a longo prazo (McDonald & Payne, 1996; Zeithaml et al., 1996). De facto, a qualidade do serviço é um fator estratégico de desenvolvimento das organizações, em que o objetivo é a fidelização do cliente, a conquista de novos clientes e novos recursos. Deste modo, os sócios dos Clubes de Fitness deveriam ser considerados o elemento central do serviço, devendo estes Clubes ter a mesma definição de qualidade que os seus sócios.

## **2.2. Satisfação**

A qualidade do serviço e satisfação são conceitos distintos, mas relacionados. A satisfação (ou insatisfação) de clientes resulta de uma reação de natureza cognitiva e afetiva relativamente a um serviço e que pode ser pontual ou decorrer de uma reação de longo prazo, enquanto a qualidade do serviço tem origem em avaliações derivadas de processos cognitivos (Javadein et al., 2008; Tian-Cole & Crompton, 2003). Para Ferrand et al. (2010), a satisfação global é o grau de sentimento de prazer adquirido quando o serviço tem a capacidade de corresponder a necessidades, desejos e expectativas.

Quando desempenho percebido e as expectativas se igualam ou são superadas pelo desempenho percebido gera-se uma confirmação positiva e, conseqüentemente, a satisfação. Quando essa

confirmação é negativa porque o desempenho ficou aquém das expectativas, surge a insatisfação (Tweneboah-Koduah & Farley, 2016).

A satisfação é avaliada globalmente pela experiência de consumo, que corresponde ao grau de realização que o consumidor alcança ao julgar de que forma as características de uma oferta proporcionaram ou estão a proporcionar prazer pelo seu consumo ou utilização (Wu & Tseng, 2014). A resposta cognitiva ou afetiva/emocional (expectativas, produto consumo, experiência) ocorre num determinado momento após a escolha, após o consumo, ou com base nas experiências anteriores (Bataneh et al., 2015).

A satisfação tem antecedentes como a imagem, as expectativas, a qualidade e o valor percebido e, como consequências, a lealdade e as reclamações (Simões, 2014). Segundo o mesmo autor, a satisfação é assim influenciada pelos atributos específicos do produto/serviço e pela percepção da qualidade dos mesmos.

A satisfação é ainda um indicador chave de desempenho em marketing, isto é, a satisfação do cliente leva à redução do custo das operações de marketing da empresa, pois quanto maior for a sua lealdade, menor será o investimento na área das vendas e das comunicações (Irfan et al., 2016).

Tendo isto em conta, a satisfação é vista como um dos principais fatores que afetam a retenção do cliente, por isso, as organizações têm em conta a satisfação como garantia de atingir um desempenho financeiro superior a longo prazo (Madureira, 2017). Nas organizações de desporto, a satisfação dos consumidores, é uma condição determinante para a retenção (Leeweun et al., 2002, citado por Biscaia, 1998). Talley (2008), corrobora este ponto de vista, em que as organizações de fitness devem satisfazer os sócios e prestarem serviços para atender ou mesmo superar as expectativas dos sócios, pode aumentar a retenção.

Segundo Zeithaml et al. (1996), a tendência dos clientes satisfeitos é continuarem fidelizados à empresa, comunicar coisas positivas sobre os serviços a terceiros, pagar o preço pedido e, manifestar um comportamento positivo para com os serviços e empresa. O sucesso de um Clube de Fitness está em conseguir satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores primeiro que a concorrência (Green, 2003), promovendo a retenção.

### **2.3. Retenção em Clubes de Fitness**

Segundo o ECSI Portugal (2010) a lealdade é um dos indicadores de maior importância dado ser um forte indicador em relação à rentabilidade da empresa. Deste modo, o aumento do índice de lealdade constitui o objetivo central de toda a estratégia visando a satisfação do cliente. Contudo, a lealdade apenas representa a intenção ou predisposição do cliente para comprar de novo, enquanto a retenção constitui o comportamento efetivo de recompra (Johnson & Goustafsson, 2000, citados por Vilares & Coelho, 2005).

Na indústria do fitness, o conceito de retenção em Clubes de Fitness refere-se à permanência de sócios (Storbacka et al., 1994) e é fundamental para a rentabilidade dos Clubes (Ferrand et al., 2010). A retenção de clientes custa menos do que a aquisição de novos clientes. Portanto, os gestores devem direcionar mais esforços para a retenção de clientes do que para a atração de novos clientes (Lemon & Verhoef, 2016). A retenção envolve o processo de manter os sócios o maior tempo possível após inscrição e que é crucial devido ao seu impacto na rentabilidade das organizações de fitness. Tendo isto em conta, o processo de retenção deve começar quando um sócio decide inscrever-se no Clube de Fitness (Gonçalves, 2018).

Assim, os Clubes de Fitness preocupam-se na manutenção da relação comercial estabelecida entre o fornecedor e o sócio (Gerpott et al., 2001), sendo conseguida através de compras posteriores ou extensão do contrato com o fornecedor durante um período e pela intenção de os sócios fazerem futuras compras ou abster-se de desistir do contrato (Gerpott et al., 2001).

Segundo Power (2008), quando as pessoas são mais estáveis o esforço para assegurar a sua permanência é menor, tornando assim o interesse na lealdade ou retenção dos consumidores um reflexo das sociedades modernas. Deste modo, as organizações de fitness têm de perceber os comportamentos de consumo dos seus sócios para alcançarem a retenção.

Contudo, não existe uma fórmula correta para gestão de retenção, mas sim várias estratégias e processos pelos quais se pode optar que dependem de várias variáveis (Talley, 2008). Segundo Yi et. al (2021), as estratégias de retenção devem concentrar-se nas experiências dos sócios, levando a examinar como o valor do serviço físico cria uma facilidade efetiva para o sócio (por exemplo a conveniência do equipamento), e no valor de serviço intangível conectado à experiência (por exemplo, a relação com o staff). Assim, a gestão de retenção procura entregar

um serviço adequado aos sócios por meio de diversas variáveis que podem afetar o seu comportamento de retenção (Gonçalves & Diniz 2015).

A retenção, que é habitualmente relacionada com o conceito de lealdade dos consumidores, (Ferrand et al., 2010; Storbacka et al., 1994) apresentam significados diferentes. Neste trabalho, apenas vamos estudar a retenção.

#### **2.4. A relação entre os conceitos: qualidade, satisfação e retenção**

A satisfação do cliente resulta da qualidade do serviço, por sua vez, estes dois conceitos estão fortemente e positivamente ligados à retenção (Pradeep et al., 2020). Para Bodet (2006), Ferrand et al. (2010), a qualidade tem uma relação com a satisfação do sócio. Apesar dos atributos do serviço não contribuírem todos com o mesmo peso para a satisfação, não existe um consenso sobre quais os atributos do serviço levam à satisfação. A relação entre atributos do serviço e satisfação tem sido estudada no contexto desportivo e apresenta um impacto positivo dos atributos do serviço na satisfação do consumidor (Alexandris et al., 2004; Bodet, 2006; Costa et al., 2005; Dias et al., 2019).

A qualidade do serviço e a satisfação do consumidor têm sido tópicos importantes na literatura do marketing, desde que as perceções da qualidade do serviço estão relacionadas com a satisfação dos consumidores (Zeithaml & Bitner, 2003). Ainda na literatura do marketing dos serviços relatam que estes dois conceitos, apesar de distintos, estão fortemente relacionados (Cronin & Taylor, 1994; Spreng & MacKoy, 1996).

A maior parte da literatura tende a suportar que a satisfação é um resultado da qualidade do serviço (Cronin & Taylor, 1994; Parasuraman et al., 1994; Taylor & Baker, 1994; Dias et al., 2019; Pradeepa et al., 2020). Esta posição foi iniciada pelo quadro de Parasuraman et al. (1985, 1988) que desenvolveram a escala SERVQUAL, que foi replicada e examinada em vários contextos da indústria dos serviços. Na área desportiva, vários autores partilham este ponto de vista e identificaram atributos da qualidade dos serviços ou dimensões e relacionaram-nos com o construto da satisfação (Alexandris et al., 2004; Chelladurai & Chang, 2000; Howat et al., 1999; Kim & Kim, 1995; Murray & Howat, 2002; Papadimitriou & Karteliotis, 2000; Gonçalves & Diniz 2015; Dias et al., 2019). Contudo, avaliar a satisfação não é equivalente a avaliar a qualidade percebida do serviço (Crompton & MacKay, 1989).

Para Zeithaml e Bitner (2003), a satisfação é a resposta afetiva ao consumo do serviço por parte do consumidor. Os mesmos autores sugerem que enquanto a satisfação é um conceito global, os julgamentos da qualidade do serviço são um conceito específico, e esta avaliação foca-se especificamente nas dimensões da qualidade do serviço. Esta perspectiva sugere que as percepções da qualidade do serviço influenciam a satisfação dos consumidores. Assim, é provável que um consumidor que tenha percepções positivas acerca das componentes da qualidade relate elevados níveis de satisfação numa perspectiva global. De qualquer forma, a satisfação também pode ser influenciada por fatores que não estão relacionados com a qualidade dos serviços, como o tempo ou mudanças de humor dos funcionários. Estes fatores podem moderar as relações entre a qualidade e a satisfação.

Segundo Gonçalves e Diniz (2015), a satisfação influencia positivamente a retenção. Também no estudo de Carrasco e Foxall (2006) encontram-se evidências que um consumidor satisfeito terá maiores probabilidades de manter a relação estabelecida. Já Howat et al. (1999) no seu estudo, tinham encontrado evidências de que a satisfação dos consumidores em centros de desporto está positivamente relacionada com a recomendação do serviço, a reutilização e o aumento das visitas frequentes.

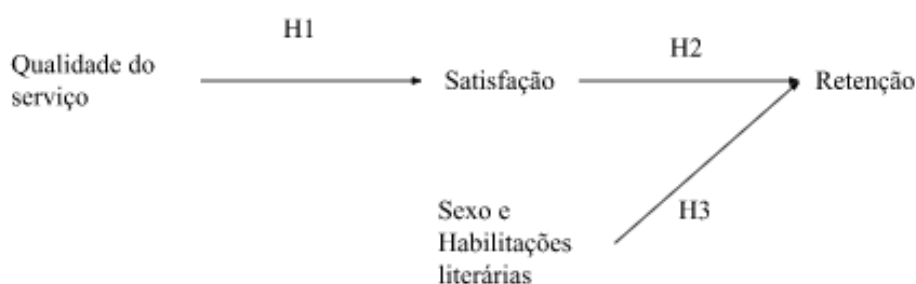
De acordo com Ferrand et al. (2010), a satisfação atua assim como variável moderadora na intenção de renovar a compra, levando a querer que a satisfação influencia positivamente a retenção. Contudo, ainda no estudo de Ferrand et al. (2010) sobre a intenção de recompra na indústria do fitness, não foram detetadas influências significativas da satisfação na intenção de recompra. Além disso, Bodet (2006) reforça que a satisfação tem um moderado efeito na retenção. Isto é, mesmo que aumente a satisfação do sócio, não há implicação de que a intenção de permanecer na relação aumente.

A retenção clientes é um objetivo fundamental para as empresas devido às suas consequências positivas em termos de recompra, relacionamentos de longo prazo e rentabilidade (Fernández et al., 2018), isto é, a qualidade do serviço e a satisfação influenciam a retenção de sócios nos Clubes de Fitness (Gonçalves 2018). Assim, nas indústrias de serviços, a melhor maneira de reter clientes é melhorar a qualidade do serviço percebida pelo cliente e, conseqüentemente, a satisfação do cliente (Mandal, 2016). Quanto maior o valor percebido do cliente, a satisfação e a qualidade do serviço, maior será a retenção dos clientes (Lim et al., 2016).

## CAPÍTULO II – OBJETIVOS, MODELO DE ANÁLISE E HIPÓTESES

### 1. Objetivos, modelo conceptual e hipóteses

O objetivo principal do estudo é medir a influência da qualidade do serviço e a satisfação na retenção de sócios em Clubes de Fitness. Este estudo sugere o seguinte modelo conceptual (figura 1) que procura expor as variáveis que conduzem ao comportamento de retenção, de acordo com a revisão da literatura.



**Figura 1:** Modelo conceptual do estudo (Fonte: elaboração própria)

### Hipóteses

Tendo em conta o objetivo principal do estudo, procurou-se adicionalmente verificar em que medida o sexo e as habilitações literárias predizem a retenção. Para isso, segundo a revisão da literatura, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

**H1:** A perceção da qualidade dos serviços influencia a satisfação global dos sócios.

**H2:** A satisfação influencia a retenção;

**H3:** Verificar se existem diferenças significativas entre o sexo e as habilitações literárias para explicar a retenção.

## CAPÍTULO III – MÉTODO

### 1. Amostra

Para investigar os fatores que afetam a retenção do sócio nos Clubes de Fitness, a pesquisa empírica foi realizada com os sócios do Agraclub - Fitness Center. O Agraclub é um *Health Center* em Portugal, localizado na Maia, Porto. No momento da recolha da amostra o Clube tinha 984 sócios, sendo que 743 tinham mais de 18 anos (masculinos – 345 e femininos - 398).

A participação no presente estudo foi voluntária, sendo a confidencialidade e o anonimato garantidos.

A amostra foi aleatória e não representativa, constituída por 122 sócios, maioritariamente do sexo feminino (73%; n=89) seguindo-se o sexo masculino (27%; n=33), perfazendo uma margem de erro de 10% com probabilidade de erro de  $p=0.05$  da população total (Tabela 1).

**Tabela 1:** Sexo dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	89	73.0	73.0	73.0
	Masculino	33	27.0	27.0	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

As idades dos inquiridos podem resumir-se na tabela 2, onde a maior parte apresenta idade entre 41 - 50 anos (29.5%; n=36) seguida da idade entre 31 - 40 anos (23.8%; n=29). Depois com uma menor percentagem apresenta-se as faixas etárias entre 21 - 30 anos (15.6%; n=19), com 61 ou mais anos (13.1%; n=16) e entre os 51 - 60 anos (12.3%; n=15). Acrescenta-se ainda que existe apenas 7 inquiridos entre os 18 - 20 anos (5.7%, n=7). Verifica-se assim, uma média de idade de 42/43 anos.

**Tabela 2:** Faixa etária dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido	18 - 20	7	5.7	5.7	5.7
	21 - 30	19	15.6	15.6	21.3
	31 - 40	29	23.8	23.8	45.1
	41 - 50	36	29.5	29.5	74.6
	51 - 60	15	12.3	12.3	86.9
	61 ou mais	16	13.1	13.1	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Relativamente à antiguidade de inscrição (Tabela 3), grande parte dos sócios inscreveram-se há 4 ou mais anos (44.3%; n=54), seguindo-se os inscritos há menos de 6 meses (22,1%; n= 27), inscritos há 6 meses a 1 ano (21.3%; n=26), inscritos há 3 anos (9.0%; n=11) e inscritos há 2 anos (3.3%; n=4).

**Tabela 3: Antiguidade de inscrição**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Menos de 6 meses	27	22.1	22.1	22.1
	De 6 meses a 1 ano	26	21.3	21.3	43.4
	Há 2 anos	4	3.3	3.3	46.7
	Há 3 anos	11	9.0	9.0	55.7
	Há 4 ou mais anos	54	44.3	44.3	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Em relação às habilitações literárias (Tabela 4), verifica-se uma amostra significativa com formação superior (45%; n=55) e um menor número com curso médio (6.6%; n=8). Já o ensino secundário é expressivo (34.4%; n=42), contrariamente ao reduzido número de sócios com ensino básico (13.9%; n=17).

**Tabela 4: Qualificações dos inquiridos**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
<b>Válido</b>	Curso médio	8	6.6	6.6	6.6
	Ensino básico	17	13.9	13.9	20.5
	Ensino secundário	42	34.4	34.4	54.9
	Licenciatura	38	31.1	31.1	86.1
	Mais de licenciatura	17	13.9	13.9	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Relativamente à forma de deslocamento para o Clube (Tabela 5), a maioria dos inquiridos utiliza o carro (94.3%; n=115), seguidos dos inquiridos que vão a pé (3.3%; n=4) e dos inquiridos que utilizam transportes públicos (2.5%; n=3).

**Tabela 5: Como se deslocam os inquiridos**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Pé	4	3.3	3.3	3.3
	Carro	115	94.3	94.3	97.5
	Transportes públicos	3	2.5	2.5	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Relativamente ao estado civil (Tabela 6), constata-se que a maioria dos inquiridos são casados/união de facto (53.3%; n=65), seguindo-se os solteiros (34.4%; n=42), os divorciados (7.4%; n=9) e os viúvos (4.9%; n=6). Confrontando a idade com o estado civil verifica-se que grande parte da amostra é constituída por adultos casados.

**Tabela 6:** Estado civil dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Casado/União de facto	65	53.3	53.3	53.3
	Divorciado	9	7.4	7.4	60.7
	Solteiro	42	34.4	34.4	95.1
	Viúvo	6	4.9	4.9	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Quanto à situação profissional (Tabela 7), a amostra é constituída maioritariamente por inquiridos empregados (44.3%; n=54), seguidos de inquiridos ativos (29.5%; n=36), não ativos (13.9%; n=17), estudantes (8.2%; n=10) e desempregados (4.1%; n=5).

**Tabela 7:** Situação profissional dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ativo	36	29.5	29.5	29.5
	Desempregado	5	4.1	4.1	33.6
	Empregado	54	44.3	44.3	77.9
	Estudante	10	8.2	8.2	86.1
	Não ativo	17	13.9	13.9	100
	Total	122	100	100	

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

## 2. Instrumento

O instrumento utilizado contém as variáveis qualidade do serviço, satisfação global, comportamento prévio de compra e frequência, este instrumento já foi validado para a população portuguesa por Costa (2011) e teve como base os estudos de Ferrand et al. (2010) e Javadein et al. (2008). No presente estudo adicionou-se ainda itens relativos à tecnologia devido a sugestão da prática, por gestores de Clubes de Fitness, como uma variável essencial de estudo, na atualidade, do mercado do fitness. Neste sentido foi adicionada a seguinte hipótese:

**H4:** A perceção da tecnologia influencia a satisfação global dos sócios

O questionário foi constituído por várias partes para dar resposta à pergunta de partida e avaliar as hipóteses. Neste sentido, a parte (A) é constituída pelas características pessoais, onde se inclui: idade, sexo, estado civil, habilitações literárias, situação profissional e como se desloca para seu Clube; a parte (B) é constituída pelas características que dizem respeito à qualidade e imagem do Clube (35 itens); a parte (C) é sobre a tecnologia do seu Clube (6 itens); a parte (D)

comportamento de renovação (7 itens); por último, a parte (F) satisfação geral (4 itens). Todos os itens mencionados, à exceção da parte (A), foram percebidos pelos sócios numa Escala de *Likert* 7 pontos, sendo que o ponto 1 corresponde ao Discordo totalmente até ao 7. Concordo totalmente.

### **3. Procedimentos**

Na recolha de dados, devido à dimensão da amostra e às restrições impostas pelo Clube, recorreu-se ao questionário após reunião e validação com os gestores de fitness do mesmo. Esta recolha de dados foi feita entre 19 de maio de 2022 e 19 de junho de 2022. Sendo que, 88 foram respondidos em formato digital (Google Forms), enviado por email aos sócios, e 34 preenchidos presencialmente (em formato digital através do Google Forms), de sócios que foram abordados na sua chegada à receção do Clube e na entrada dos estúdios. Salienta-se que, foi garantido a todos os participantes que a informação fornecida seria confidencial e a sua participação voluntária seria indispensável para este estudo.

### **4. Tratamento de dados**

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28.0. Recorreu-se a metodologias relativas à estatística descritiva, inferencial e comparativa.

A nível da estatística descritiva, estudo descritivo, a caracterização da amostra foi feita através de tabelas de frequência. A nível da estatística inferencial, estudo preditivo, temos a análise da consistência interna para verificação da fiabilidade do questionário, através do coeficiente do alfa de Cronbach. Considera-se que, o alfa de Cronbach sendo uma medida do grau de consistência interna do grupo de variáveis, é esperado que o mesmo seja superior a 0.6 para que o grau de fiabilidade seja aceitável e acima de 0.8 indica boa fiabilidade (Pestana & Gageiro, 2014). Foram ainda efetuadas análises de regressão linear múltipla (RLM) que permite a análise da relação de uma variável dependente (retenção) e um conjunto de variáveis independentes (qualidade do serviço, tecnologia e satisfação) considerando-se significativo estatisticamente valores superiores a .05 ( $p < 0.05$ ). (Pestana & Gageiro, 2014). Na terceira fase, foi utilizado o

teste *Kruskal-Wallis* para comparar a variável dependente, de acordo com as diferenças no sexo e habilitações literárias.

## CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 1. Estudo preditivo

A consistência interna de cada dimensão foi estimada individualmente através do coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). Todas as dimensões apresentam uma consistência interna acima do recomendado (.60) (Pestana & Gageiro, 2014). A qualidade do serviço manifesta uma boa consistência interna ( $\alpha=.97$ ), seguindo-se a satisfação ( $\alpha=.92$ ), a tecnologia ( $\alpha=.86$ ), e a retenção com fiabilidade aceitável ( $\alpha=.67$ ). Como é possível visualizar na tabela 8.

**Tabela 8:** Alfa de Cronbach

Dimensão	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Tecnologia	0.866	6
Qualidade do serviço	0.973	35
Satisfação	0.923	4
Retenção	0.670	4

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Numa segunda fase foram efetuadas análises de regressão linear múltipla da dimensão qualidade e da dimensão tecnologia para explicar a satisfação e da dimensão satisfação para explicar a retenção.

A partir da análise da tabela 9, podemos verificar que a dimensão qualidade apresenta um Sig. <0.001 o que significa que os previsores melhoram a capacidade de explicar a satisfação.

**Tabela 9:** Teste Anova entre qualidade do serviço e satisfação

Anova						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	245.995	35	7.027	16.708	<.001
	Resíduo	36.170	86	.421		
	Total	282.125	121			
a. Variável Dependente: Satisfação b. Preditores: (Constante), Qualidade do serviço						

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Na tabela 10 apresenta-se os resultados da regressão linear múltipla para verificar se a qualidade é capaz de prever a satisfação.

**Tabela 10:** RLM da dimensão qualidade para explicar a satisfação.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
<b>1</b>	<b>(constante)</b>	.380	.471		.808	.421
	B1. As recomendações dos instrutores / professores do Clube são adequadas	.154	.092	.160	1.674	.098
	B2. O Clube mantém as promessas com os sócios	.168	.083	.208	2.007	0.48
	B3. Os equipamentos do Clube são modernos	.016	.091	.022	.179	.858
	B4. A amabilidade é uma característica no Clube	0.47	.083	.058	.564	.574
	B5. O Clube apresenta boas condições de higiene	-.040	.069	-.037	-.570	.570
	B6. O atendimento prestado no Clube é personalizado	-.041	.080	-.041	-.505	.615
	B7. O Clube possibilita o acesso à informação a todos os sócios	.149	.086	.137	1.744	.085
	B8. Os equipamentos do Clube são de qualidade	-.033	.103	-.036	-.326	.745
	B9. A receção do Clube presta um atendimento agradável	.013	.088	.012	.143	.886
	B10. Os instrutores / professores do Clube são qualificados	-.356	.099	-.327	-3.590	<.001
	B11. O Clube é um local confortável	-.006	.130	-.005	-.049	.961
	B12. Os funcionários do Clube são responsáveis	.003	.115	.003	.026	.980
	B13. O Clube apresenta boas condições de segurança	.026	.212	.019	.122	.903
	B14. O ambiente do Clube é simpático	-.236	.182	-.178	-1.301	.197
	B15. As avaliações da condição física no Clube são individualizadas	.026	.046	.031	.565	.574
	B16. Os serviços do Clube têm uma boa relação qualidade-preço	.190	.064	.209	2.944	.004
	B17. O Clube tem bons acessos	-.176	.088	-.120	-1.998	.049
	B18. Os funcionários do Clube estão disponíveis para ajudar	.137	.106	.105	1.299	.197
	B19. O Clube apresenta um bom estado de conservação	.084	.068	.093	1.232	.221
	B20. Os horários dos serviços no Clube são adequados	.065	.068	0.73	.961	.339
	B21. Os serviços oferecidos pelo Clube são de qualidade	.364	.137	.339	2.658	.009
	B22. O Clube caracteriza-se pelo profissionalismo	.153	.112	.147	1.371	.174
	B23. O bem-estar é uma característica no Clube	-.186	.129	-.154	-1.441	.153
	B24. O dinamismo é um conceito que distingue o Clube	-.069	.106	-.074	-.648	.519
	B25. O Clube é divertido	.108	.119	.101	.906	.368
	B26. Para mim o Clube é um espaço de recreação	.144	.081	.142	1.773	.080
	B27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Clube	.198	.115	.198	1.730	.087
	B28. O Clube proporciona-me saúde	.272	.122	.218	2.233	.028
	B29. O fitness é um conceito presente no Clube	-.421	.153	-.380	-2.757	.007
	B30. O estilo ativo / desportivo caracteriza o Clube	.089	.120	.082	.738	.462
	B31. O Clube é um local de convívio	.030	.111	.026	.270	.788
	B32. Frequentar o Clube significa férias	-.020	.038	-.027	-.519	.605
	B33. O Clube é um bom local para conhecer pessoas	.004	.067	.005	.065	.948
	B34. Gosto do Clube por ser um espaço luminoso	-.152	.077	-.155	-1.961	.053
	B35. O Clube transmite-me tranquilidade	.236	.130	.201	1.817	0.73
	F=16.708 R²=0.872; R² ajustado = 0.820					

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Através da tabela 10 podemos verificar que a dimensão da qualidade do serviço explica 82% da satisfação ( $R^2=.82$ ). Apenas os itens B10, B16, B17, B21, B28 e B29 contribuem significativamente para explicar a satisfação. A análise dos coeficientes estandardizados de Beta ( $\beta$ ) demonstra que B29 ( $\beta= -.380$ ) explica melhor a variância, seguido de B21 ( $\beta= .339$ ), B10 ( $\beta= -.327$ ), B28 ( $\beta= .218$ ), B16 ( $\beta= .209$ ) e B17 ( $\beta= -.120$ ). Salienta-se ainda que B16, B21 e B28 contribuem de forma positiva para a satisfação enquanto B10, B17 e B29 tem um efeito negativo na satisfação.

A partir da análise da tabela 11, podemos verificar que a dimensão tecnologia apresenta um Sig.  $<0.001$  o que significa que os previsores melhoram a capacidade de explicar a satisfação.

**Tabela 11:** Teste Anova entre tecnologia e satisfação

		Anova				
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	112.412	6	18.735	12.695	<.001
	Resíduo	169.713	115	1.476		
	Total	282.125	121			
a. Variável Dependente: Satisfação b. Preditores: (Constante), Tecnologia						

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Na tabela 12 apresenta-se os resultados da regressão linear múltipla para verificar se a dimensão tecnologia do serviço é capaz de explicar a satisfação.

**Tabela 12:** RLM da dimensão tecnologia para explicar a satisfação

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(constante)	2.496	.448		5.578	<.001
	C1. Qual a sua perceção em relação às tecnologias disponibilizadas pelo Clube	.272	.095	.292	2.869	.005
	C2. O Clube tem boa rede WiFi	.316	.083	.353	3.798	<.001
	C3. As redes sociais são importantes para a dinâmica do Clube	-.098	.094	-.097	-1.044	.299
	C4. A WTF contribui para as práticas do Clube	-.103	.111	-.104	-.931	.354
	C5. O Clube proporciona o Ondemand	.079	.097	.091	.813	.418
	C6. As aplicações ajudam na ligação ao Clube	.139	.104	.161	1.346	.181
	F=12.695 R <sup>2</sup> =0.398; R <sup>2</sup> ajustado = 0.367					

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Através da tabela 12, verifica-se que a dimensão tecnologia explica em 36.7% a satisfação ( $R^2=.37$ ). Apenas os itens C1 e C2 contribuem significativamente para explicar a satisfação. A análise dos coeficientes estandardizados de Beta ( $\beta$ ) demonstra que C2 ( $\beta= .353$ ) e C1 ( $\beta= .292$ ) contribuem de forma positiva para a satisfação.

A partir da análise da tabela 13, podemos verificar que a dimensão satisfação apresenta um Sig. <.001 o que significa que os previsores melhoram a capacidade de explicar a retenção.

**Tabela 13:** Teste Anova entre satisfação e retenção

Anova						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	Z	Sig.
1	Regressão	109.580	4	27.395	30.121	<.001
	Resíduo	106.412	117	.910		
	Total	215.992	121			
a. Variável Dependente: Retenção						
b. Preditores: (Constante), Satisfação						

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Na tabela 14 apresenta-se os resultados da regressão linear múltipla para verificar se a dimensão da satisfação é capaz de explicar a retenção.

**Tabela 14:** RLM da dimensão satisfação para explicar a retenção.

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(constante)	1.839	.312		5.885	<.001
	F1. Estou plenamente satisfeito com os serviços do Clube	.191	.114	.246	1.679	.096
	F2. Os serviços do Clube têm correspondido às minhas expectativas	.196	.119	.254	1.643	.102
	F3. As minhas experiências com o Clube são excelentes	.027	.097	.031	.281	.779
	F4. Até à data o Clube nunca me desapontou	.185	.075	.247	2.476	.015
	F= 30.121 R <sup>2</sup> = 0.507; R <sup>2</sup> ajustado = 0.490					

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Através da tabela 14, verifica-se que a dimensão satisfação explica em 49% a retenção ( $R^2=.49$ ). Apenas o item F4 contribui significativamente para explicar a retenção. A análise dos coeficientes estandardizados de Beta ( $\beta$ ) demonstra que F4 ( $\beta= .247$ ) contribui de forma positiva para a retenção.

## 2. Estudo comparativo

Com o estudo comparativo pretende-se verificar se há diferenças significativas na retenção entre as categorias das variáveis sexo e habilitações literárias.

### 2.1. Sexo

Para análise comparativa da variável dependente segundo o sexo recorreremos ao teste de *Kruskal-Wallis*.

**Tabela 15:** Análise comparativa da retenção segundo o sexo

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de retenção é igual na categoria de sexo.	Amostras independentes de Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	.874	Reteter a hipótese nula
a. O nível de significância é .050. b. A significância assintótica é exibida.				

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Na tabela 15, apresenta o valor calculado de p (.87). O valor de p é maior do que o adotado (.05) para que H0 possa ser rejeitada. Portanto, H0 é aceite o que significa que não existe diferenças significativas para a retenção segundo o sexo.

### 2.2. Habilitações literárias

Para análise comparativa da variável dependente segundo as habilitações literárias recorreremos ao teste de *Kruskal-Wallis*.

**Tabela 16:** Análise comparativa da retenção segundo as habilitações literárias

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de retenção é igual na categoria de habilitações literárias.	Amostras independentes de Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	.121	Reteter a hipótese nula
a. O nível de significância é .050. b. A significância assintótica é exibida.				

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0

Na tabela 16, apresenta o valor calculado de p (.12). O valor de p é maior do que o adotado (.05) para que H0 possa ser rejeitada. Portanto, H0 é aceite o que significa que não existe diferenças significativas para a retenção segundo as habilitações literárias.

### 3. Modelo final

Resumidamente, na análise de consistência interna, todas as dimensões apresentam uma consistência interna acima do recomendado (.60) (Pestana & Gageiro, 2014).

Após a verificação da análise de consistência interna de cada dimensão, procedemos à verificação das hipóteses, conforme se apresenta abaixo:

**H1:** A percepção da qualidade dos serviços influencia a satisfação global dos sócios.

**H2:** A satisfação influencia a retenção;

**H3:** Verificar se existem diferenças significativas entre o sexo e as habilitações literárias para explicar a retenção.

**H4:** A percepção da tecnologia influencia a satisfação global dos sócios

Ao analisar o nível de significância, conseguimos afirmar que o mesmo é menor 0.05 em todas as hipóteses (Sig. <0.005), considerando todas as hipóteses aceitáveis.

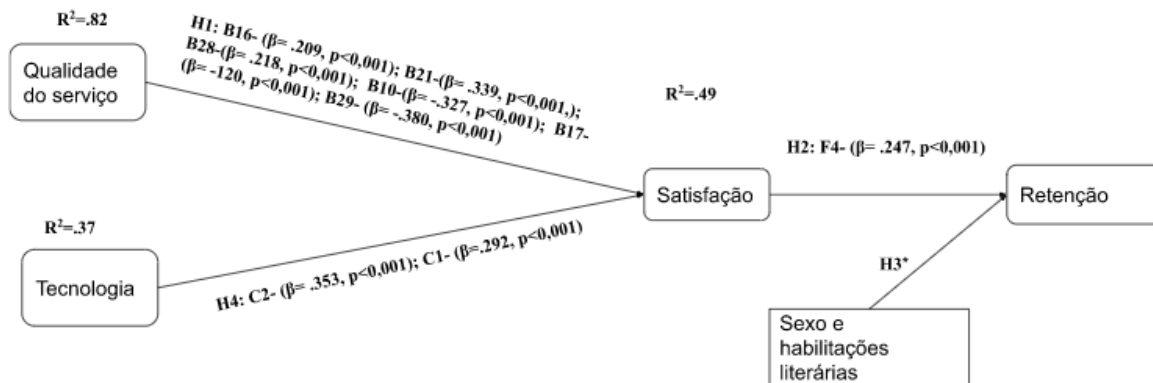
Na figura 2 apresenta-se o modelo final, indicando que a dimensão qualidade influencia a satisfação, o que suporta H1. Dos 35 itens da qualidade apenas 6 são significativos para análise. Os itens, B16 - “Os serviços do Clube têm uma boa relação qualidade-preço” ( $\beta = .209$ ,  $p < 0.001$ ), B21- “Os serviços oferecidos pelo Clube são de qualidade” ( $\beta = .339$ ,  $p < 0.001$ ), e B28 - “O Clube proporciona-me saúde” ( $\beta = .218$ ,  $p < 0.001$ ), contribuem de forma positiva para a satisfação. Enquanto os itens B10 - “Os instrutores / professores do Clube são qualificados” ( $\beta = -.327$ ,  $p < 0.001$ ), B17 - “O Clube tem bons acessos” ( $\beta = -.120$ ,  $p < 0.001$ ) e B29 - “O fitness é um conceito presente no Clube” ( $\beta = -.380$ ,  $p < 0.001$ ) tem um efeito negativo na satisfação.

Na figura 2 ilustram os coeficientes de caminho para o modelo final, indicando que a dimensão tecnologia foi significativamente relacionada à satisfação o que suporta H4. Dos 6 itens da tecnologia apenas 2 são significativos para a análise. Os itens, C2 - “O Clube tem boa rede WiFi” ( $\beta = .353$ ,  $p < 0.001$ ) e C1 - “Qual a sua percepção em relação às tecnologias disponibilizadas pelo Clube.” ( $\beta = .292$ ,  $p < 0.001$ ) contribuem de forma positiva para a satisfação.

Na figura 2, ilustram os coeficientes de caminho para o modelo final, indicando que a dimensão satisfação foi significativamente relacionada à retenção o que suporta H2. Dos 4 itens da satisfação apenas 1 é significativo para a análise. O item F4 - “Até à data o Clube nunca me desapontou” ( $\beta = .247$ ,  $p < 0.001$ ) contribui de forma positiva para a retenção.

Na figura 2 é ainda possível verificar que não existem diferenças significativas entre o sexo ( $p = .87$ ) e as habilitações literárias ( $p = .121$ ) para explicar a retenção.

Conclui-se que a dimensão qualidade do serviço explica 82% a satisfação ( $R^2 = .82$ ), a dimensão tecnologia explica 36.7% a satisfação ( $R^2 = .37$ ) e a dimensão satisfação explica em 49% a retenção ( $R^2 = .49$ ), suportando H1, H2 e H4. E que não existem diferenças significativas para o sexo e habilitações literárias para explicar a retenção, não suportando H3.



**Figura 2:** Modelo final

Nota: \* Não há diferenças significativas.

## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA

### 1. Discussão dos resultados

Neste capítulo discutem-se os resultados e as suas implicações na gestão de Clubes de Fitness. Assim, são analisadas as hipóteses do estudo e de acordo com a literatura são referenciadas contradições e concordâncias.

Este estudo teve como objetivo medir a influência da qualidade do serviço e a satisfação no comportamento de retenção dos sócios nos Clubes de Fitness. No entanto, pareceu importante enquadrar o tipo de Clube e a amostra. O Agrclub é um *health center* em Portugal, localizado na Maia, Porto. No momento da recolha da amostra o Clube tinha 984 sócios, sendo que 743 tinham mais de 18 anos (masculinos – 345 e femininos - 398). A amostra foi constituída por

122 sócios, 89 do sexo feminino (73%) e 33 do sexo masculino (27%), com uma média de idade de 42/43 anos.

Através da regressão da qualidade do serviço para a satisfação e da satisfação para a retenção (H2: F4 - “Até à data o Clube nunca me desapontou” ( $\beta = .247$ ,  $p < 0.001$ )) verificámos que contribuíram significativamente e positivamente para explicarem o comportamento de retenção dos sócios. Este resultado corroborou com o estudo de Macon (2020), que defende a qualidade do serviço e satisfação como elementos-chave para melhorar a retenção em Clubes de Fitness.

Através da análise dos valores  $\beta$  verificámos que B16 - “Os serviços do Clube têm uma boa relação qualidade-preço” ( $\beta = .209$ ,  $p < 0.001$ ), B21 - “Os serviços oferecidos pelo Clube são de qualidade” ( $\beta = .339$ ,  $p < 0.001$ ), e B28 - “O Clube proporciona-me saúde” ( $\beta = .218$ ,  $p < 0.001$ ), contribuíram de forma positiva para a satisfação. Enquanto os itens B10 - “Os instrutores / professores do Clube são qualificados” ( $\beta = -.327$ ,  $p < 0.001$ ), B17 - “O Clube tem bons acessos” ( $\beta = -.120$ ,  $p < 0.001$ ) e B29 - “O fitness é um conceito presente no Clube” ( $\beta = -.380$ ,  $p < 0.001$ ) tiveram um efeito negativo na satisfação. Já no estudo efetuado por Gonçalves et al. (2016), com uma amostra constituída por 146 indivíduos de ambos os sexos, verificaram que os atributos de serviço mostram dois construtos (instalações / equipamentos e recursos humanos) com influência direta na satisfação e retenção dos sócios e que a relação entre satisfação e retenção foi positiva e significativa.

Estes resultados contradizem estudos anteriores onde não foi encontrada influência significativa da satisfação na intenção de recompra (Ferrand et al., 2010) contudo, a satisfação e a qualidade do serviço são variáveis importantes para compreender e explicar a retenção dos sócios nos Clubes de Fitness. Salienta-se ainda que outros estudos (Ferreira, 2012; Dias et al., 2019; Tsitskari et al., 2014) indicam que, apesar de os sócios revelarem atitudes de lealdade, como a intenção de recomendação dos serviços e a intenção de renovar a mensalidade, não significa necessariamente a retenção do cliente.

Segundo Pedragosa e Cardadeiro (2021), a nova oferta tecnológica poderá ser um dos parâmetros explicadores do aumento das outras receitas (de 2019 para 2020 outras receitas aumentaram de 25% para 27%) o que demonstra a importância da tecnologia no fitness. Neste estudo, a dimensão tecnologia foi significativamente relacionada à satisfação. Os itens, C2 - “O Clube tem boa rede WiFi” ( $\beta = .353$ ,  $p < 0.001$ ) e C1 - “Qual a sua perceção em relação às tecnologias disponibilizadas pelo Clube.” ( $\beta = .292$ ,  $p < 0.001$ ) contribuíram de forma positiva para a satisfação. Este resultado corroborou com o estudo de Torrente (2020), onde os sócios

que utilizaram mais a aplicação apresentaram um tempo de permanência superior no Clube. No estudo de Barbosa et al. (2021), também concluiu que as redes sociais e o uso das tecnologias têm uma influência positiva na retenção de sócios no Clube.

Ao analisar a amostra utilizada no estudo, foi possível verificar que em relação à distribuição por sexo, ela não coincide com outros estudos onde a maior participação dos homens do que mulheres (Barros & Gonçalves, 2009; García Ferrando & Llopis, 2011; Muyor et al., 2009), sendo a participação feminina neste estudo de 73% e masculina de apenas 27%. De facto, interessa perceber o público-alvo da organização, porque existem também outros estudos em que a participação feminina prevalece (Afthinos et al., 2005; Bodet, 2006; Costa, 2011). Salienta-se ainda que, em todos os Barómetros de Fitness de Portugal a participação feminina prevalece. No presente estudo, o sexo não foi significativo na previsão de retenção assim como no estudo recente de S Yi (2021) onde participaram 2.385 sócios de cinquenta Clubes na capital da Coreia do Sul. Isto é, o sexo não teve um impacto causal significativo na retenção.

Não se verificou diferenças significativas para a retenção segundo as habilitações literárias ao contrário de outros estudos (Costa, 2011; Gonçalves, 2012), que sócios com licenciatura ou mais de licenciatura são mais propensos a não concordarem com a qualidade do serviço e estarem menos satisfeitos apresentando assim um nível mais baixo de retenção.

Diante estas informações, devemos dar especial atenção aos clientes atuais, de modo a fidelizá-los de forma lucrativa. Por outras palavras, é necessário encontrar um equilíbrio entre a captação e a retenção de clientes. Compreender o consumidor é importante para realizar o propósito do serviço ao satisfazer as necessidades e desejos do consumidor para assim o manter na prática e para realizar o propósito da organização, isto é, obter lucro, devido aos consumidores que repetem a compra e aos preços altos que se podem praticar com os consumidores fiéis, mesmo em épocas de crise (Vieira, 2011). Por exemplo, houve sócios que mesmo em estado de confinamento devido à pandemia, continuaram a pagar a mensalidade ao seu Clube.

## CONCLUSÕES

### 1. Conclusão do estudo

Com a nossa investigação pretendemos criar uma base de conhecimento sobre os sócios de Clubes de Fitness, nomeadamente sobre a qualidade do serviço, tecnologia e a satisfação explicam o comportamento de retenção dos sócios e que contribuam para adoção de metodologias de gestão que visem a retenção e angariação de sócios.

Para cumprir estes propósitos foi recolhida informação num *health Club* localizado na Maia, Porto e, considerando os resultados alcançados e os limites conceptuais e metodológicos do estudo, chegámos a um conjunto de conclusões que apresentamos em seguida. O presente *health club* reúne um público com características sociodemográficas bastante diversificadas. Verificamos que maioritariamente é do sexo feminino (73%) e apenas 27% do sexo masculino, com uma média de idade de 42/43 anos e estão inscritos há mais de três anos (44.3%). Acrescenta-se ainda que, maioritariamente deslocam-se de carro (94.3%), está empregado (44.3%) e apresenta qualificações superiores (45%).

Assim, numa primeira fase para enquadrar o tema, recorreu-se principalmente à investigação de Andreasson e Johansson (2014), para descrever a evolução da indústria do fitness a nível internacional e a nível nacional recorreu-se principalmente ao estudo de Santos e Correia (2011) e Gomes et al. (2017). Para perceber a importância do estudo em questão, recorreu-se principalmente aos Barómetros de Fitness de Portugal de forma a caracterizar a indústria. Concluiu-se que o mercado competitivo e exigente se relaciona a um problema que não é novo, mas que se mantém atual na indústria de fitness: o abandono, considerado uma perda tripla (McCarthy, 2007). Tendo isto em conta, os gestores de fitness não devem focar só na angariação, mas também na retenção dos seus sócios para o sucesso das suas organizações e o bem dos seus sócios.

Numa segunda fase, definiu-se variáveis que possivelmente influenciavam o comportamento de retenção dos sócios nos Clubes de fitness, nomeadamente a qualidade do serviço, tecnologia e satisfação. No presente estudo concluímos que a qualidade do serviço, tecnologia e a satisfação contribuem significativamente e positivamente para explicarem o comportamento de retenção dos sócios. Por outro lado, o sexo e as habilitações literárias, não foram significativas

para explicar a retenção. Assim, os resultados do presente estudo, suportam as hipóteses H1: “A percepção da qualidade dos serviços influencia a satisfação global dos sócios”; H2: “A satisfação influencia a retenção”; H4: “A percepção da tecnologia influencia a satisfação global dos sócios”. Ao contrário da H3: “Verificar se existem diferenças significativas entre o sexo e as habilitações literárias para explicar a retenção” que não é suportada.

O contributo deste estudo passa por aprofundar o conhecimento dos sócios do Clube em questão e das diferentes dimensões em análise, que do ponto de vista da gestão serão úteis para a satisfação e retenção dos sócios do Clube no futuro. Tendo em conta que este estudo se realizou num *health club* que não pertence a uma cadeia e que pratica valores *premium* numa época pós pandemia apesar da forte concorrência, de operadores *low cost* e *premium* de cadeias a nível nacional com capacidade de aplicar campanhas agressivas, seria interessante comparar os resultados com outros estudos similares nos diferentes modelos de negócio. Desta forma, este artigo pode servir de suporte para pesquisas futuras neste campo.

## **2. Limitações e recomendações**

No decurso do nosso estudo foram detetadas algumas limitações que consideramos importante levar em conta em futuras linhas de pesquisa. Numa primeira análise, o receio dos operadores em participarem nos estudos por alegarem abrir margem a reclamações e de incomodarem os sócios. O facto de as pessoas pouco se disponibilizarem a gastar o seu tempo a responder a questionários revelou-se um grande entrave limitando a amostra do estudo. Assim, os operadores devem participar neste tipo de estudo de forma a mostrar interesse no *feedback* dos seus sócios e perceberem o que podem melhorar para reter mais sócios. Por outro lado, os sócios devem aproveitar a oportunidade destes estudos para expor as suas opiniões.

Numa segunda análise, além das dimensões em estudo, seria interessante incluir a recomendação em futuras investigações de forma a perceber como influencia a retenção.

A elevada taxa de cancelamentos nos primeiros seis meses é uma das principais dificuldades de gestão dos Clubes, que estão muito direccionados para a angariação e pouco para a retenção promovendo uma amostra reduzida. Privilegiar o marketing relacional comparativamente ao marketing de transação, procurando desvalorizar campanhas de marketing agressivas e focar genuinamente na saúde e bem-estar do sócio poderá ser a ferramenta chave para a construção

de uma relação a longo prazo. Formar as equipas para que possam contornar cancelamentos, resolver os problemas dos sócios de uma forma eficaz e agendar momentos de contacto com os mesmos, especialmente nos primeiros seis meses, garantindo um acompanhamento constante dos desejos, necessidades e expectativas, produzindo uma perceção de elevado valor para o sócio.

Devido à dificuldade constante de angariação e retenção de sócios do mercado do fitness, parece fundamental uma perspetiva de captação de parceiros. Empresas e profissionais na área da saúde poderão ser fortes parceiros para o futuro, ao promoverem a prática de exercício físico e recomendarem o Clube com o qual têm a parceria.

Apoiar causas sociais, como superação, inclusão, solidariedade e sustentabilidade de forma a marca distinguir-se no mercado, melhorar imagem, manter os funcionários mais motivados e criar uma proximidade com a comunidade e conseqüentemente alinhar o negócio.

Além dos aspetos referidos, consideramos fundamental dar continuidade e estender o conhecimento produzido, pelo que deixamos um conjunto de sugestões: estender e diversificar a investigação sobre os clientes de Clubes de Fitness em Portugal; utilizar uma plataforma *online* onde os sócios de todos os Clubes poderiam aceder e preencher o questionário e caracterizar o comportamento do sócio desde a sua inscrição até ao cancelamento de forma a perceber o que leva o sócio a cancelar e conseqüentemente como contornar o mesmo.

## REFERÊNCIAS

- Ablondi, J. (2014). The IHRSA Global Report 2014. Retrieved December 8, 2018, from <https://fitness.org.au/articles/most-recent/the-ihrsa-globalreport-2014/50/132/18>
- Ablondi, J. (2012). The IHRSA Global Report 2012. Retrieved December 8, 2018, from <http://lafitness.com.br/negocios/the-ihrsa-global-report-2012>
- ACSM (2021) Tendências de fitness 2021. <http://www.allunitedsports.com/news/fitness-trends-acsm-2021-onde-estamos-para-onde-vamos/>
- Afthinos, Y., Theodorakis, N.D. and Nassis, P. (2005), "Customers' expectations of service in Greek fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 245-258. <https://doi.org/10.1108/09604520510597809>
- AGAP. (2017). Atividade física e saúde – uma aproximação necessária.
- AGAP. (2016). Barómetro do Fitness em Portugal Como estão os ginásios portugueses? A informação mais procurada pelos donos de ginásios. Lisboa.
- AGAP. (2015). Barómetro - Mercado do Fitness (Vol. 822). Retrieved from [http://www.agap.pt/images/userfiles/files/5BAR\\_AGAP\\_2014.pdf](http://www.agap.pt/images/userfiles/files/5BAR_AGAP_2014.pdf)
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36–52.
- Alshurideh, M. T. (2016). Is customer retention beneficial for customers: A conceptual background. *Journal of Research in Marketing*, 5, 382-389. doi:10.17722/jorm.v5i3.12
- Alves, G. (2014). Ginásio Clube Português (GCP): Medição da Satisfação do Cliente na Indústria dos Serviços. Dissertação para obtenção do grau de Mestrado em Marketing pela Universidade Católica Portuguesa, orientada por Pedro Celeste, Lisboa.

- Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, 23(3–4), 3–4. <https://doi.org/10.2478/ssr-2014-0006>
- Assael, H. (1998). *Consumer behaviour and marketing action* (6th edition). United States of America: International Thomson Publishing.
- Barbieri, A. (2019). O Que é Fitness e para que serve? Retrieved January 30, 2019, from <https://emagrecercomsaudeebemestar.com/o-que-e-fitness-epara-que-serve>
- Barbosa, H. F., García-Fernandez, J., & Carrión, G. C. (2021). Influência das tecnologias na retenção de socios em ginásios: revisão sistemática. *Movimento*, 26.
- Barros, C., & Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395.
- Bataineh, A. Q., Al-Abdallah, G. M., Salhab, H. A., & Shoter, A. M. (2015). The Effect of Relationship Marketing on Customer Retention in the Jordanian's Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management* 10(3):117-131.
- Bedford, P. (2009). *Retain & Gain: Mantendo seus membros engajados*. Artigo apresentado na perspectiva global: Desafios & oportunidades para crescimento e retenção de membros, São Francisco. [[Google Scholar](#)]
- Bernal, A. (2013). *Fidelización de clientes en organizaciones deportivas: calidad, valor percibido y satisfacción como factores determinantes*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.
- Brito, C & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Editorial Verbo
- Campos, F. (2015). *A qualidade do instrutor em atividades de grupo de fitness*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, orientada por Susana Carla Alves Franco, Vila Real.
- Carta Europeia do Desporto. (1992). *Carta Europeia do Desporto. 7 a Conferência Europeia*.

- Caruana, A. (2002). Service quality: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Chelladurai, P. & Chang, K. (2000). Target and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3, 1–22.
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: Development of a model. *Journal of Sport Management*, 156– 172.
- Cordeiro, Sofia; Carvalho, Maria José; Gonçalves, Celina (2016). Satisfação, expetativas e qualidade do serviço: contributo para a retenção de sócios no fitness. In *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. Rio de Janeiro
- Correia, A., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivos e ginásios. Lisboa.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G., & Goudas, M. (2005). The fatores for evaluating service quality in athletic camps: A case study. *European Sport Management Quarterly*, 1, 22–35.
- Costa, R. (2011). Determinantes da lealdade do cliente no Health & Fitness. Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana. Retrieved from [https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3859/1/Tese\\_MestradoGestãoDesporto\\_RicardoCosta.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3859/1/Tese_MestradoGestãoDesporto_RicardoCosta.pdf)
- Crompton, J. L., & MacKay, K. J. (1989). User's perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, 4, 367-375.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performancebased perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(January), 125-131.
- Decreto-Lei n.º 166/94. (1994) Diário da República n.º 133/1994, Série I-A de 1994-06-09, páginas 2990 – 3035

Deloitte. (2018). European Health & Fitness Market Report 2018. European Health & Fitness Market | Report. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumerbusiness/European Health and Fitness Report 2018 extract.pdf>

Deloitte. (2016). European Health & Fitness Market 2016. European Health & Fitness Market Report.

Dias, Ferreira, Pereira and Fonseca (2019): Examining the relationship between perceived service quality, satisfaction, and renewal intention in Portuguese fitness centers. *Revista de Psicología del Deporte/Journal of Sport Psychology* Vol. 28. nº2 2019. pp. 49–58 Universidad de Almería / Universitat Autònoma de Barcelona. ISSN 1132–239X ISSN 1988–5636

ECSI Portugal (2010). <http://www.ecsiportugal.pt/metodologia/satisfacao>

Efi Tsitskari, Shayne Quick & Anastasia Tsakiraki (2014) Medição do Envolvimento do Exercício Entre os Membros de Academias: Está relacionado com sua satisfação? *Marketing de Serviços Trimestral*, 35:4, 372-389, DOI: 10.1080/15332969.2014.946881

Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *SERVUCTION: a gestão do marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

European Commission. (2020). Contribution of sport to regional development through Cohesion Policy 2021-2027. SHARE initiative. Disponível em: <https://keanet.eu/wp-content/uploads/SHARE-The-contribution-of-sport-to-regional-developmentthrough-CP-2021-2027-FINAL.pdf>

European Health & Fitness Market Report 2020

Ferrand, A., Robinson, L., & Valette, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.

Ferreira, C (2012). Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.

- Ganesh, J.; Arnold, M. & Reynolds, K. (2000). Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64, 65-87.
- García Fernández, J., Gálvez Ruíz, P., Fernández Gavira, J., Vélez Colón, L., Pitts, B., & Bernal García, A. (2018). The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21, 250-262. doi:10.1016/j.smr.2017.07.003
- García Ferrando, M., & Llopis, R. (2011). Ideal democrático y bien estar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010 /Democratic ideal and personal wellness. Survey on sporting habits in Spain, 2010/.Madrid: Consejo Superior de Deportes. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Gerpott, J. T., Rams, W., Schindler, A. (2001). Customer Retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25, 249–269.
- Gomes, R., Gustavo, N., Melo, R., & Pedragosa, V. (2017). Portugal: A Growing Sport Market in a Dominant State Model. In A. Laine & H. Vehmas (Eds.), *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-National Comparative Perspective* (Vol. 14, pp. 269–286). Baltimore, USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61310->
- Gonçalves, C. (2018). Antecedents of Members Retention in Fitness: Study of Fitness Clubs in Portugal. In *The 26<sup>th</sup> European Sport Management Conference* (pp. 420-421).
- Gonçalves, C., & Diniz, A. (2015). Analysis of member retention in fitness through satisfaction, attributes perception, expectations and well-being. *Revista Portuguesa de Marketing*, 38(34), 65-76.
- Gonçalves, Celina (2012). Retenção de sócios no fitness: estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana.
- Gonçalves, C., Meireles, P., Carvalho, M. (2016) Comportamento do Consumidor no Fitness Club: Estudo da Frequência Semanal de Uso, Expectativas, Satisfação e Retenção.

- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. (1998). *Health Fitness Management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. United States of America: Human Kinetics.
- Green, C. (2003). Psychology of sport consumer behaviour. In J. B. Parks & J. Quarterman (Eds.), *Contemporary sport management* (second edition).
- Greenwell, T. C., Fink, J. S., & Pastore, D.L. (2002). Perceptions of the service experience: Using demographic and psychographic variables to identify customer segments. *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 233–241
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. Baffins Lane, Chichester. John Wiley e Sons Ltd.
- Heere and Dickson (2008). Measuring Attitudinal Loyalty: Separating the Terms of Affective Commitment and Attitudinal Loyalty March 2008 *Journal of Sport Management* 22(2):227-239 DOI: 10.1123/jsm.22.2.227
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de marketing dos serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Howat, G., Murray, D., & Crilley, G. (1999). The relationship between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioural intentions of Australian public sport and leisure center customers. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (2), 42–64.
- IHRSA. (2021). *Media report health and fitness consumer data & industry trends before and during the covid-19 pandemic*.
- IHRSA. (2019). *The 2019 IHRSA Global Report. The state of the Health Club Industry*. Boston: IHRSA
- IHRSA. (2007). *The size and scope of health club industry. In european market report*.
- Irfan, M., Shamsudin, M. F., & Hadi, N. U. (2016). How important is Customer satisfaction? Quantitative evidence from mobile telecommunication market. *International Journal of Business and Management* 11(6):57-69.

- Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *International Journal of Human Sciences*, 5(2), 1-19.
- Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208–220.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (15th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Leeuwen, L. V., Quick, S., & Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: A conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99-128.
- Leisure-net Solutions (2005). *Health and fitness omnibus survey (HAFOS)*. Norwich: Leisure-net
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.a Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, S. (2014). *Marketing Relacional no sector bancário. Relatório de Estágio (Mestrado) para obtenção do grau de Mestre em Gestão da Universidade de Coimbra, orientado por Arnaldo Fernandes de Matos Coelho, Coimbra.*
- Macon, R (2020). *Customer Retention Strategies in the Fitness Industry: Walden University*
- Madureira, A. (2017). *A satisfação e lealdade do cliente na área do fitness – caso de estudo no Fitness Areias de S.João. Dissertação apresentada ao Departamento de Gestão de Empresas da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias para obtenção do grau de mestre, orientada por Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, Lisboa.*
- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. New York: Routledge

- McCarthy, J. (2007). *IHRSA'S Guide to membership retention* (2.<sup>a</sup> Edição). Boston: IHRSA
- McDonald, M., & Payne, A. (1996). *Marketing Planning for Services*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing* (second edition). USA: Human Kinetics.
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationship among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5, 25–43.
- Muyor, J. M., Águila, C., Sicilia, A. y Orta, A. (2009). Análisis de la motivación autodeterminada en usuarios de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(33), 69-80
- Nascimento, J.R. (2000), *Satisfação do Consumidor - O Caso da Televisão por Cabo em Portugal*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas
- Nobre, A. (2016). *Negócio do fitness mostra os músculos*. Retrieved December 16, 2018, from <http://visao.sapo.pt/exame/2016-01-27-Negocio-do-fitnessmostra-os-musculos>
- Papadimitriou, D., & Karteroliotis, k. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157–165.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SEVQUAL: A multiple item scale for measuring consumers' perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 13–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison study in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58, 111–124.
- Park, S., & Kim, Y. (2000). Conceptualizing and measuring the attitudinal loyalty construct in recreational sports context. *Journal of Sport Management*, 14(3), 197–297.
- Pedragosa, V., Cardadeiro, E. & Santos, A. (2022). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Lisboa: Edições: AGAP.

- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2021). *Barómetro do fitness em Portugal 2020*. Edições: AGAP.
- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2020). *Barómetro do fitness em Portugal 2019*. Edições: AGAP.
- Pedragosa, V., & Cardadeiro, E. (2019). *Barómetro do fitness em Portugal 2018*. Edições: AGAP.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *Sport Management and Marketing*, 5(4), 450–464.
- Pedregosa, Vera (2012) Satisfação e Fidelização em Ginásios e Health Clubs: Estudo das Expetativas, das Emoções e da Qualidade. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS (6ª ed.)* Lisboa: Edições Sílabo
- PNPAF (2020). Programa nacional para a promoção da atividade física.
- Power, T. (2008). Customer retention: A business school perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: an introduction*. London: Routledge.
- Pradeep, S., Vadakepat, V., & Rajasenan, D. (2020). The effect of service quality on customer satisfaction in fitness firms. *Management Science Letters*, 10(9), 2011-2020.
- Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sacavém, A. (2000). Qualidade e Ginásios. In A. Correia, Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A (Ed.), *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivo e ginásios*. Lisboa: Ministério da Juventude e do Desporto - Centro de estudos e formação desportiva.
- Saias, L (2007). *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa, Universidade Católica Editora.

- Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do Fitness em Portugal: Mudanças e Desafios*. (AGAP, Ed.) Lisboa: Visão e Contextos.
- Sassatelli, R. (2010). *Fitness Culture. Gyms and the Commercialisation of Discipline and Fun*. New York: Palgrave Macmillan
- Schroeder EC, Welk GJ, Franke WD, Lee DC. (2017). Associations of Health Club Membership with Physical Activity and Cardiovascular Health. *PLoS One*. 2017 Jan 20;12(1):e0170471. doi: 10.1371/journal.pone.0170471. PMID: 28107459; PMCID: PMC5249148.
- Simões, A. (2014). *Avaliação da Satisfação e Fidelização de clientes: o caso de um hospital privado*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde do ISCTE-IUL, orientada por Sofia Portela, Lisboa.
- Sousa, E. (2006). *Atribuição causal: da inferência à estratégia de comportamento*. In J. Vala & M. B. Monteiro, *Psicologia social*. Lisboa: Edição Calouste Gulbenkian.
- Sperandei, S., Vieira, M. C., & Reis, A. C. (2016). Adherence to physical activity in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center customers. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19, 916-920. doi:10.1016/j.jsams.2015.12.522
- Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 201-214.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21- 38.
- Sunny Yi, Yeon W. Lee, Timothy Connerton & Cheong-Yeul Park (2021) Should I stay or should I go? Visit frequency as fitness centre retention strategy, *Managing Sport and Leisure*, 26:4, 268-286, DOI: 10.1080/23750472.2020.1763829.
- T. Christopher Greenwell, Janet S. Fink & Donna L. Pastore (2002) *Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service*

- Talley, M. (2008). Customer retention: A manager's perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: An introduction*. London: Routledge.
- Taylor, S. A., & Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Tharrett, S. J., & Peterson, J. A. (2006). *Fitness management: A comprehensive resource for developing, leading, managing, and operating a successful health/fitness club*. United States: Healthy Learning.
- Tian-Cole, S., & Crompton, J. (2003). A conceptualization of the relationships between service quality and visitor satisfaction, and their links to destination selection. *Leisure Studies*, 22, 65-80.
- Torrente, M. V. (2020). *Influencia del uso de la tecnología en la adherencia de la práctica física sobre los usuarios de centros de fitness* (Doctoral dissertation, Universidad de Lleida).
- Trenberth, L. & Garland, R. (2007). Sport and consumer buying behaviour. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The marketing of sport*. England: FT Prentice Hall.
- Tsitskari, E., Antoniadis, C. H., & Costa, G. (2014). Investigating the Relationship Among Service Quality, Customer Satisfaction & Psychological Commitment in Cyprian Fitness Centres. *J. Phys. Educ. Sport*, 79, 514-520. <https://doi.org/10.7752/jpes.2014.04079>
- Tweneboah-Koduah, E., & Farley, A. Y. D. (2016). Relationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector of Ghana, *International Journal of Business and Management* 11(1):249-262.
- Vázquez-Carrasco, R., & Foxall, G.R. (2006). Positive vs negative switching barriers: the influence of service consumers. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(4), 367-379.

- Vieira, A (2011) Gestores a tempo inteiro – Rumo ao sucesso na gestão das relações de Negócio.
- Vilares, M., & Coelho, P. (2005). Satisfação e lealdade do consumidor: metodologias de avaliação, gestão e análise. Lisboa: Escolar Editora.
- Williams, R. (2002). Memetrics: a new paradigm for understanding customer behaviour? *Marketing Intelligence & Planning*, 20(3), 162–167.
- Williamson, M. (2001). Delivering the experience: From research to retention. *Club Management*, 80, 42–45. [Google Scholar]
- Wong, A. (2004). The role of emotional satisfaction in service encounters. *Managing Service Quality*, 14(5), 365-376.
- Wu, M.-Y., & Tseng, L.-H. (2014). Customer Satisfaction and Loyalty in an Online Shop: An Experiential Marketing Perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(1), p104. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p104>
- Yi, S., Connorten, T., & Park, J. Y. (2019). Transforming fitness center business model: A service-profit chain approach. *Journal of Leisure Studies*, 17(3), 23–42. (in Korean). <https://www.kci.go.kr/kciportal/ci/sereArticleSearch/ciSereArtiView.kci?serArticleSearchBean.artiId=ART002494444> [Google Scholar]
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2003) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New-York: McGraw-Hill.