

ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO

NOVOS TEMPOS DO FITNESS: *da teoria à prática.*



INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA
ESCOLA SUPERIOR DE Educação

COORDENAÇÃO:

Vânia Loureiro
Nuno Loureiro
Luís Murta
João Leal
Pedro Bento

FICHA TÉCNICA

Título: Novos Tempos do Fitness – da teoria á prática

Coordenação Vânia Loureiro
Nuno Loureiro
Luís Murta
João Leal
Pedro Bento

Ano de publicação 2017

Editor Instituto Politécnico de Beja

Capa e conceção gráfica Andreia Brandão

Tiragem 100 exemplares

ISBN 978-989-8008-27-5

ANTECEDENTES DA RETENÇÃO DE CLIENTES NO FITNESS EM PORTUGAL. UM OLHAR SOBRE OS ÚLTIMOS 5 ANOS.

Background of customer retention in Fitness in Portugal.

A look at the last 5 years.

Celina Gonçalves

celinag@ipb.pt

Departamento de Desporto, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal

Antecedentes da Retenção de Clientes no Fitness em Portugal. Um olhar sobre os últimos 5 Anos.

Resumo

A retenção de clientes é fundamental no setor de fitness devido ao seu impacto na rentabilidade das organizações. Por esse motivo, vários estudos se concentraram na compreensão e na explicação dos seus antecedentes. Assim, o objetivo deste estudo é compreender os antecedentes de retenção de membros de fitness em Portugal e sua evolução nos últimos cinco anos.

A metodologia baseou-se na revisão da literatura, com base em artigos sobre retenção de fitness em Portugal, publicados de 2012 a 2017, e revistos por pares. A pesquisa foi realizada nas bases de dados B-On e repositórios de universidades e incluiu a análise de títulos e palavras-chave das publicações, considerando os termos relacionados com a retenção de fitness. No âmbito dessa pesquisa, foram encontrados dez artigos, dos quais três foram eliminados, por antecederem 2012. Assim, foram considerados sete artigos na triagem, duas teses de Doutorado e treze publicações de congressos nacionais e internacionais.

Um dos antecedentes focados na literatura para a retenção de clientes em fitness em Portugal é a percepção dos atributos de qualidade de serviço (instalações, equipamentos, recursos humanos e acessibilidade, por exemplo). A influência da satisfação na retenção também foi continuamente relatada como uma variável direta e indireta. As expectativas e o bem-estar na vida estão relacionados com os níveis de consumo de fitness, enquanto o bem-estar no clube de ginástica tende a contribuir com intenções comportamentais positivas em relação ao clube. Gonçalves, Meireles e Carvalho (2014) incluíram a frequência de uso como determinante na retenção. Assim, recomenda-se às organizações de *fitness* que, para reter os clientes, correspondam e, se possível, excedam as expectativas dos seus clientes a nível de qualidade do serviço, recursos humanos, instalações e equipamentos e que se preocupem, continuamente, com os sócios, dedicando uma especial atenção aos que frequentam menos.

Palavras-chave: bem-estar, frequência de uso, expectativas, qualidade do serviço, satisfação

Introdução

Os números do mercado do fitness a nível mundial falam por si. Em 2013, foram identificados pela International Health, Racquet & Sport Club Association (IHRSA) 153 mil e 160 GHC para 131 milhões 741 mil 120 sócios. Em Portugal, onde se realizaram estes estudos, em 2013 estavam registados 1400 Ginásio e Health Clubs (GHC) para 600 mil sócios, valores que se mantêm desde 2010. Atualmente, verifica-se um aumento gradual de sócios, que iniciou em 2012 devido ao crescimento dos ginásios e estratégias *low cost* que impulsionaram o mercado. No entanto, o que se esperava que fosse positivo para o mercado, trouxe também dificuldades com a expansão do mercado do *fitness* em quantidade e em qualidade, nos últimos anos. Aumentou a concorrência entre GHC e, conseqüentemente, estes têm que se adaptar às mudanças e, ao mesmo tempo, manter os seus sócios o mais tempo possível – retenção .

A retenção envolve o processo de manter os sócios, o mais tempo possível, após inscrição. A partir do momento em que um sócio decide inscrever-se num GHC, deve iniciar-se o seu processo de retenção. Para Talley (2008), a retenção é o resultado final do serviço apropriado ao sócio, logo melhorar a retenção significa melhorar o serviço e realçar a experiência do sócio.

Para perceber a relevância da retenção é essencial perceber o valor de um sócio. De acordo com McCarthy (2007), pode afirmar-se que o valor financeiro de um sócio pode ser substancial: custa cinco vezes mais atrair um novo sócio do que reter um sócio inscrito (Grantham et al., 1998). Vilares e Coelho (2005) parecem corroborar esta ideia, quando referem que o custo para fidelizar um sócio é largamente inferior ao necessário para a conquista de um novo.

Por norma, a gestão dos clubes mede a retenção comparando o número de sócios no final do ano com o número de sócios do início do ano, mas esta medida é imprecisa e não significa que os sócios sejam os mesmos. Para Talley (2008), a verdadeira retenção é uma mudança de comportamento dos sócios que se tornam fiéis, por acharem que o clube lhes dá algo de valioso. No entanto, não há unanimidade na literatura sobre o que o sócio considera mais valioso.

São frequentes os estudos que tentam perceber o comportamento do consumidor perante a sua organização de *fitness* no momento de tomar a

decisão de permanência (e.g. Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004; Bodet, 2006; Green, 2005; Robinson, 2006). Esta decisão depende de uma ou mais variáveis, que podem ser estudadas isoladamente ou de modo interrelacionado.

Bodet (2006), no seu estudo sobre a influência da qualidade dos serviços na retenção, relaciona a retenção com a percepção sobre os atributos do serviço, isto é, com o modo como o consumidor pensa e sente os atributos desse serviço (Kim, Chun & Petrick, 2005). Também para Reinartz, Thomas e Kumar (2005), a percepção depende do modo como o sócio se relaciona com um ou vários atributos que entende como significativos para a sua permanência no clube. Se o sócio não reconhece os pontos-chave, a opção poderá não ser efetiva (Kotler, Armstrong, Saunders & Wonga, 2002). No entanto, a investigação tem sido limitada em relação aos atributos que são percebidos como mais relevantes para a satisfação e, sobretudo, devido à ausência de estudos, para a permanência no *fitness*.

A influência da satisfação na retenção tem sido continuamente explorada (Alexandris et al., 2004; Murray & Howat, 2002). Porém, importa salientar que nem todos os atributos têm o mesmo peso, não podendo, conseqüentemente, repercutir-se da mesma forma na satisfação (Bodet, 2006; Brenda & Stotlar, 1996; Ferrand, Robinson & Valette, 2010). Como tal, é crucial perceber quais os mais significativos (Bodet, 2006).

Alguns estudos (Alexandris et al., 2004; Robinson, 2006; Power, 2008) explicam a retenção de sócios no *fitness* através das expectativas, corroborando Gronroos (1984), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) e Robledo (2001), para os serviços em geral. Para os autores, os consumidores utilizam as suas expectativas sobre o serviço para determinar se este tem um nível aceitável de qualidade e satisfação, tornando-se assim imprescindível compreender as expectativas em relação à organização.

Diener et al. (1997) equacionam o bem-estar com sentimentos, incluindo a satisfação com a vida e os afetos positivos e negativos. Barros e Gonçalves (2009) referem a felicidade como influente na satisfação e no consumo no *fitness*. Em relação à atividade física, Kural (2010) refere o bem-estar psicológico e físico associado ao seu consumo, argumentando que os valores associados à

prática parecem ter mudado a par do bem-estar. Ainda assim, o bem-estar relacionado com o consumo no *fitness* está pouco documentado. Mais relacionado com o comportamento da prática, a frequência de uso é referida pelos gestores como influente (Talley, 2008) e já incluída em estudos empíricos da área (e.g. Ferrand, 2011).

Assim, pretende-se examinar quais os antecedentes que influenciam o comportamento de continuar em GHC no contexto português e a sua evolução nos últimos 5 anos.

Metodologia

Estratégia de pesquisa e seleção dos estudos

Uma pesquisa de artigos revistos por pares sobre retenção de clientes no fitness em Portugal, publicados entre setembro de 2012 e maio de 2017, foi realizada nas bases de dados B-on e repositórios de Instituições Portuguesas de Ensino Superior. A decisão de restringir a seleção aos estudos publicados neste período baseia-se no facto de evidenciar uma realidade recente no fitness em Portugal, visto ser uma indústria em constante mutação. Para além disso, foram utilizados termos específicos relacionados com a retenção no fitness, com vista à sua integração em estudos futuros. Note-se, no entanto, que alguns dos estudos publicados dos últimos 5 anos refletem necessariamente resultados recolhidos anteriormente.

As pesquisas foram realizadas na B-on e repositórios de Instituições Portuguesas de Ensino Superior e incluíram a análise dos títulos dos artigos e publicações, considerando os termos relacionados com fitness, Ginásios e Health Clubs, comportamento do consumidor, retenção, fidelização e lealdade de clientes, qualidade do serviço, satisfação, intenção de compra e recomendação. Outras fontes para identificar estudos incluíram as referências citadas nestes periódicos, levando à identificação de estudos em outras revistas científicas de marketing (Revista Portuguesa de Marketing). Nesta fase, todos os artigos relevantes foram recuperados e lidos para identificar os estudos que atendem aos critérios de elegibilidade. No âmbito dessa pesquisa, foram encontrados dez artigos, dos quais se eliminaram três, por serem anteriores a

2012. Assim, da triagem foram considerados sete artigos, duas teses de Doutorado e treze publicações em congressos nacionais e internacionais.

Resultados e discussão

O presente estudo de revisão centrou-se em estudos sobre comportamentos de retenção em organizações de fitness, a fim de perceber os antecedentes da retenção em consumidores de fitness. É importante notar que o foco é a abordagem de um contexto particular do fitness em Portugal. A importância dos antecedentes da retenção no fitness é essencial para se perceber a relação entre os consumidores e as organizações de fitness, em determinado contexto, para que, desta forma, os gestores possam adequar melhor os serviços aos seus membros.

Dos estudos analisados sobre a influência da qualidade do serviço na retenção, no contexto Português, confirma-se que nem todos os atributos da qualidade do serviço têm influência na retenção, assim como é referido na literatura internacional (e.g. Alexandris et al., 2001). Num estudo aplicado à maior rede de fitness em Portugal, foi usado um modelo para testar a relação entre os atributos da qualidade do serviço (prestígio, inovação dos equipamentos, envolvimento agradável, capacidade de resolver problemas, boa reputação, instalações adequadas, balneários adequados, design coerente dos espaços e serviços inovadores) e a intenção de recomendar (Gonçalves et al., 2014). Esse modelo revelou um efeito significativo da qualidade do serviço na retenção. Este efeito significativo é consistente com estudos anteriores no contexto de fitness (Chang & Chelladurai, 2003; Ferrand et al., 2010). A boa reputação e o prestígio do GHC (Ginásio e Health Club) também são aspetos importantes dos atributos de qualidade do serviço que destacam o papel do status da marca (Shank, 2002). Além disso, estudos sugerem que a recomendação por celebridades leva a opiniões favoráveis sobre a marca recomendada (Spry, Pappu & Cornwell, 2011). Assim, os resultados do estudo sugerem que, também no contexto Português, o GHC que se envolve com pessoas da sociedade com uma boa imagem, o prestígio destes ginásios pode ser reforçado entre os membros atuais, levando-os a recomendar o serviço.

No estudo de Gonçalves e Diniz (2015), foi testado um modelo para a retenção onde foram detetados dois atributos da qualidade do serviço com influência direta na retenção: inovação e equipamentos; e recursos humanos. No entanto, a retenção é maioritariamente influenciada pelas instalações e equipamentos (atributos tangíveis da organização e envolvente). A este respeito, Alexandris et al. (2001) e Nadiri et al. (2008) apresentam os fatores tangíveis dos serviços como tendo impacto direto na intenção de recompra e Pedragosa e Correia (2009) mencionam que as instalações têm um efeito indireto na fidelização. Para além das instalações e equipamentos, os recursos humanos também têm influência na retenção. Estes resultados são ainda sugeridos em estudos internacionais sobre a intenção de recompra (e.g. Ferrand et al., 2010).

Para além disso, estes atributos da qualidade do serviço, juntamente com a inovação dos serviços, têm um efeito indireto na retenção, quando se inclui a variável mediadora da satisfação. No entanto, nem todos os atributos do serviço possuem o mesmo peso na percepção dos sócios e, portanto, nem todos têm a mesma influência na satisfação (Bodet, 2006; Brenda & Stotlar, 1996; Ferrand et al., 2010). Além disso, parece não existir consenso na literatura sobre quais os atributos do serviço que levam à satisfação.

Nos resultados de Gonçalves e Diniz (2015), foram identificados atributos que influenciam a satisfação do consumidor: inovação e serviços, instalações e equipamentos e recursos humanos. Estes atributos têm ainda uma influência indireta na retenção, através da satisfação como variável mediadora na retenção, tal como se constata nos estudos de Alexandris et al. (2004), Costa et al. (2005), Howat et al. (1996) e Lentell (2000). Igualmente, McDougall e Levesque (2000) propuseram um caminho causal, em que a qualidade do serviço interfere nos sentimentos de satisfação que, por sua vez, influenciam os comportamentos e as intenções de compra dos consumidores. O conceito inovação e serviços é, nesse estudo (Gonçalves & Diniz, 2015), o que mais influencia a satisfação e é constituído pelo conjunto de atributos ligados aos serviços principais e secundários. Tal é também referido nos estudos de Alexandris et al. (2004), Chang e Chelladurai (2003), Costa et al. (2005) e Ferrand et al. (2010) como influente na satisfação. Contrariando o esperado e os resultados de vários estudos a nível internacional (e.g. Chang & Chelladurai,

2003; Ferrand et al., 2010), saliente-se que a inovação e serviços não influencia diretamente a retenção de sócios, tendo assim um modesto contributo na explicação do modelo para a retenção de clientes de fitness, em Portugal. Uma possível explicação para estes resultados é que, embora um atributo ou constructo contribua para a satisfação do sócio, isso não significa que esse seja determinante para a sua permanência no GHC.

Corroborando com Alexandris et al., (2004), Barros e Gonçalves (2009), Chang e Chelladurai (2003), Shank (2002) e Zeithaml & Bitner (2003), que referem a envolvente física nas organizações de *fitness* (as instalações, o equipamento e a boa atmosfera) com forte impacto na satisfação, também em Portugal o estudo de Gonçalves e Diniz (2015) refere o atributo instalações e equipamentos como influente na satisfação. O referido estudo constatou também que os recursos humanos têm influência positiva na satisfação, tal como, por exemplo, os estudos de Alexandris et al. (2004) e Ferrand et al. (2010). Chang e Chelladurai (2003) designam por interação interpessoal o atributo fundamental para o serviço de *fitness*. Na mesma linha, Kotler e Armstrong (1999) e Kotler et al. (2002) referem os recursos humanos como um atributo importante para os serviços em geral e Brady e Cronin (2001) designam como fundamental a interação de qualidade entre os consumidores e os funcionários.

No entanto, outros atributos e dimensões são identificados na literatura, o que sugere que os atributos que têm impacto na satisfação e na retenção são influenciados por contextos diferentes e por segmentos de consumidores específicos, sendo muito difícil identificar tendências ao longo das investigações, tal como nos sugerem Ferrand et al. (2010), no seu estudo. No entanto, sugere-se que os gestores de fitness percebam quais os atributos relevantes para o seu GHC, quais devem melhorar, eliminar ou mesmo adicionar para a satisfação e consequente retenção dos seus membros.

Ao analisarmos a variável expectativas nos diferentes estudos elaborados em Portugal, podemos concluir que expectativas dos membros são importantes para que se dê a retenção. Os estudos de Gonçalves, Correia e Diniz (2014) e Cordeiro, Carvalho, e Gonçalves, (2016) suportam uma relação direta entre expectativas e retenção, embora os valores de significância não sejam muito altos. Esta relação das expectativas com a retenção vai ao encontro do estudo

de Robinson (2006) e Pedragosa e Correia (2009), que descrevem uma influência positiva das expectativas na satisfação e na retenção, através da satisfação como variável mediadora. No entanto, estes estudos mostram uma relação moderada desta variável, sugerindo uma contínua análise. Desta forma, Gonçalves, Sousa, Paípe, e Carvalho (2017) voltaram a explorar a variável, sendo que, desta vez, expectativas foi a variável com maior poder significativo para a retenção de membros. Deste modo, se os gestores de fitness quiserem conhecer os seus membros, ao satisfazerem as suas expectativas ou mesmo excedê-las, têm mais probabilidade de os manter no clube.

O bem-estar no clube foi uma variável incluída nos estudos de fitness, em Portugal, desde 2009, com o estudo de Barros e Gonçalves (2009), que fazem referência à felicidade. No entanto, a variável que tem sido utilizada para a felicidade e bem-estar é uma adaptação da satisfação com a vida, de Diener e Lucas (2000), aplicado durante estes 5 anos em Portugal e, por isso, comparável entre momentos. Num estudo nacional de 2014, a análise de equações estruturais indicou que o bem-estar no clube era o preditor mais forte da intenção de recomendar (Gonçalves et al., 2014; Gonçalves, Sousa, Paípe, & Carvalho, 2017). Estes resultados estão em consonância com a ideia de que a forma como os membros se sentem no clube e as suas realizações relacionadas com o clube se mostram importantes para orientar futuras intenções comportamentais (Barros & Gonçalves, 2009). Consistentemente, alguns estudos no domínio do desporto sugerem que a avaliação dos consumidores e das suas experiências de consumo é fundamental para entender as ações futuras (Biscaia, Correia, Rosado, Marôco & Ross, 2012). Assim, a fim de aumentar o bem-estar dos membros, os clubes podem, por exemplo, avaliar os seus níveis de satisfação com o clube de forma regular (por exemplo, com entrevistas), fornecer um serviço mais personalizado (por exemplo, um vínculo mais próximo com os instrutores), avaliar o seu compromisso com o clube (por exemplo, ofertas promocionais para amigos e familiares) e oferecerem vantagens adicionais quando eles alcançam as metas estabelecidas (por exemplo, descontos em serviços acessórios ou *vouchers* para produtos de associados). Por outro lado, o mesmo estudo revelou que o bem-estar na vida mostrou um efeito negativo sobre a intenção dos membros recomendarem o clube. Ainda assim, a baixa

magnitude deste caminho indica que o efeito significativo só é observado devido ao grande tamanho da amostra e essa relação pode não ter sentido (Cohen, 1988). Ou seja, o coeficiente do bem-estar na vida para a intenção de recomendar indicou que menos de um por cento (0,81%) da variância da intenção de recomendar é atribuído exclusivamente ao bem-estar na vida. Assim, as recomendações baseadas nessa relação podem levar a esforços financeiros desnecessários e ser enganosas para os clubes, sugerindo contínua investigação da variável. A influência do bem-estar na satisfação e na retenção ainda não está suficientemente estudada. Contudo, no contexto de fitness em Portugal, o bem-estar na vida é relatado como tendo um efeito negativo direto sobre a retenção. Ao contrário do bem-estar no GHC, que tem um efeito positivo direto muito significativo na retenção (Gonçalves, Meireles & Carvalho, 2015). Estes resultados são consistentes com os relatados por McAuley et al. (2005), que descrevem respostas positivas muito elevadas para o bem-estar no seu estudo com foco no exercício e no bem-estar. Desta forma, pode-se afirmar que as pessoas envolvidas em atividades de fitness, que se sentem bem com o efeito positivo do exercício, permanecem no GHC, promovendo diretamente sua retenção. Para além disso, o bem-estar no GHC tem uma influência positiva direta na satisfação e, portanto, tem um efeito indireto sobre a retenção, através da satisfação como variável mediadora.

O estudo de Meireles, Gonçalves e Carvalho (2015) teve como objetivo perceber a relação entre a frequência de uso, satisfação e retenção dos sócios no *fitness*, num Ginásio e GHC do grande Porto. Para o efeito, incluiu-se pela primeira vez nos estudos de fitness, em Portugal, a variável de frequência de uso. Constatou-se que a percentagem de quem vai três ou mais vezes ao ginásio é significativa (64%), mostrando que a maioria dos sócios que está muito satisfeita com o seu ginásio, tenciona permanecer (92,5%) e recomendaria o ginásio a outros (84,2%). Estes resultados foram corroborados um ano mais tarde, no estudo de Cordeiro, Gonçalves e Carvalho (2016), em GHC do Norte de Portugal. Os resultados indicam que a gestão do GHC deve atuar para manter os sócios que têm menor probabilidade de permanecer, aqueles que têm uma menor frequência, uma menor satisfação e, conseqüentemente, uma retenção no GHC mais baixa.

Conclusão e implicações

O objetivo deste estudo foi perceber os antecedentes da retenção de clientes de fitness, em Portugal, e a sua evolução nos últimos 5 anos. Os resultados indicam que os atributos de qualidade do serviço (boa reputação, prestígio, inovação e equipamentos) desempenham algum papel na retenção. Do mesmo modo, a inovação e serviços, instalações e equipamentos e os recursos humanos são influenciadores diretos na satisfação dos membros de fitness, em Portugal.

Constatou-se que as expectativas em relação ao GHC têm uma relação direta com a retenção de membros, embora moderada, e que o bem-estar no Clube é preditor da intenção de recomendar e, conseqüentemente, de retenção. O bem-estar na vida, por sua vez, mostrou um efeito negativo na intenção de recomendar, embora com pouca magnitude, mas cujo estudo contínuo parece interessante. Isso significa que, se o bem-estar num clube não for forte entre os membros, essas estratégias só terão um efeito marginal para aumentar os níveis de recomendação. No contexto português, de reforçar ainda que, quanto maior é a frequência no GHC, maior é a probabilidade do membro permanecer.

Com base nos itens deste estudo, os gestores de fitness em Portugal devem continuar a trabalhar na inovação em termos de instalações e equipamentos e mostrar interesse em resolver as necessidades dos membros. Recomenda-se às organizações de *fitness* em Portugal que, para reter os clientes, correspondam e, se possível, excedam as expectativas dos seus clientes a nível de qualidade do serviço e satisfação e que se preocupem, continuamente, com os sócios, com especial atenção aos que frequentam menos.

Bibliografia

- 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.
- 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.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management*

Quarterly, 12, 227-242.

- 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.
- Brady, K. M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of marketing*, 65(3), 34-49.
- Brenda, G. P., & Stotlar, D.K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. USA: Fitness Information Technology, Inc.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness service: development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cordeiro, S., Carvalho, M.J., Gonçalves, C. (2016). Satisfação, Expetativas e Qualidade dos serviços: Contributo para a retenção de sócios no fitness. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 6 (3), 353-355.
- Cordeiro, S., Gonçalves, C., Carvalho, M.J. (2016). Gestão e Retenção de Clientes: Estudo dos Clubes Solinca do Norte de Portugal. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, S2R1, 34. Edição especial do XVI Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto.
- 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.
- Diener, E. & Lucas, R. (2000) *Subjective Well Being*. Chapter in Lewis, M., & Haviland, J. M. (Eds). (2000) *Handbook of Emotions* (2nd Ed.). New York: Guilford. pp. 325-337.
- Diener, E., Suh, E., Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1-24.
- Ferrand A., Robinson, L. & Valette-Florence, P. (2010) The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry, *Journal of Sport Management*, 24 (1), pp. 83-105.
- 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, C. (2012). Retenção de sócios no *fitness*: Estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação. Tese de Doutoramento. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Gonçalves, C., Sousa, M., Paibe, G., & Carvalho, M. J. (2017). *Member's retention in fitness: contribution of the quality of services, expectations, satisfaction in life and in the club*. In abstract book of 23RD ANNUAL SMAANZ CONFERENCE: Places, Events and Sport 'Going for Gold', Gold Coast Australia, 71.
- Gonçalves, C.; Biscaia, R.; Correia, A.; Diniz, A. (2014). An examination of members' intentions to recommend fitness centres. *Motriz. Journal of Physical Education*, 20(4), 384-391.
- Gonçalves, C.; Correia, A.; Diniz, A. (2014). Retenção de Membros no fitness: estudo das expectativas, posicionamento, bem-estar e satisfação. In conference proceedings – International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer behavior (ICIEMC 2014), 152-161.
- Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2014). Perceção dos atributos do serviço antes e após o reposicionamento: Estudo de caso de um clube de fitness. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Vol. 4, Supl. I, 33-46.
- Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2015). Bem-estar na vida vs bem-estar no ginásio: Relação com a retenção de sócios. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(2), 189-191.

- Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2015). Consumer behavior: case study of a fitness club on frequency of use in satisfaction and retention. In *Livro de Abstracts do 23rd EASM Conference 2015*, 436.
- Gonçalves, C.; Meireles, P.; Carvalho, M. J. (2016). Consumer Behaviour in Fitness Club: Study of the weekly frequency of use, expectations, satisfaction and retention. *The Open Sport Science Journal*, 9, 1-9.
- Grantham, W., Patton, R., York, T., & Winick, M. (1998). *Health fitness management*. USA: Human Kinetics.
- Green, B. C. (2005). Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention and transition: Toward a normative theory of sport development. *Journal of Sport Management*, 19(3), 233-253. Robinson, L. (2006). Customer expectations of sports organizations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84.
- Gronroos, C. (1984). A service quality model and its implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- 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 (2011). *Global report 2011*. International Health, Racquet & Sports club Association (IHRSA).
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing (7.ª Edição)*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos S. A.
- Kural, R. (2010). Changing spaces for sports. *Sport in Society*, 13(2), 300-313.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: physical evidence and customer satisfaction. *Managing Leisure: An International Journal*, 1, 1-6.
- McAuley, E., Elavsky, S., Jerome, G. J., Konopack, J. F., & Marquez, D. X. (2005). Physical activity-related well-being in older adults: social cognitive influences. *Psychology and Aging*, 20(2), 295-302.
- McCarthy, J. (2007). *IHRSA'S Guide to membership retention (2.ª Edição)*. Boston: IHRSA.
- McDougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with service: Putting perceived value into equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Meireles, P.; Gonçalves, C.; Carvalho, M. J. (2014). Comportamento do consumidor de fitness num ginásio e health club: estudo da frequência, satisfação e retenção. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4 (2), 55S-57S.
- Nadiri, H., Hussain, K., Ekiz, E. & Erdogan, S. (2008). An investigation on the factors influencing passengers' s loyalty in the North Cyprus national airline. *The TQM Journal*, 20, 265-280.
- 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.
- Power, T. (2008). Customer retention: A business school perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The Sport and Fitness Sector: an introduction*. London: Routledge.
- Ribeiro, G., Gonçalves, C., Carvalho, M.J. (2016). Retenção de sócios em clubes de fitness: Um estudo em zonas extraurbanas. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, S2R1, 58. Edição especial do XVI Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, Porto.
- Robinson, L. (1999). Following the quality strategy: Reasons for the use of quality management in Uk public leisure facilities. *Managing Leisure: An International Journal*, 4(4), 201-217.

- Robledo, M. (2001). Measuring and managing service quality: Integrating customer expectations. *Managing Service Quality*, 11(1), 21-31.
- Shank, M. (2002). *Sports marketing: A strategic perspective*. United States: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Spry, A., Pappu, R., & Cornwell, T. B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of Marketing*, 45, 882 – 909.
- Talley, M. (2008). Customer retention: A manager's perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: An introduction*. London: Routledge.
- Vilares e Coelho (2015). Satisfação e Lealdade de Clientes: Metodologias de avaliação, gestão e análise. Lisboa: Escolar Editora.
- Zeithmal, V. A., & Bitner, M. (2003) *Services Marketing: Integrating customer focus across the firm*. New-York: McGraw-Hill.