

ICIEMC 2014

INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP
IN MARKETING AND CONSUMER BEHAVIOUR



CONFERENCE PROCEEDINGS – ICIEMC 2014

May 2-3, Aveiro, Portugal

Conference Theme

**Innovation and Entrepreneurship in Marketing and
Consumer Behavior: Bridging the Gaps**



**MEMBERS RETENTION IN FITNESS CLUBS:
STUDY OF EXPECTATIONS, POSITIONING, WELL-BEING AND SATISFACTION**

Celina Gonçalves, Polytechnic Institute of Bragança; Abel Correia; Ana Diniz, University of Lisbon

ABSTRACT

The objective of this study was to understand how positioning, expectations, well-being and satisfaction influence membership retention in fitness clubs. To what extent do the positioning, perception of the service attributes by the members; the expectations, what is expected from a certain service; the well-being, pleasant being of body and mind; and the satisfaction, contentment of necessities and wishes, influence member retention in fitness clubs.

Data from a sample of 2250 fitness club members were collected from a Fitness Network; statistical analysis included descriptive and inferential analysis. The inferential study resorted to factor analysis involving extraction of principal components with Varimax rotation. Path analysis was subsequently performed, through multiple linear regressions and analytical model representation. It was observed that well-being in the club is the variable with the largest causal effect on membership retention, followed by the facilities and equipment, expectations and, less relevantly, human resources, followed by innovation and services. The results indicate that fitness clubs should focus on club maintenance, offer suitable and modern facilities and equipment, and strive to cultivate strong customer relationships, in order to provide a pleasant experience to club members and to increase the duration of their training sessions.

Keywords

Retention, positioning, expectations, well-being, satisfaction, consumer behaviour

1. INTRODUÇÃO

A tomada de consciência dos benefícios da atividade física e da inatividade física aliada a fatores de risco, levou a um maior envolvimento das pessoas com o *fitness* e serviços de bem-estar. Consequentemente, deu-se um aumento das organizações de *fitness*, dos programas e das atividades. Assim, os consumidores procuram organizações que satisfaçam as suas necessidades específicas e essa procura alicia as organizações de *fitness* à interação permanente com o público-alvo na busca de alcançar os seus objetivos.

Por um lado, a quantidade e a qualidade das organizações de *fitness* aumentaram substancialmente nos últimos anos (Talley, 2008) e, por outro, esse aumento não é substancial para manter o negócio (McCarty, 2007). Adicionalmente, parte da população nunca foi membro de um GHC (Leisure-net Solutions, 2005) e uma grande percentagem de sócios desiste precocemente, dificultando a angariação e a manutenção dos sócios.

Para McCarthy (2007) o problema atual da indústria de *fitness* é o abandono que é considerado pelo autor uma perda tripla: abandono representa uma perda financeira para os proprietários, uma perda de oportunidade para os gestores e uma falha na experiência dos sócios no clube. Assim, o crescimento da indústria e o bem dos sócios estão dependentes da sua conservação. Nada parece ser mais premente para o contínuo crescimento da indústria a nível mundial do que a melhoria neste domínio. Como resultado disso, os gestores das organizações de *fitness* trabalham constantemente na manutenção dos seus sócios – retenção –.

Assim, pretende-se averiguar em que medida é que o posicionamento – percepção dos sócios –, as expectativas – o que se espera do serviço –, o bem-estar – situação agradável de corpo e espírito – e a satisfação – contentamento das necessidades e desejos –, influenciam o comportamento de retenção no *fitness*.

2. METODOLOGIA

2.1. AMOSTRA

A amostra é constituída por 2 250 sócios de uma rede portuguesa de *Fitness* que, em 2008, contava já com 24 608 sócios. Tem-se uma amostra representativa de ambos os géneros, ainda que o número de mulheres (54.6%; $n=1\,228$) seja superior ao número de homens (44.9%; $n=1\,010$). As idades dos inquiridos variam dos 10 aos 87 anos, com uma média de idades de 33 anos. A maioria dos inquiridos (56%; $n=1\,259$) situa-se na faixa etária dos “20-34 anos”, seguindo-se a faixa etária dos “35-49 anos” (19%; $n=428$). Relativamente ao estado civil, constata-se que a maioria dos inquiridos é solteira (57.1%; $n=1\,285$). Em relação às habilitações literárias, verifica-se uma amostra significativa com formação superior (43.5%; $n=978$) e com situação profissional, maioritariamente ativos e empregados (62.5%; $n=1\,406$). A amostra revela um elevado número de inquiridos sem filhos menores (73.5%; $n=1\,654$). Em relação ao rendimento líquido mensal do agregado familiar, tem-se uma amostra heterogénea entre €1 000 e €3 000.

2.2. QUESTIONÁRIO

O instrumento foi construído através de uma lista de atributos referidos na literatura, seguido de uma análise por peritagem que identificou um conjunto de atributos e os agrupou em 4 dimensões para o estudo da percepção da qualidade dos serviços no *fitness*. Fizeram-se ainda alterações formais para melhor adaptação ao contexto de *fitness*. Depois elaborou-se o questionário piloto e foi conduzido um pré-teste entre alunos do ensino superior que tiveram experiências em clubes de *fitness* como sócios (30), os quais foram excluídos da amostra da investigação. Com base nesses resultados, elaborou-se a versão final do instrumento constituído por várias partes para dar resposta à pergunta de partida. A parte (A) é constituída pelas características pessoais, referidas na caracterização da amostra. A parte (B) é composta pelos 24 itens para o estudo da percepção da qualidade dos serviços no *fitness* – posicionamento-. Estes itens são percecionados pelos sócios numa escala tipo-Lickert 5 pontos.

A parte (C) é constituída pelas expectativas e pelo bem-estar. As expectativas são questionadas através de um único item de medida, e o bem-estar é percecionado por um conjunto de 5 itens sugeridos no estudo de Diener, Suh e Oishi (1997). Assim, foram utilizados os itens originais para o bem-estar geral na vida e uma adaptação destes para os itens do bem-estar no GHC. Estes itens são avaliados pelos sócios numa escala de Lickert 5 pontos.

Para analisar a fiabilidade do questionário aplicou-se o coeficiente alfa (α) de Cronbach em relação às 34 variáveis, resultando num valor de fiabilidade excelente ($\alpha=0.945$). Assim, o questionário tem a fiabilidade necessária para ser um bom instrumento de investigação.

Relativamente aos procedimentos os questionários foram aplicados aleatoriamente aos sócios aquando da sua ida ao clube; entregues na receção ou no início das aulas de grupo e recolhidos no final do treino pela receção ou instrutor. Dos 2 845 questionários distribuídos, 2 762 foram recolhidos e destes só 2 250 foram considerados válidos. Os restantes 512 foram considerados nulos pelo mau preenchimento ou pela existência de valores omissos. A recolha de dados dos questionários foi feita através de uma amostra não probabilística.

2.3. DATA ANALYSIS

O tratamento de dados foi feito através de estatística descritiva e a estatística inferencial.

No estudo preditivo, para avaliar a correlação, usou-se a matriz de correlação de Pearson. De seguida, foram analisados os pré-requisitos do modelo fatorial, a qualidade das correlações, através da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. A análise fatorial foi efetuada com método de extração de fatores em componentes principais (ACP) com rotação Varimax. Na extração dos fatores explicativos utilizaram-se os critérios do *Scree Plot* e de Kaiser (valores próprios maiores que 1), retirando-se todos os itens cujas saturações eram inferiores a 0.50 (Hair et al., 2005). Depois foi calculada a consistência interna de cada fator através do coeficiente alfa de Cronbach.

Os índices obtidos foram tratados como variáveis quantitativas, possibilitando a utilização de modelos de regressão linear múltipla para verificar a existência de relações lineares de causa-efeito entre as variáveis (análise de trajetórias). Neste caso, procedeu-se à representação dos modelos onde foram consideradas variáveis independentes, uma variável mediadora e uma variável dependente e os coeficientes de trajetória foram estimados pelos coeficientes de regressão estandardizados (β). Para a representação da significância dos coeficientes utilizaram-se as respetivas siglas (*) $0.01 \leq p < 0.05$; (**) $0.001 \leq p < 0.01$; (***) $p < 0.001$.

O ajustamento global do modelo foi calculado através do coeficiente de determinação (R^2), considerando-se o ajustamento aceitável nas ciências sociais para valores do coeficiente superiores a 0.5 (Marôco, 2010). Foram também determinados o erro, ou seja, a proporção da variabilidade total não explicada pelo modelo, dado por $e = 1 - R^2$, e o coeficiente de trajetória, dado por $\sqrt{1 - R^2}$.

De seguida, procedeu-se ao cálculo dos efeitos totais através dos efeitos diretos e indiretos, entre pares de variáveis. Os efeitos totais são estimativas da associação causal entre as variáveis. Assim, procedeu-se aos seguintes cálculos: o efeito direto foi calculado pelos betas estandardizados e o efeito indireto foi determinado através do produto dos respetivos betas estandardizados; o efeito total foi obtido pela soma do efeito direto e do efeito indireto. Por fim, calculou-se a proporção explicada causal através da razão entre o efeito total e o coeficiente de correlação.

Finalmente, procedeu-se à validação dos pressupostos dos modelos de regressão. Assim, verificou-se a normalidade dos erros através do teste de Kolmogorov-Smirnov, a homocedasticidade dos erros através do gráfico dos valores dos resíduos *versus* os valores preditos, a independência dos erros através do teste de Durbin-Watson e a multicolinearidade através do fator de inflação da variância (VIF).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. VARIÁVEIS QUE AFETAM A RETENÇÃO

A noção de retenção no *fitness* refere-se à permanência dos sócios (Storbacka, Strandvik & Gronroos, 1994) e parece claro que esta é considerada a chave para a rentabilidade dos Ginásios e Health Clubs (GHC) (Ferrand, Robinson & Valette, 2010). Neste sentido, os GHC têm tentado compreender os seus consumidores para terem melhores sócios (Green, 2005) – aqueles que não abandonam a prática. No entanto, existem aspetos, na compreensão do sócio, que necessitam de contínua investigação.

Para Talley (2008) não existe uma simples solução para falar de retenção, mas sim várias estratégias e processos pelos quais se pode optar. A gestão da retenção tenta desempenhar o serviço apropriado ao sócio através de várias variáveis que podem afetar o seu comportamento de permanência. São várias as contribuições que permitem compreender o sócio e a retenção: através da influência da satisfação (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis & Grouios (2004); Bodet, 2006); através do posicionamento (Green, 2005, Alexandris et al., 2004); através das expectativas (Alexandris et al., 2004; Power, 2008) e através do bem-estar (Diener et al., 1997; Kural, 2010).

3.1.1. SATISFAÇÃO

A satisfação é geralmente reconhecida como elemento chave na relação dos sócios com os serviços, demonstrando uma relação positiva entre a satisfação dos sócios e a retenção (Bodet, 2006). Também no estudo de Vázquez-Carrasco e Foxall (2006) se encontram evidências de que um consumidor satisfeito terá maiores probabilidades de manter a relação estabelecida. Já Howat, Murray e Crilly (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.

Contudo, autores defendem que a satisfação, embora seja necessária para alcançar a lealdade dos clientes, não é tudo. Para Howat, et al. (1999), é o valor que os consumidores sentem que recebem, mais do que o seu nível de satisfação, que os faz permanecer. De facto, nem todos os atributos do serviço possuem o mesmo peso e, portanto, esses atributos não têm a mesma influência na satisfação. Não há, contudo, consenso geral sobre quais os atributos do serviço que levam à satisfação. A satisfação atua assim como variável moderadora na intenção de renovar a compra (Ferrand et al., 2010). Além disso, no estudo de Ferrand et al. (2010) sobre a intenção de recompra na indústria do *fitness*, não foram encontradas influências significativas da satisfação na intenção de recompra.

3.1.2. PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE FITNESS –POSICIONAMENTO–

O posicionamento é baseado em percepções, como os consumidores pensam ou sentem acerca da identidade daquele serviço (Beech & Chadwick, 2007). No entanto, essas percepções diferem consoante o tipo de consumidor que procura esse serviço (Parks & Quaterman, 2003).

A investigação na percepção da qualidade dos serviços de *fitness* tem sido vasta. Chelladurai, Scott e Farmer-Haywood (1987), identificaram cinco dimensões, medidas pela sua escala de atributos em serviços de *fitness* (SAFS). Também Parasuraman, Zeithaml & Berry (1994), identificaram vários atributos que os consumidores consideram relevantes e categorizaram-nos em 5 dimensões no modelo SERVQUAL. O modelo QUESC (Kim & Kim, 1995) sugere onze dimensões. Este foi desenvolvido para centros de *fitness* na Coreia para medir as dimensões de qualidade em centros de *fitness*.

Chang e Chelladurai (2003) propuseram um modelo, para a análise da qualidade em clubes de *fitness*, onde nove dimensões foram identificadas no modelo (SQFS). Do mesmo modo Brady e Cronin (2001) tinham proposto um modelo que conceitualiza serviços de qualidade baseados em três dimensões que influenciam a atitude dos sócios e Alexandris et al. (2004) aplicaram este modelo à indústria de *fitness*.

No entanto, vários investigadores acrescentam atributos aos serviços, tais como o *design* e o preço, as instalações, o equipamento, a boa atmosfera, o *status* da marca (Shank, 2002), a segurança, a responsabilidade, a confiança, a empatia, a sensibilidade e o próprio serviço (Zeithaml & Britner, 2003). Lentell (2000), refere resultados, *staff* e serviços secundários. Aos atributos incluídos em estudos de *fitness*, MacIntosh e Doherty (2005) salientam para a retenção de sócios a paixão e o *fitness*.

Num estudo levado a cabo com consumidores de um *Health Club* na Grécia, Alexandris et al. (2004), além dos atributos identificados na literatura, incluíram outros aplicados ao contexto de *fitness* (atmosfera e comportamento). Também para Ferrand et al. (2010) parece existir um conjunto de atributos importantes a serem encontrados nas investigações, tais como limpeza, serviços confiáveis e segurança, embora não haja acordo claro no que é importante para a situação de serviços específicos de *fitness*. Por este motivo, é necessário estabelecer que atributos são importantes para o consumidor, antes de perceber o seu impacto para a intenção de permanecer e tornar-se sócio fiel, contribuindo para a retenção.

3.1.3. EXPECTATIVAS E BEM-ESTAR

As expectativas são aquilo que se espera de determinado serviço baseado nas necessidades, desejos e motivações dos consumidores, a par das suas experiências anteriores, palavra passa palavra, divulgação na comunicação social, preço e imagem (Robinson, 2006). O autor relaciona retenção com as expectativas que os sócios têm dos serviços oferecidos e refere que os sócios utilizam as suas expectativas para determinar se o serviço é ou não aceitável.

Concretamente, Power (2008) menciona que as pessoas esperam sistemas computadorizados (equipamento do ginásio fácil de utilizar), recursos humanos prestáveis (funcionários simpáticos e profissionais) e informação detalhada do seu GHC (rotinas de treino fáceis de decorar e de recordar). Além disso, os consumidores procuram sempre que o serviço melhore ao longo do tempo e esperam mais dos serviços, nunca menos.

O bem-estar é considerado uma situação agradável de corpo e espírito que combina satisfação com a vida e felicidade. Diener e Lucas (2000) referem que bem-estar e experiências positivas influenciam a satisfação e Barros e Gonçalves (2009) referem mesmo que quanto mais feliz for um consumidor, mais satisfeito ele se sentirá no clube.

Vários estudos mencionam a relação entre atividade física e bem-estar, embora se deva referir que o bem-estar resulta de um complexo conjunto de fatores. No entanto, a ascensão do consumidor de *fitness* para bem-estar representa um processo de mudança ao longo da vida. Num estudo da IDEA (2000) os consumidores conscientes em relação à forma física –*fitness*– também percebem melhor o seu bem-estar. Os indivíduos que têm consciência de bem-estar no GHC, avaliam a sua experiência positivamente, indicando satisfação (Barros & Gonçalves, 2009). Seguindo esta linha, no presente estudo, o bem-estar é medido através do bem-estar geral, na sua satisfação com a vida, e do bem-estar no GHC.

4. RESULTADOS

4.1. REDUÇÃO DOS ATRIBUTOS DO POSICIONAMENTO

Obtiveram-se valores significativos de correlação entre cada par de variáveis do posicionamento, através da matriz de correlação de Pearson ($p < 0.01$). Quanto à medida de KMO ($KMO = 0.957$) e ao teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0.01$), os resultados indicaram adequação da utilização da Análise Fatorial (AF).

Da AF obtiveram-se quatro fatores que explicam razoavelmente (59%) da variância total. Através da análise dos itens de cada fator, criaram-se novas dimensões (Tabela 1), excluindo os itens com valor abaixo de 0.5.

Tabela 1: Resultados da análise fatorial do posicionamento

Fator 1P	Valor	Fator 2P	Valor	Fator 3P	Valor	Fator 4P	Valor
Instalações adequadas	0.751	Preços económicos	0.718	Simpatia dos funcionários	0.826	Boa localização	0.832
Higiene	0.739	Serviços inovadores	0.649	Competência dos funcionários	0.792	Facilidade de acesso ao GHC	0.750
Qualidade dos equipamentos	0.659	Capacidade de resposta	0.592	Comunicativo	0.592		
Credível	0.652	Equipamentos inovadores	0.583	Boa reputação	0.512		
Balneários espaçosos	0.615	Disponibilidade de estacionamento	0.574				
Coerência no design	0.607	Atividades extra do GHC	0.550				
Prestígio	0.558	Ambiente agradável	0.501				

A consistência interna de cada fator foi estimada individualmente através do coeficiente alfa de Cronbach (α). O *Fator 1P* manifesta uma boa consistência interna ($\alpha = 0.876$), seguindo-se o *Fator 2P* ($\alpha = 0.843$) e o *Fator 3P* ($\alpha = 0.840$). Já o *Fator 4P* exibe um alfa mais baixo ($\alpha = 0.697$) e demonstra assim uma menor consistência interna.

4.2. REDUÇÃO DOS ATRIBUTOS DO BEM-ESTAR

Através da matriz de correlação de Pearson, obtiveram-se valores significativos de correlação entre cada par de variáveis do bem-estar ($p < 0.01$). Em relação à medida KMO ($KMO = 0.889$) e ao teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0.001$), os resultados indicaram a pertinência de utilizar a AF.

Da AF resultaram dois fatores que explicam grande percentagem (71%) da variância total. Através da análise dos itens de cada fator, construíram-se novas dimensões que coincidem com as originais (Tabela 2).

Tabela 2: Resultados da análise fatorial do bem-estar

Fator 1B	Valor	Fator 2B	Valor
Estou satisfeito com o GHC	0.887	Estou satisfeito com a minha vida	0.876
Avalio a minha experiência no GHC positivamente	0.874	Até agora tenho conseguido as coisas importantes da vida que eu quero	0.842
Tenho conseguido tudo o que esperava no GHC	0.838	A minha vida parece-se em quase tudo com o que eu desejaria que ela fosse	0.832
Considero-me uma pessoa feliz no GHC	0.802	As minhas condições de vida são muito boas	0.821
Se pudesse voltar atrás não mudaria de GHC	0.759	Se pudesse recomeçar a minha vida não mudaria quase nada	0.788

A consistência interna de cada fator foi estimada individualmente através do coeficiente alfa de Cronbach (α). O *Fator 1B* tem uma boa consistência interna ($\alpha = 0.897$), tal como o *Fator 2B* ($\alpha = 0.896$).

4.3. VERIFICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Procedeu-se à análise de trajetórias, partindo do modelo de análise saturado, com os índices resultantes da AF da retenção. $RET = \beta_1 SAT + \beta_2 IE + \beta_4 IS + \beta_6 RH + \beta_8 A + \beta_{10} EXP + \beta_{12} BEG + \beta_{14} BEGHC + e_1$.

Ao averiguar os resultados, o melhor modelo para a retenção foi:

$RET = 0.331 SAT + 0.072 IE + 0.061 RH + 0.052 EXP - 0.059 BEG + 0.328 BEGHC$. O coeficiente de determinação do modelo é $R^2 = 0.512$ (ajustamento aceitável) e que o erro é dado por $e_1 = 1 - 0.512$, do que resulta $e_1 = 0.488$. O coeficiente de trajetória de e_1 é dado por $\sqrt{1 - 0.512}$, do que resulta 0.699.

As correlações lineares entre os constructos da variável bem-estar e a retenção e entre a variável satisfação e retenção são estatisticamente significativas ($p < 0.001$) e entre a variável expectativas e a retenção e entre os constructos da variável posicionamento com a retenção são menos significativas ($0.001 \leq p < 0.01$).

O modelo construído para a retenção tem cinco elementos com efeito direto positivo na retenção: a variável satisfação tem efeito direto na retenção ($\beta = 0.331$); os constructos do posicionamento, instalações e equipamentos ($\beta = 0.072$) e recursos humanos ($\beta = 0.061$); as expectativas ($\beta = 0.052$) e o bem-estar no GHC ($\beta = 0.328$). O Bem-estar geral tem uma influência negativa com significância ($\beta = -0.059$).

Posteriormente, escreveu-se o modelo para a satisfação:

$$SAT = \beta_3 IE + \beta_5 IS + \beta_7 RH + \beta_9 A + \beta_{11} EXP + \beta_{13} BEG + \beta_{15} BEGHC + e_2.$$

Ao averiguar os resultados, o melhor modelo obtido para a satisfação foi:

$SAT = 0.137 IE + 0.143 IS + 0.072 RH + 0.126 EXP + 0.413 BEGHC$. O coeficiente de determinação do modelo é $R^2 = 0.559$ (ajustamento aceitável) e que o erro é dado por $e_2 = 1 - 0.559$, do que resulta $e_2 = 0.441$. O coeficiente de trajetória de e_2 é dado por $\sqrt{1 - 0.559}$ do que advém 0.664.

Ao averiguar as correlações, há correlações lineares positivas significativas entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes constituídas pelas expectativas, bem-estar no GHC e posicionamento ($p < 0.001$). No entanto, o constructo do posicionamento, recursos humanos, tem menor significância ($0.001 \leq p < 0.01$).

O modelo construído para a satisfação demonstra que cinco elementos têm um impacto positivo na satisfação do consumidor e, por consequência, efeito indireto na retenção: os constructos relativos ao posicionamento, Inovação e serviços ($\beta = 0.143$), Instalações e equipamentos ($\beta = 0.137$) e Recursos humanos ($\beta = 0.072$); a variável expectativas ($\beta = 0.126$) e o constructo bem-estar no GHC ($\beta = 0.413$).

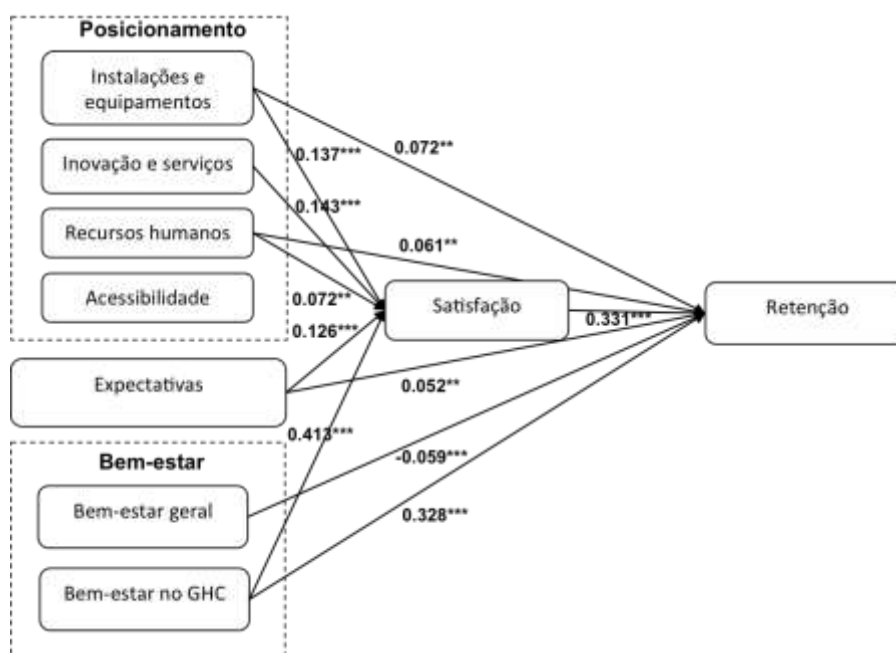


Figura 1: Modelo de análise

De seguida, procedeu-se ao cálculo dos efeitos diretos, efeitos indiretos, efeitos totais e proporções explicadas causais, cujos resultados se encontram na tabela seguinte.

Tabela 3: Efeitos diretos/indiretos e proporção explicada causal

Retenção	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total	Proporção explicada causal
Instalações e equipamentos (IE)	0.072	0.045	0.117	22%
Inovação e serviços (IS)		0.047	0.047	9%
Recursos humanos (RH)	0.061	0.023	0.084	16%
Acessibilidade (A)				s/ significado
Expectativas (Exp)	0.052	0.042	0.094	21%
Bem-estar geral (BEG)	-0.059		-0.059	s/ significado
Bem-estar no GHC (BEGHC)	0.328	0.136	0.464	72%

Confrontando os efeitos totais e as correspondentes proporções explicadas causais, verifica-se que as variáveis que têm maior efeito causal sobre a *Retenção* são o *Bem-estar no GHC* (72%), as *Instalações e equipamentos* (22%) e as *Expectativas* (21%).

De seguida, procedeu-se à validação dos pressupostos. A normalidade dos erros não foi verificada através do teste de Kolmogorov-Smirnov para o modelo da retenção ($p=0.000$) e foi verificada para o modelo da satisfação ($p=0.353$). A homocedasticidade dos erros foi conferida através do gráfico dos valores dos resíduos *versus* os valores preditos para ambos os modelos (formas mais ou menos aleatórias em torno de zero). A independência dos erros foi verificada através do teste de Durbin-Watson para o modelo da retenção ($d=1.961$) e para o modelo da satisfação ($d=2.035$). A inexistência de multicolinearidade foi verificada através do fator de inflação da variância (VIF) para cada variável do modelo da retenção ($1.103 < VIF < 2.396$) e para cada variável do modelo da satisfação ($1.471 < VIF < 2.974$).

Assim, como foi predito, a satisfação tem uma influência bastante significativa na retenção. Paralelamente, a retenção é influenciada diretamente pelos constructos do posicionamento (instalações e equipamentos e recursos humanos), pelas expectativas e pelo constructo do bem-estar no GHC. A satisfação é influenciada pelos constructos do posicionamento (instalações e equipamentos, inovação e serviços e recursos humanos), pelas expectativas e pelo constructo do bem-estar no GHC, influenciando indiretamente a retenção. No entanto, o bem-estar geral tem uma influência direta negativa na retenção.

5. DISCUSSÃO

Neste estudo investigou-se a influência do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação na retenção de sócios no *fitness*.

Os resultados sugerem grande influência da satisfação sobre a retenção. Deste modo, soma-se ao corpo da literatura uma referência que sugere a satisfação como um fator direto positivo influente na retenção (Bodet, 2006). Estes resultados contrariam os estudos onde não foram encontradas influências significativas da satisfação na intenção de recompra (Ferrand et al., 2010) e os que mencionam a satisfação com moderado efeito na retenção (Liu, 2006). Este enquadramento sugere a contínua investigação da satisfação em diferentes contextos de *fitness*, já que uma das possíveis explicações para os diferentes resultados em vários estudos pode ser a diferença nas variáveis utilizadas. O que o presente estudo estabeleceu em relação à influência do posicionamento na retenção foi que nem todos os atributos têm influência na retenção e na satisfação. Assim, o posicionamento mostra dois constructos com influência direta na retenção de sócios e na satisfação: instalações e equipamentos e recursos humanos. O constructo que mais influencia a retenção é as instalações e equipamentos. A este respeito Chelladurai, Scott e Farmer-Haywood (1987) referem também as instalações e equipamentos como diretamente influentes na tomada de decisão de adesão a um clube de *fitness*. Do mesmo modo, Alexandris, Dimitriadis e Kasiara (2001) apresentam os fatores tangíveis dos serviços como tendo impacto direto na intenção de recompra.

Como refere McCarthy (2007), também no presente estudo, o constructo recursos humanos tem influência na retenção. Estes resultados são ainda sugeridos em estudos sobre a intenção de recompra (e.g. Ferrand et al., 2010) e na satisfação (Alexandris et al., 2004; Ferrand et al., 2010). O presente estudo constatou também que os recursos humanos têm influência positiva na satisfação. Deste modo, este constructo, na sua relação indireta com a retenção através da satisfação e na sua relação direta com a retenção, apresenta uma modesta explicação do modelo.

O constructo inovação e serviços é, neste estudo, 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 Chang e Chelladurai (2003) como influente na satisfação. Contrariando os resultados de estudos (Chang & Chelladurai, 2003; Ferrand et al., 2010), saliente-se ainda que este constructo não influencia diretamente a retenção de sócios, tendo assim um modesto contributo na explicação do presente modelo.

Em relação à variável expectativas, este estudo suporta esta relação direta das expectativas com a retenção, embora os valores não sejam muito altos. Tal como Robinson (2006) e Pedragosa e Correia (2009), que mencionam a influência positiva das expectativas na satisfação. Esta influência direta positiva das expectativas na satisfação influencia indiretamente a retenção, através da satisfação como variável mediadora. No entanto, existem modestas relações, justificando a contínua investigação para perceber como as expectativas influenciam a retenção dos consumidores de *fitness*.

A influência do bem-estar na satisfação e na retenção ainda não está suficientemente documentada. O bem-estar geral na vida aparece como tendo um efeito direto negativo na retenção, contrariamente ao bem-estar no GHC, que tem um efeito direto positivo na retenção muito significativo. Estes resultados seguem a linha de McAuley et al. (2005), onde, no seu estudo sobre prática de atividade física e bem-estar, as respostas positivas para o bem-estar foram bastante elevadas. Assim, pode dizer-se que os praticantes que sentem bem-estar através do efeito positivo da atividade física permanecem no GHC, promovendo a sua retenção.

O bem-estar no GHC tem ainda um efeito direto positivo na satisfação, afetando também indiretamente a retenção, através da satisfação como variável mediadora.

6. CONCLUSÃO

No presente estudo investigou-se em que medida é que o posicionamento, as expectativas, o bem-estar e a satisfação influenciam a retenção em organizações de *fitness*.

Confrontando os efeitos totais e as correspondentes proporções explicadas causais do modelo, verifica-se que o constructo que tem maior efeito causal sobre a retenção é o bem-estar no GHC, seguindo-se o constructo instalações e equipamentos, as expectativas e, com menor relevância, os constructos recursos humanos e inovação e serviços. Estes dados confirmam, deste modo, o modelo de análise apresentado.

Assim, o modelo mostra claramente as influências positivas e negativas dos diferentes constructos com a retenção. A satisfação influencia direta e significativamente a retenção. Na variável posicionamento, são os constructos instalações e equipamentos e recursos humanos, embora com valores baixos, que influenciam a retenção. As expectativas também influenciam a retenção. Contudo, o constructo mais influente na retenção é o bem-estar no GHC, com grande significância. Curiosamente, o bem-estar geral tem uma influência negativa, parecendo interessante uma análise exploratória dos seus motivos.

Destaquem-se ainda os constructos que têm um impacto positivo na satisfação e, consequentemente, têm impacto indireto na retenção, através da satisfação como variável mediadora. O posicionamento influencia a satisfação nos seus constructos, por ordem de influência, inovação e serviços, instalações e equipamentos e recursos humanos. Os constructos expectativas e bem-estar no GHC influenciam significativamente a satisfação, sendo que o bem estar no GHC aparece mesmo como o mais influente na satisfação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandris, K., Dimitriadis, D., & Kasiara, A. (2001). Behavioral consequences of perceived service quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1, 251–280.
- 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.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Pearson Education: Harlow.
- 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.
- 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.
- 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.
- Chelladurai, P., Scott, F., & Farmer-Haywood, J. (1987). Dimensions of fitness service: Development of a model. *Journal of Sport Management*, 1, 159–172.
- 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, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- 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.
- Hair, F. J., Black C. W., Babin, N. J., Anderson, E. R., Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis*. New Joursey: Pearson Education Inc.
- 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.
- IDEA Health & Fitness Association (2000). *Evaluating personal trainer certifications*, IDEA Personal Trainer, 11 (November/December): 18–23.
- 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.
- Kural, R. (2010). Changing spaces for sports. *Sport in Society*, 13(2), 300–313.
- Leisure-net Solutions (2005). *Health and fitness omnibus survey (HAFOS)*. Norwich: Leisure-net Solutions.
- Lentell, R. (2000). Untangling the tangibles: physical evidence and customer satisfaction. *Managing Leisure: An International Journal*, 1, 1–6.

- Liu, A. H. (2006). Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 30–37.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader Intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *Sport Management Quarterly*, 5(1), 1–22.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics (ex-SPSS)*. Lisboa: Report Number: Análise e Gestão de Informação, Lda.
- 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.
- 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.
- Parks, J., & Quarterman, J. (2003). *Contemporary sport management*. USA: Human Kinetics.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *Sport Management and Marketing*, 5(4), 450–464.
- Power, T. (2008). Customer retention: A business school perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: an introduction*. London: Routledge.
- Robinson, L. (2006). Customer expectations of sports organizations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67–84.
- Shank, M. (2002). *Sports marketing: A strategic perspective*. United States: Prentice Hall, Pearson Education, Inc.
- Storbacka, K., Standvik, T., & Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 21–38.
- Talley, M. (2008). Customer retention: A manager's perspective. In Oakley, B. & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: An introduction*. London: Routledge.
- 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.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. (2003) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New-York: McGraw-Hill.