



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Tópicos e Tendências de Investigação Aplicado à Gestão de *Health Clubs*: Uma Análise Sistemática da Literatura

Magda Sousa Constantino

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências do Desporto
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Dina Miragaia

Covilhã, Outubro de 2016

Agradecimentos

A realização desta dissertação contou com importantes apoios, sem os quais não teria sido possível a sua realização.

À minha orientadora de dissertação, a Professora Doutora Dina Miragaia, pela sua orientação, total apoio e disponibilidade, por todas as correções e valiosas sugestões que me deu ao longo deste ano de trabalho.

Aos meus colegas de casa e amigos, que foram um importante apoio neste ano, por todo o companheirismo e força, nos momentos mais difíceis da elaboração desta dissertação.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial aos meus pais e irmã, por todo o apoio incondicional, por serem um grande exemplo de coragem e de força, e por toda a paciência e amizade que demonstraram em toda a caminhada até aqui.

Resumo

O objetivo deste estudo é o de analisar as abordagens que foram investigadas sobre o contexto de ginásios e *health clubs*, bem como identificar tendências futuras de investigação. Para tal foi efetuada uma revisão sistemática da literatura, através da inclusão de artigos em língua inglesa, publicados entre o período de 1987 a 2015. Tendo como base a selecção de 75 artigos, foi possível identificar as revistas que mais publicaram sobre este tipo de organização desportiva; os autores que mais se interessaram sobre a investigação de fenómenos neste contexto; os artigos mais citados pela comunidade científica; e ainda os *clusters* temáticos desenvolvidos. Através de uma análise de conteúdo, foi possível identificar 9 *clusters*: Comportamento do Consumidor, Satisfação do consumidor, Fidelização, Qualidade de Serviço, Gestão e Política Desportiva, Inovação, Valor Co-Criação, Dimensões do Serviço de Fitness, e ainda sobre a Performance Organizacional. Da análise efectuada aos *clusters*, foi possível verificar que na última década existem temáticas que têm sido estudadas de forma interrelacionada como são os casos do perfil do consumidor, satisfação do cliente, qualidade dos serviços e a ainda a fidelização do consumidor. Foi possível ainda identificar que o perfil do consumidor sendo um dos tópicos mais desenvolvidos, mantém a sua relevância em termos de estudo, dada a necessidade de as organizações reajustarem regularmente os seus planos de marketing face à competitividade identificada na indústria do *Fitness*. Esta investigação fornece aos gestores de ginásios e *health clubs* informação relevante, nomeadamente pelo facto de as tendências de investigação apontarem para a necessidade de se interrelacionarem abordagens relevantes que possam auxiliar no processo de tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave

health clubs, ginásios, gestão, revisão sistemática, perfil do consumidor

Abstract

The objective of this study is to analyze the approaches that have been investigated on the context of gyms and health clubs, as well as identify future research trends. For that purpose, it was made a systematic review of the existing literature, including English articles published between 1987-2015. Based on 75 selected articles, it was possible to identify the journals that published more about this type of sports organization; authors who are more interested on this investigation context; articles most quoted by the scientific community as well as the developed thematic clusters. Through a content analysis, it was possible to identify 9 clusters: consumer behavior, consumer satisfaction, loyalty, service quality, sport governance and sport policy, innovation, value co-creation, dimensions of fitness service, and also organizational performance. From the study of those, we observed that in the last decade there are topics that have been studied in an interrelated manner as in the case of consumer profile, consumer satisfaction, service quality and loyalty. It was also possible to identify the consumer profile as one of the most developed topics, given the need for organizations to regularly readjust their marketing plans as a response to the well identified competition of the fitness industry. This research provides gyms and health clubs managers' relevant information, namely the fact that the research trends points to the need to interlink relevant approaches that can assist in strategic decision making.

Keywords

health clubs, gym, management, systematic review, consumer profile

Índice

1	Capítulo 1		
	1.1	Introdução	1
2	Capítulo 2		
	2.1	Metodologia	3
3	Capítulo 3		
	3.1	Resultados e Discussão	4
4	Capítulo 4		
	4.1	Conclusão	15
5	Capítulo 5		
	5.1	Bibliografia	17

Lista de Figuras

Figura 1 - Artigos publicados por ano

Figura 2 - Clusters de pesquisa

Lista de Tabelas

Tabela 1. - Evolução dos artigos por ano e por jornal

Tabela 2. - Autor e filiação

Tabela 3. - Artigos mais citados

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
AGAP	Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal
ACSM	American College of Sports Medicine
HBR	Harvard Business Review
JSMarketing	Journal of Services Marketing
SIJ	Service Industries Journal
PP	Personnel Psychology
ML	Marketing Letters

Capítulo 1

Introdução

Atualmente parece ser consensual a ideia de que a prática de atividade física tem um grande contributo na melhoria da saúde e bem-estar da população em geral (Cavill, Kahlmeier, & Racioppi, 2006). Evidências científicas têm indicado que a prática de atividade física regular pode contribuir para a prevenção/diminuição dos efeitos de um estilo de vida sedentário, apontando para uma relação linear entre o volume da prática da atividade física e o estado de saúde do praticante, sugerindo que as pessoas mais ativas, apresentam menos risco de doenças (Warburton, Nicol, & Bredin, 2006). Face a estas evidências, a American College of Sports Medicine (ACSM) recomenda, de um modo geral, a prática da atividade física de intensidade moderada, aconselhando que seja praticada sob supervisão de um instrutor de *fitness* experiente (Garber et al., 2011).

Deste modo, atualmente, o desporto ocupa um lugar de destaque na sociedade. Nos últimos anos, tem-se verificado um aumento pelo interesse na prática de atividade física, estimulando assim a indústria desportiva (Alexandris, Kimitriadis, & Kasiara, 2001; Chelladurai, Scott, & Haywood-Farmer, 1987). Desta forma, a gestão desportiva tem a missão de contribuir do ponto de vista estrutural, no sentido de tornar o desporto acessível a qualquer tipo de consumidor (Wicker, Breuer, & Pawlowski, 2009).

Em 2005, a indústria global do *fitness* cresceu para mais de 105 milhões de consumidores de ginásios e *health clubs*, com mais de 92.000 organizações, em todo o mundo. Nos Estados Unidos da América, onde se pode encontrar a maior concentração de ginásios e *health clubs*, em 1985 havia cerca de 9.222 ginásios e *health clubs*, passando em 2005 para cerca de 29.000 organizações com mais 41.3 milhões de membros, evidenciando assim um crescimento notável a nível da indústria de *fitness* (Bates, 2008).

Relativamente a Portugal, e de acordo com a Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP, 2015), no barómetro português de *fitness*, em 2015, o mercado do *fitness* cresceu cerca de 13 %, tendo-se verificado uma meta de 1.365 ginásios e *health clubs* no território nacional. Assim, à medida que a indústria desportiva se desenvolveu e se tornou mais competitiva, não só a oferta desses serviços aumentou, como também a sua diversidade (Woolf, 2008). Deste modo, é do interesse de uma organização desportiva intervir de forma mais eficiente e de acordo com as

expectativas dos clientes, criando estratégias que permitam aumentar a sua carteira de consumidores e a sua posterior fidelização, podendo assim criar vantagem competitiva em relação a outras organizações concorrentes (Alexandris et al., 2001; Avourdiadou & Theodorakis, 2014; Chelladurai et al., 1987; Murray & Howat, 2002).

Apesar do facto da lealdade do cliente ser essencial para a sobrevivência da organização, a relação entre a qualidade do serviço percebida e fidelidade do cliente permanece ainda subdesenvolvida. Esta escassez é mais intensa no contexto do desportivo, onde apesar de existirem alguns estudos sobre este âmbito é fundamental continuar a investigar a relação entre a qualidade do serviço e a lealdade (Alexandris, Douka, Papadopoulou, & Kaltsatou, 2008; Bodet, 2012; Javadein, Khanlari, & Estiri, 2008).

Desta forma, os aspetos que levam os consumidores a usufruir continuamente os serviços desportivos disponibilizados por determinada organização tem sido alvo de pesquisa ao longo das últimas décadas pela comunidade científica (Bodet, 2012; Lin & Wu, 2011; Murray & Howat, 2002). Apesar dos investigadores explorarem dimensões distintas (qualidade do serviço, performance organizacional, inovação, entre outras), existe consenso no que diz respeito à importância de se definirem estratégias para fazer a retenção de consumidores. A criação de estratégias é assim fundamental para o sucesso de qualquer tipo de organização (Murray & Howat, 2002; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985; Tsitskari, Quick, & Tsakiraki, 2014).

Num contexto mais específico dos ginásios e *health clubs*, uma vez tratarem-se de organizações prestadoras de serviços, têm a particularidade de o seu sucesso ser influenciado pelo valor que o consumidor lhe atribui. Ou seja, o sucesso da organização vai depender do facto do consumidor estar ou não satisfeito pelo serviço prestado. Neste sentido, é do interesse da investigação compreender o que é que influencia o comportamento do consumidor perante uma organização (Aggarwal & Basu, 2014; Green, 2005).

Face a exposto, o objetivo do presente trabalho é o de analisar de que forma tem evoluído a investigação em torno da gestão de Ginásios/*Health Clubs*. A análise dessa evolução permitirá identificar linhas de investigação e suas tendências evolutivas de modo a apontar que temáticas necessitam de maior análise em futuros trabalhos de investigação.

Capítulo 2

Metodologia

Este estudo foi desenvolvido tendo por base a organização de uma revisão sistemática da literatura realizada a partir das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* e ainda a consulta direta às três revistas mais conceituadas da área da gestão do desporto: *Journal of Sport Management (JSM)*, *Sport Management Review (SMR)* e *European Sport Management Quarterly (ESMQ)*. A equação de pesquisa teve como base a articulação entre diversas palavras-chave enquadradas no contexto de investigação que se pretendia estudar: “Fitness club*” OR “fitness cent*” OR “leisure cent*” OR “sport cent*” OR “health club*” OR “fitness service*”. A escolha das palavras-chave foi feita a partir da análise de vários artigos desenvolvidos neste âmbito organizacional, a fim de identificar sinónimos que poderiam conduzir a artigos focados em gestão de ginásios e *health clubs*. Para refinar a pesquisa, foram apenas selecionados artigos e revisões escritos em língua inglesa e incluídos na área científica de “business and economic”, “business, management and accounting” e “economics, econometrics and finance”.

De modo a organizar os artigos selecionados, foi elaborada uma base de dados composta por diversas categorias: autor, ano de publicação, título, *abstract*, tipo de artigo (teórico ou empírico), o jornal onde foi publicado, a linha de investigação e ainda o número de citações (de acordo com o *Google scholar*).

Seguidamente e tendo como base uma análise de conteúdo, foi realizada uma análise ao título e *abstract* para verificar o foco de cada estudo, sendo que por vezes foi necessário fazer a leitura integral do artigo. Este processo de análise de conteúdo dos artigos foi realizado por dois investigadores que realizaram a seleção e categorização dos artigos de forma independente de modo a identificar a que linha de investigação que pertencia a cada artigo. Aferidas as categorias foi possível agrupar os artigos em *clusters* e após uma nova análise de conteúdo identificaram-se quais as linhas de investigação centrais, as principais conclusões e as tendências da investigação nesta área. Essa análise foi feita com a finalidade de se compreender qual o sentido em que a investigação evoluiu e quais as linhas de investigação que foram mais estudadas pelos diversos investigadores.

Capítulo 3

Resultados e Discussão

De acordo com os critérios de inclusão e exclusão definidos foram identificados nas 5 fontes selecionadas um total de 133 artigos. Dessa base amostral, foram eliminados todos os artigos que estavam presentes em mais que uma base de dados ou revista e os que não encaixavam diretamente no âmbito do estudo, resultando no total de 75 artigos.

Assim, após a realização de uma análise descritiva, foi possível observar que a publicação de artigos científicos acerca de gestão de ginásios e *health clubs* apresentou uma evolução, sendo que esta pode ser dividida em duas fases. Uma primeira fase entre 1980 e 2000, em que foram publicados os primeiros artigos acerca desta temática (9 artigos). Numa segunda fase, foi possível verificar que a temática da gestão de ginásios e *health clubs* ganhou interesse por parte da comunidade científica e onde se pôde observar que em apenas 10 anos (2001 a 2010) quadruplicou o número de artigos publicados (38 artigos). Note-se que nos últimos cinco anos (2011 a 2015) o número de publicações foi de 28 artigos, evidenciando um claro interesse pelo estudo deste fenómeno (Tabela 1). Ainda de acordo com os dados expressos na Tabela 1, é possível observar que o jornal que mais artigos publicou nesta temática foi o *Journal of Sport Management* (12 artigos), seguido pelo *European Sport Management Quarterly* (11 artigos) e pelo *Managing Leisure* (publicando 5 artigos). Foi também possível analisar que esta temática foi abordada pelos mais diversificados jornais de marketing e gestão e também jornais de psicologia. Os resultados mostraram igualmente que cerca de 65 artigos são de natureza empírica e os restantes 10 de natureza teórica.

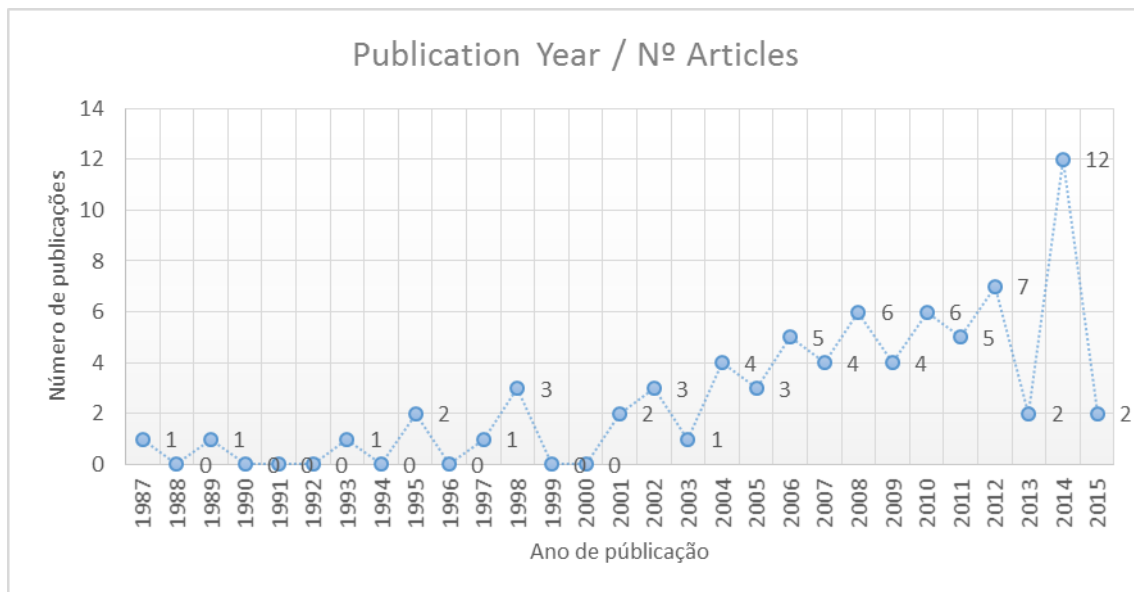
Tabela 1: Evolução dos artigos por ano e por jornal

Journal Name	1980-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2015	Total
Journal of Sport Management	2	4	3	3	12
European Sport Management Quarterly			11		11
Managing Leisure			1	4	5
Managing Service Quality			4	1	5
Sport Management Review			3	2	5
Journal of Services Marketing			2	2	4
Marketing Letters		2		1	3
Services Marketing Quarterly				3	3
Actual Problems of Economics				2	2
International Journal of Sports Marketing and Sponsorship				2	2
Social Marketing Quarterly		1	1		2
Academy of Marketing Studies Journal			1		1
American Economic Review			1		1
Asia Pacific Business Review				1	1
European Business Review			1		1
Havard Business Review			1		1
International Journal of Entrepreneurial Venturing				1	1
International Journal of Hospitality Management				1	1
International Journal of Quality and Reability Management				1	1
International Journal of Services and Standards				1	1
Journal of Hospitality and Leisure Marketing			1		1
Journal of Economics Behavior and Organization				1	1
Journal of the Academy of Marketing Science			1		1
Management Research Review				1	1
Measuring Business Excellence			1		1
Personnel Psychology			1		1
Psychology and Marketing			1		1
Quarterly Journal of Economics			1		1
Relations Industrielles - Industrial Relations				1	1
Service Industries Journal			1		1
Systemic Practice and Action Research			1		1
Total Quality Management & Business Excellence			1		1
TOTAL	2	7	38	28	75

É possível ainda identificar que o estudo desta temática iniciou-se em 1987, numa publicação que define e descreve os atributos dos serviços de *fitness*, desenvolvendo um modelo para se poder mensurar esses atributos e procurando ainda identificar se existem diferenças significativas entre diferentes grupos de consumidores em relação a esses atributos (Chelladurai et al., 1987).

De acordo com o número de artigos publicados por ano foi possível comprovar que até 1995 foram publicados cerca de 1 artigo por ano, havendo anos em que não eram efectuadas publicações nesta área de estudo. É possível ainda verificar que o ano de 2014 é o que apresenta mais artigos publicados nesta temática, com um total de 12 trabalhos de investigação desenvolvidos (Figura 1).

Figura 1: Artigos Publicados por Ano



Através desta análise também foi possível identificar quais os autores que mais estudaram esta temática e a instituição a que se encontravam filiados (Tabela 2). Deste modo, foi possível identificar que num total de 145 autores, 5 deles estiveram envolvidos em 3 ou mais publicações, sendo que dois deles pertencem à *University of South Australia*, Australia.

Tabela 2: Autor e Filiação

Authors Name	Affiliation	Country	Nº
Howat, G.	University of South Australia	Australia	4
Theodorakis, Nicholas D	Aristotle University of Thessaloniki	Greece	4
Alexandris, K.	University of Illinois at Urbana-Champaign	EUA	3
MacIntosh, Eric	University of Ottawa	Canada	3
Murray, D.	University of South Australia	Australia	3
Two Publications (11 authors)			16
One Publication (129 authors)			124

É também revelante salientar quais os artigos mais citados, uma vez que este indicador destaca a importância que determinado estudo tem para o estudo de determinado tema (Tabela 3). As três publicações mais citadas centram-se na perspectiva do consumidor, apesar de abordarem diferentes dimensões. Dos artigos mais citados, destaca-se a publicação de DellaVigna e Malmendier (2006), que aborda questões relacionadas com a escolha do contrato de pagamento em ginásios e *health clubs*, que apresenta cerca de 627 citações. Seguidamente, DellaVigna e Malmendier (2004) revelam quais os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, relativamente ao facto de assumirem um compromisso a longo prazo (552 citações). Por último, com cerca de 259 citações, Murray e Howat (2002) investigam a relação entre o conceito de valor, a qualidade de serviço, a satisfação e as intenções comportamentais.

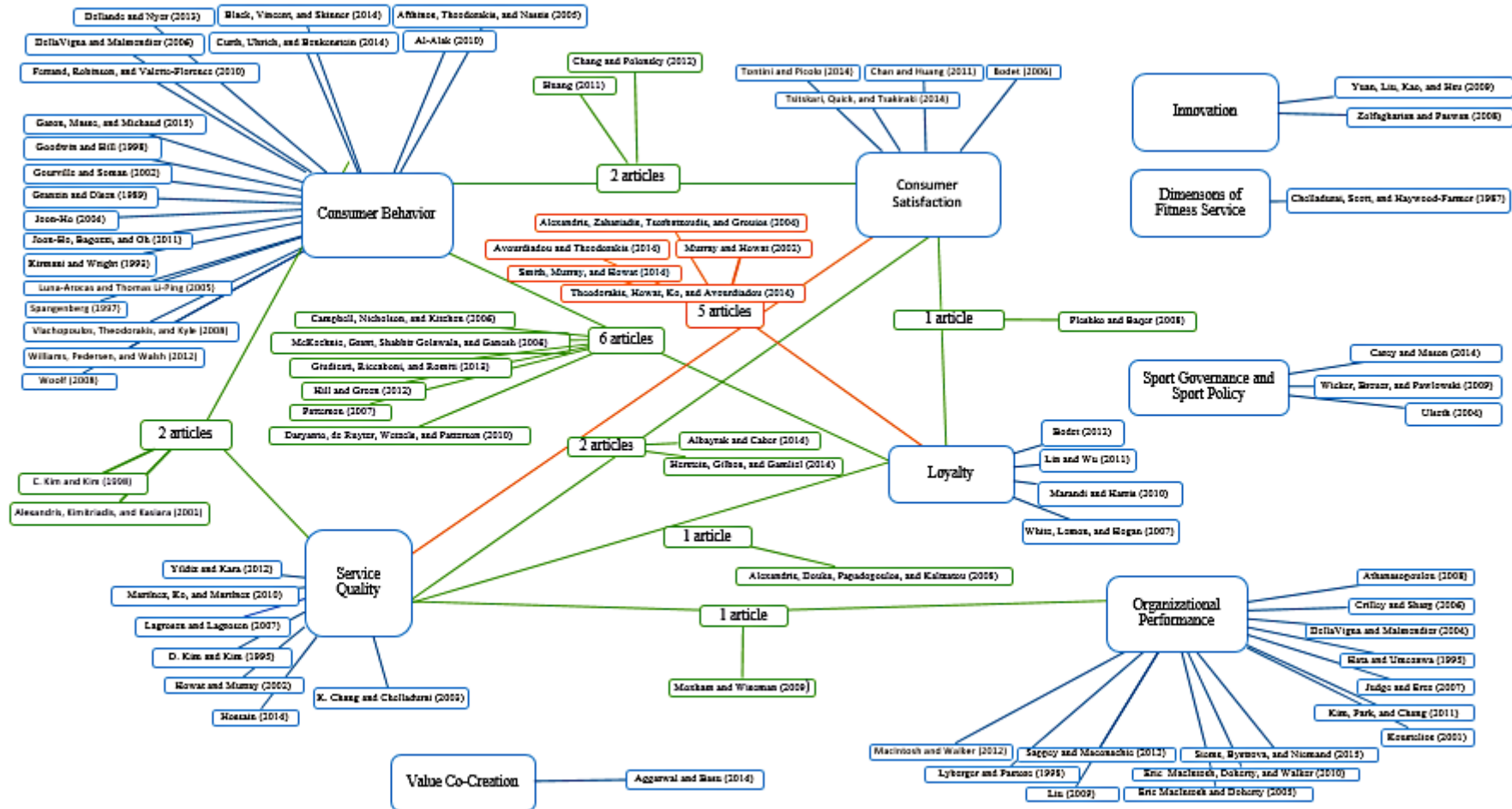
Tabela 3: Artigos mais Citados

Article title	Author (Year)	Journal	Citations
- Paying not to go to the gym	DellaVigna and Malmendier (2006)	AER	627
- Contract design and self-control: Theory and evidence	DellaVigna and Malmendier (2004)	QJE	552
- The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre	Murray and Howat (2002)	SMR	259
- QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea	D. Kim and Kim (1995)	JSM	207
			≥ 200 citations
- An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context	Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, and Grouios (2004)	ESMQ	152
- Customers' expectations of service in Greek fitness centers. Gender, age, type of sport center, and motivation differences	Afthinos, Theodorakis, and Nassis (2005)	EMQ	147
- Pricing and the psychology of consumption	Gourville and Soman (2002)	HBR	119
			≥ 100 citations
- Investigating Customer Satisfaction in a Health Club Context by an Application of the Tetraclasse Model	Bodet (2006)	ESMQ	96
- Demographic correlates of loyalty in a service context	Patterson (2007)	JSMarketing	91
- Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure	Wicker, Breuer, and Pawlowski (2009)	ESQM	80
- The behavioural consequences of perceived service quality: an exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece	Alexandris, Kimitriadis, and Kasiara, 2001 (2001)	ESQM	78
- System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality	K. Chang and Chelladurai (2003)	SIJ	64
- Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance	Judge and Erez (2007)	PP	62
- Increasing health club attendance through self-prophecy	Spangenberg (1997)	ML	61
- Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty	Alexandris, Douka, Papadopoulos, and Kaltsatou (2008)	MSQ	50
			≥ 50 citations

AER- American Economic Review; QJE - Quarterly Journal of Economics; ESMQ - European Sport Management Quarterly; JSM - Journal of Sport Management; MSQ - Managing Service Quality; HBR - Harvard Business Review; JSMarketing - Journal of Services Marketing; SIJ - Service Industries Journal; PP - Personnel Psychology; ML - Marketing Letters

Relativamente às linhas de pesquisa, foram identificados 9 *clusters* (Figura 2): i) Comportamento do Consumidor, ii) Satisfação do consumidor, iii) Fidelização, iv) Qualidade de Serviço, v) Gestão e Política Desportiva, vi) Inovação, vii) Co-Criação Valor, viii) Dimensões do Serviço de Fitness; e por fim o clusters sobre ix) Performance Organizacional.

Figura 2: Clusters de pesquisa



Como pode ser visualizado na Figura 2, o *Cluster* mais estudado isoladamente foi o *comportamento do consumidor* (19 artigos), seguido pelo *cluster* performance organizacional (14 artigos) e por fim a *qualidade do serviço* (7 artigos). É também possível observar que há estudos que abordam mais que um *cluster* e que esses mesmos artigos foram publicados nesta última década, o que indica que há uma evolução no sentido de compreender este tipo de serviço interligando um conjunto de dimensões, de forma a possibilitar a implementação de ações significativas na organização. Dos artigos que abordam mais do que um *cluster*, destacam-se os artigos relativos ao comportamento do consumidor e fidelização (6 artigos). É importante referir que há ainda cinco artigos que abordam de 3 dimensões em simultâneo: satisfação do consumidor, fidelização e qualidade do serviço. Esta é a linha que apresenta maior número de artigos publicados no ano de 2014. Relativamente ao ano de 2015, apenas foram investigadas os *clusters* relativos ao comportamento do consumidor e à performance organizacional.

Numa primeira fase, começaram por ser investigadas as dimensões da qualidade dos serviços, em que se pretendeu descrever os atributos de serviços de *fitness* (nomeadamente: serviços profissionais, serviços ao consumidor, serviços periféricos, instalações e equipamentos, e serviços secundários) e em que medida é que essas dimensões influenciaram a escolha de um *health club* (Chelladurai et al., 1987). A partir daí foram abordadas as mais diversas linhas de investigação, numa primeira fase isoladamente, e numa fase posterior através da articulação entre diversas linhas de investigação (Figura 2).

Relativamente ao *cluster* mais estudado, o comportamento do consumidor, diversas foram as temáticas abordadas, nomeadamente a motivação, a afluência, a associação a marcas, o efeito da socialização, da emoção, e inclusivamente a influência do preço praticado pela organização. Desta forma pode concluir-se que em qualquer organização desportiva é fundamental compreender os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, de forma a aumentar a vantagem competitiva da organização (Aggarwal & Basu, 2014; Green, 2005). Alguns investigadores focaram a sua pesquisa apenas numa área isolada, enquanto outros investigadores expandiram a sua pesquisa a diversas temáticas, procurando compreender não só a qualidade de serviços, mas de que forma ela poderá afetar o comportamento do consumidor.

Assim, relacionando o comportamento do consumidor com a gestão das organizações, foram investigados os tipos contratos mais adequados para determinado tipo de consumidor baseado no seu comportamento. Para isso, foi analisada a relação entre a presença esperada (número de vezes que o consumidor espera frequentar o *health club*) e a presença real (número de vezes que o consumidor realmente frequenta o *health club*) do consumidor, e como estas se relacionam com problemas de

autocontrolo no momento de assinatura do contrato, ou seja, a maioria das escolhas de contrato por parte do cliente são inconsistentes. Este facto permite compreender que os consumidores que têm a expectativa da presença esperada mais elevada que a realidade, são muito menos propensos a renovar a sua adesão. Assim, é possível criar estratégias mais eficazes para o comprometimento do consumidor e a sua consequente fidelização (DellaVigna & Malmendier, 2006; Garon, Masse, & Michaud, 2015). Uma dessas estratégias poderá estar relacionada com os serviços de apoio. Estes aumentam o valor do serviço central de uma organização e fornecem pontos de diferenciação, criando assim uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Hoje em dia, os *health clubs* oferecem uma série de serviços de apoio como são o caso das avaliações da condição física, treino individualizado, serviços de nutrição e até estética e SPA. Desta forma, é importante que os consumidores desejem esses serviços de apoio, para poderem ser criados packs de mensalidade que possam incluir diferentes tipos de serviços de apoio, de acordo com o perfil do consumidor previamente identificado. Assim, o papel do cliente em serviços extra exige que o consumidor cumpra com os comportamentos previstos quando estiver ausente da organização desportiva, isto é, o comportamento do consumidor é influenciado pelos serviços extra com que o cliente está comprometido (Dellande & Nyer, 2013; Woolf, 2008). Assim, é solicitado determinado comportamento socialmente desejável, aumentando a probabilidade dessa ação ser realizada, demonstrando que uma solicitação de previsão (o comprometimento com os serviços extra) possa aumentar a probabilidade de realizar um comportamento, durante um período de tempo prolongado (Spangenberg, 1997). Face ao exposto sugere-se que futuras investigações examinem mais especificamente comprometimento do consumidor com a organização, nomeadamente, o cumprimento de determinada dieta prescrita pelo serviço de nutrição. Aponta-se assim para a importância de se entender o comportamento do consumidor de serviços numa perspectiva de longo prazo (Dellande & Nyer, 2013; Spangenberg, 1997; Woolf, 2008), tornando-se essencial o desenvolvimento de investigação sobre este fenómeno seguindo uma abordagem longitudinal.

Os aspetos que os consumidores consideram mais importantes, numa prestação de serviços, também tem sido alvo de estudo. Segundo Afthinos et al. (2005) os aspetos do serviço mais desejados pelos clientes relacionam-se com as instalações, as atitudes e habilidades dos membros das equipas técnicas, o custo, a programação e o horário dos serviços prestados. Assim, os serviços que são oferecidos pela organização desportiva, a sua segurança e a promoção da sua imagem parecem apontar para um impacto positivo na satisfação do consumidor. Foi possível observar ainda que a relação do consumidor com a organização, o seu compromisso e a sua frequência de comparecimento semanal têm um efeito também positivo e direto na fidelização do consumidor. Por outro lado, o preço parece apontar para uma influência direta

negativa. São então sugeridas mais investigações utilizando outras variáveis, por exemplo os níveis de ensino, a frequência de participação, ou ainda a análise deste fenómeno em diferentes contextos culturais, uma vez que este tipo de organização é claramente vocacionada para segmentos multiculturais e por essa razão é fundamental identificar até que ponto a relação com o consumidor pode ser afetada por variáveis desta natureza. Este tipo de análise pode fornecer informação altamente relevante para ser aplicada no processo de tomada de decisões ao nível do planeamento de marketing estratégico.

Assim, para uma organização, é fundamental compreender esse processo de tomada de decisão do consumidor em diversos contextos, permitindo que sejam implementadas ações que vão de encontro às suas necessidades. Essas ações passam inclusivamente por tornar mais eficientes as comunicações de marketing, que podem influenciar o conhecimento e a seleção de critérios fundamentais para determinada decisão de compra do consumidor. Desta forma, num estudo exploratório acerca dos efeitos publicitários no processo de decisão de indivíduos do género feminino em centros de *fitness*, foi possível determinar que as mensagens de marketing são eficazes em ensinar os consumidores a considerar um novo critério de decisão (Kirmani & Wright, 1993). Seguindo a mesma linha de pesquisa, Al-Alak (2010), analisou as ações de marketing (antecedentes) e de desempenho (consequências) da qualidade do relacionamento num ambiente de saúde e *fitness*. Este estudo também demonstrou que as atividades de marketing de relacionamento realizadas por prestadores de serviços de saúde e de aptidão criam um valor acrescentado para os membros, levando não só à satisfação e confiança dos membros, como também para a continuidade de um relacionamento e de publicidade boca-a-boca positivos. Foi ainda demonstrado que um bom planeamento e execução do relacionamento do cliente com a organização representa uma oportunidade para aumentar o valor da organização para o seu membro. Esta forte "orientação para o cliente", reforça um dos valores fundamentais mais frequentemente associado com o marketing comercial: a compreensão do cliente.

Este processo de ligação ao consumidor passa também por compreender cada vez melhor os aspetos psicológicos que os influenciam neste processo de envolvimento com um serviço desportivo. Deste modo, estudos foram desenvolvidos no sentido de identificar de que forma a autoestima e as emoções podem ter algum tipo de efeito nas decisões individuais dos consumidores. Os resultados apontam para o facto de os consumidores que apresentam uma autoestima mais elevada tenderem a ter intenções de consumo mais coerentes, quando comparadas com consumidores com autoestima mais baixa. Em relação ao papel das emoções no processo de decisão, estas dependem do tipo de atividade a que o consumidor se propõe e ao envolvimento que este apresenta com a organização (Joon-Ho, 2004; Joon-Ho, Bagozzi, & Oh, 2011; Vlachopoulos, Theodorakis, & Kyle, 2008). Assim, os gestores devem conceber

programas que aumentem a probabilidade de consumo de serviço e a sua consequente recomendação a outros possíveis consumidores (Javadein et al., 2008). Mais recentemente foram analisadas as relações entre consumidores, e entre os consumidores e a organização. Segundo Curth, Uhrich, e Benkenstein (2014) há evidências empíricas de que o compromisso afetivo entre clientes tem consequências positivas na relação do consumidor com a organização. E que este facto tem influencia nos comportamentos de cidadania do consumidor.

Importa ainda mencionar que da análise efetuada aos *clusters* temáticos no que se refere ao seu desenvolvimento ao longo do tempo, foi possível identificar que a partir da última década a investigação sobre este contexto desportivo começou a ser abordado através da integração de diversas variáveis. Esta perspetiva visa identificar de que forma as diversas variáveis estão correlacionadas umas com as outras. Este tipo de abordagem é fundamental uma vez que dada a complexidade dos sistemas organizacionais é fundamental que estes sejam analisados de forma mais dinâmica. Foi desse modo identificada a tendência de se agruparem explicitamente as temáticas da qualidade de serviço, satisfação do consumidor e fidelização, apontando para uma interligação entre estes três âmbitos de estudo. Segundo Alexandris et al. (2004), à medida que o consumo de serviços de *fitness* aumenta, as necessidades dos consumidores alteram-se. Desta forma, a qualidade do serviço é um dos principais motores de fidelização para novos clientes, enquanto a satisfação geral é um dos principais impulsionadores de comportamentos futuros dos clientes; no entanto, o seu impacto é significativamente maior entre os clientes experientes. Estas descobertas permitem entender todo o processo de reter/fidelizar o consumidor, levando a uma maior probabilidade de garantir a sustentabilidade da organização. São então sugeridas mais investigações sobre este processo de forma a incluir indicadores comportamentais, para a compreensão das relações dinâmicas dos clientes com a organização. É ainda sugerido que se examinem impactos possíveis de atributos específicos sobre a qualidade do serviço global, quer para novos consumidores quer para consumidores mais experientes, com base no perfil e no comportamento do consumidor (Avourdiadou & Theodorakis, 2014; Murray & Howat, 2002; Theodorakis, Howat, Ko, & Avourdiadou, 2014).

Assim, segundo Tsitskari et al. (2014), é importante a investigação desenvolver ferramentas de avaliação consistentes e confiáveis para que sejam reunidas informações credíveis e pertinentes, de modo a ser possível planejar ações de marketing de acordo com os objetivos e a especificidade do público-alvo. Ainda assim, não deixa de ser curioso que a investigação se encontre pouco desenvolvida em relação à temática da inovação. Apesar de ser considerado um elemento essencial numa organização, foram apenas identificados duas pesquisas que abordam esta temática. Segundo Yuan, Liu, Kao, e Hsu (2009) a inovação é o resultado de um processo que

identifica a eficiência e a vantagem competitiva de uma organização. De uma forma mais específica, Zolfagharian e Paswan (2008) referem que o sucesso dos programas inovadores de serviços assenta sobre o facto dos consumidores se aperceberem ou não das ofertas inovadoras do serviço. Desta forma, os autores sugerem que sejam investigadas as discrepâncias entre a percepção do consumidor e da organização, permitindo verificar se a inovação de serviços é uma estratégia de marketing (objetivo final), ou se se pode transformar numa tática de marketing (processo para atingir determinado objetivo), verificando assim a sua pertinência para a criação de uma estratégia competitiva.

Por fim, pode afirmar-se que o estudo de inúmeros fatores que podem levar os consumidores a usufruir dos serviços prestados por ginásios e *health clubs* tem sido alvo de interesse por parte dos investigadores. Os focos temáticos são diversos uma vez tratar-se de um contexto altamente complexo. Contudo, parece ser do consenso geral que a retenção de clientes é fundamental para o sucesso de uma organização (Chelladurai et al., 1987; Murray & Howat, 2002). Esta investigação permite que os gestores possam compreender de uma forma mais detalhada o comportamento do consumidor face aos serviços prestados, de forma a poderem fazer intervenções que permitam melhorar o serviço prestado e consequentemente satisfazer/fidelizar o consumidor. Em relação ao comportamento do consumidor, é possível perceber-se que este é influenciado pelas mais diversas características de uma organização, quer seja pelo facto dos ginásios e *health clubs* disponibilizarem serviços extra, quer pelo preço aplicado, ou mesmo por fatores psicológicos dos próprios consumidores (Curth et al., 2014; DellaVigna & Malmendier, 2004; Joon-Ho, 2004; Joon-Ho et al., 2011). Importa ainda salientar que para o sucesso de uma organização, é fundamental também compreender-se o processo de tomada de decisão do consumidor, de forma a criar compromissos voluntários entre a organização e consumidor (Granzin & Olsen, 1989; Kirmani & Wright, 1993). Neste âmbito, são então sugeridas pesquisas que clarifiquem o fenómeno de “prever determinado comportamento” e a sua efetiva realização. Toda esta informação é extremamente útil para que os gestores possam orientar de forma mais eficiente os seus planos de marketing estratégico com vista a garantir a sua sustentabilidade.

Capítulo 4

Conclusão

O presente estudo permitiu analisar como tem evoluído a investigação em torno da gestão de Ginásios/*Health Clubs* ao longo dos últimos 30 anos. Assim, pode concluir-se que a investigação sobre esta temática teve o seu maior desenvolvimento a partir de 2001, sendo que o jornal que mais contribuiu para este desenvolvimento da literatura foi o *Journal of Sport Management*, correspondendo ao primeiro jornal específico da área da gestão desportiva fundado na década de 80. É de notar que cerca de 86 % da publicação foi desenvolvida nos últimos 15 anos. Foram identificados 9 *clusters* temáticos que sinalizam os focos que têm sido estudos ao longo deste período, sendo eles: Comportamento do consumidor, satisfação do consumidor, fidelização, qualidade de serviço, gestão e política desportiva, inovação, co-criação de valor, dimensões do serviço de Fitness; e ainda sobre a sobre a performance organizacional.

Em relação ao comportamento do consumidor, foi possível concluir que este é influenciado pelas mais diversas dimensões de uma organização, quer seja pelo facto dos ginásios e *health clubs* disponibilizarem serviços extra, pelo preço aplicado ao contrato do mesmo, ou ainda pelos fatores intrínsecos aos consumidores (fatores psicológicos). Deste modo sugere-se que futuras investigações se desenvolvam a fim de verificar a pertinência da prestação desse serviço, ou seja, verificar de que modo determinado serviço é importante para o consumidor. É ainda desejável que estes tipos de investigações sejam desenvolvidos numa perspectiva longitudinal, uma vez que as questões comportamentais podem ser alvo de alteração, face às variantes do contexto que o consumidor está inserido. De um modo genérico, são sugeridas mais investigações utilizando outras variáveis, por exemplo os níveis de ensino, a frequência de participação, ou ainda uma análise em diferentes contextos culturais, uma vez que este tipo de organização é claramente vocacionada para segmentos multiculturais.

Relativamente aos aspetos psicológicos, são também sugeridas pesquisas longitudinais, no sentido de verificar de que modo os fatores psicológicos influenciam o consumo da atividade física ao longo do tempo, verificando a sua evolução. São ainda necessárias mais pesquisas neste campo, uma vez que há a predominância de investigações teóricas (ou de base hipotética) e que carecem de mais investigação, a fim de provar a validade dos dados obtidos.

Adicionalmente, e para que se possa perceber e intervir melhor no desenvolvimento sustentável de uma organização, é fundamental também compreender-se o processo de tomada de decisão dos consumidores, de forma a criar compromissos voluntários entre este e a organização. Neste processo são então sugeridas pesquisas empíricas que ajudem a clarificar o fenómeno da previsão comportamental, uma vez que a dominância destes estudos tem sido de natureza fundamentalmente teórica. Além disso, importa ainda estudar outros potenciais moderadores do compromisso dos consumidores com o prestador de serviços, nomeadamente o tipo de vínculos emocionais entre os clientes, entre cliente e instrutores, e ainda entre clientes e a organização.

Já em relação à qualidade de serviço, satisfação do consumidor e fidelização, a qualidade dos serviços tem sido descrita como um dos principais fatores da fidelização de clientes, daí ter sido um aspeto bastante investigado. Assim, sugere-se que aliado a estas três dimensões se investigue também o comportamento do consumidor, na sua relação com a organização. Esta forte "orientação para o cliente", reforça um dos valores fundamentais mais frequentemente associado com o marketing comercial: a compreensão do cliente. Face ao exposto sugere-se que futuramente, sejam investigados os critérios a ter em consideração na fase de publicitação de um serviço, pelo impacto que estes podem ter na decisão de compra. Mais investigações sobre este processo de forma a incluir indicadores comportamentais, para a compreensão das relações dinâmicas dos clientes com a organização parecem ser necessários. É então fundamental que se examinem os impactos possíveis que atributos específicos podem ter sobre a qualidade global do serviço, tanto na perspetiva de novos consumidores, como de consumidores mais experientes.

É ainda fundamental reunir e investigar ferramentas consistentes e confiáveis que forneçam informações credíveis e pertinentes, permitindo assim planear ações de marketing de acordo com o perfil do consumidor. Ferramentas estas que permitam incorporar inovação no processo organizacional com vista a obter-se uma diferenciação que permita o ganho de vantagem competitiva face à dinâmica concorrencial do mercado do fitness.

Esta investigação fornece implicações práticas para os gestores de ginásios e *health clubs*, na medida em que os gestores devem articular os resultados das investigações individuais, e aplica-las à sua realidade, tendo sempre em consideração que não existem modelos únicos de gestão. Desta forma, cada gestor deve saber identificar o perfil do consumidor da sua organização, para poder aplicar planos de marketing mais adequados de forma a permitir a satisfação e fidelização do consumidor.

Capítulo 5

Bibliografía

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. D., & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers. Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258. doi: 10.1108/09604520510597809
- Aggarwal, P., & Basu, A. K. (2014). Value Co-Creation: Factors Affecting Discretionary Effort Exertion. *Services Marketing Quarterly*, 35(4), 321-336. doi: 10.1080/15332969.2014.946876
- Al-Alak, B. A. M. (2010). Impact of marketing actions on relationship quality in the health and fitness sector in Jordan and its implications for social marketing: A field/analytical study. *Social Marketing Quarterly*, 16(2), 70-93. doi: 10.1080/15245001003746733
- Albayrak, T., & Caber, M. (2014). Symmetric and asymmetric influences of service attributes: The case of fitness clubs. *Managing Leisure*, 19(5), 307-320. doi: 10.1080/13606719.2014.885711
- Alexandris, K., Douka, S., Papadopoulou, P., & Kaltsatou, A. (2008). Testing the role of service quality on the development of brand associations and brand loyalty. *Managing Service Quality*, 18(3), 239-254. doi: 10.1108/09604520810871865
- Alexandris, K., Kimitriadis, N., & Kasiara, A. (2001). The behavioural consequences of perceived service quality: an exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 280-299. doi: 10.1080/16184740108721903
- 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. doi: 10.1080/16184740408737466
- Athanasopoulou, P. (2008). Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services. *Managing Service Quality*, 18(5), 479-495. doi: 10.1108/09604520810898848
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419-431. doi: 10.1016/j.smr.2014.02.001
- Bates, M. (2008). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*: Human Kinetics.

- Black, H. G., Vincent, L. H., & Skinner, S. J. (2014). Customers helping customers: payoffs for linking customers. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 391-401. doi: 10.1108/JSM-02-2013-0051
- 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. doi: 10.1080/16184740600954148
- Bodet, G. (2012). Loyalty in Sport Participation Services: An Examination of the Mediating Role of Psychological Commitment. *Journal of Sport Management*, 26(1), 30-42.
- Campbell, T. T., Nicholson, J. D., & Kitchen, P. J. (2006). The importance of social bonding and loyalty: An empirical investigation within U.K. private health clubs. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 14(1), 49-73. doi: 10.1300/J150v14n01_04
- Carey, M., & Mason, D. S. (2014). Building consent: Funding recreation, cultural, and sports amenities in a Canadian city. *Managing Leisure*, 19(2), 105-120. doi: 10.1080/13606719.2013.859458
- Cavill, N., Kahlmeier, S., & Racioppi, F. (2006). *Physical activity and health in Europe: evidence for action*: World Health Organization.
- Chan, L. Y., & Huang, C. M. (2011). Effects of experience marketing on customer satisfaction in health clubs. *Actual Problems of Economics*, 124(10), 480-490.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *Service Industries Journal*, 23(5), 65-83. doi: 10.1080/02642060308565624
- Chang, Y. W., & Polonsky, M. J. (2012). The influence of multiple types of service convenience on behavioral intentions: The mediating role of consumer satisfaction in a Taiwanese leisure setting. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 107-118. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.05.003
- Chelladurai, P., Scott, F. L., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of Fitness Services: Development of a Model. *Journal of Sport Management*, 1(2), 159-172.
- Crilley, G., & Sharp, C. (2006). Managerial qualities and operational performance: A proposed model. *Measuring Business Excellence*, 10(2), 4-18. doi: 10.1108/13683040610668666
- Curth, S., Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2014). How commitment to fellow customers affects the customer-firm relationship and customer citizenship behavior. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 147-158. doi: 10.1108/JSM-08-2012-0145
- Daryanto, A., de Ruyter, K., Wetzels, M., & Patterson, P. G. (2010). Service firms and customer loyalty programs: a regulatory fit perspective of reward preferences in a health club setting. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 604-616. doi: 10.1007/s11747-009-0165-x

- Dellande, S., & Nyer, P. (2013). Self-regulatory focus: The impact on long-term consumer compliance behavior. *Management Research Review*, 36(7), 664-673. doi: 10.1108/MRR-03-2012-0073
- DellaVigna, S., & Malmendier, U. (2004). Contract design and self-control: Theory and evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 119(2), 353-402. doi: 10.1162/0033553041382111
- DellaVigna, S., & Malmendier, U. (2006). Paying not to go to the gym. *American Economic Review*, 96(3), 694-719. doi: 10.1257/aer.96.3.694
- 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), 83-105.
- Garber, C. E., Blissmer, B., Deschenes, M. R., Franklin, B. A., Lamonte, M. J., Lee, I.-M., . . . Swain, D. P. (2011). American College of Sports Medicine position stand. Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently healthy adults: guidance for prescribing exercise. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 43(7), 1334-1359.
- Garon, J. D., Masse, A., & Michaud, P. C. (2015). Health club attendance, expectations and self-control. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119, 364-374. doi: 10.1016/j.jebo.2015.08.015
- Giudicati, G., Riccaboni, M., & Romiti, A. (2013). Experience, socialization and customer retention: Lessons from the dance floor. *Marketing Letters*, 24(4), 409-422. doi: 10.1007/s11002-013-9233-6
- Goodwin, C., & Hill, R. P. (1998). Commitment to physical fitness: Commercial influences on long-term healthy consumer behaviors. *Social Marketing Quarterly*, 4(3), 68-83. doi: 10.1080/15245004.1998.9961005
- Gourville, J., & Soman, D. (2002). Pricing and the psychology of consumption. *Harvard Business Review*, 80(9), 90-+.
- Granzin, K. L., & Olsen, J. B. (1989). Identifying Those Ready to Make a Voluntary Commitment to Fitness. *Journal of Sport Management*, 3(2), 116-128.
- Green, B. C. (2005). Research and Reviews. *Journal of Sport Management*, 19, 233-253.
- Hata, O., & Umezawa, N. (1995). Use of Fitness Facilities, Equipment, and Programs: A Case Study of a Japanese Fitness Club. *Journal of Sport Management*, 9(1), 78-84.
- Herstein, R., Gilboa, S., & Gamliel, E. (2014). The Effect of Private Brands on Leveraging Service Quality and Satisfaction. *Services Marketing Quarterly*, 35(3), 222-235. doi: 10.1080/15332969.2014.916138
- Hill, B., & Green, B. C. (2012). Repeat participation as a function of program attractiveness, socializing opportunities, loyalty and the sportscape across three sport facility contexts. *Sport Management Review*, 15(4), 485-499.

- Hossain, M. M. (2014). Pervasiveness of SERVQUAL and its potential for the standards for functional quality of service. *International Journal of Services and Standards*, 9(1), 67-83. doi: 10.1504/IJSS.2014.061061
- Howat, G., & Murray, D. (2002). The role of critical incidents to complement service quality information for a sports and leisure centre. *European Sport Management Quarterly*, 2(1), 23-46. doi: 10.1080/16184740208721910
- Huang, C. M. (2011). Relationship between marketing strategy, brand equity and consumer motivation: A case study on sports & health clubs. *Actual Problems of Economics*, 125(11), 463-473.
- Javadein, S. R. S., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).
- Joon-Ho, K. (2004). The Role of Self-Esteem in Initiating Physical Activity in Consumption Situations. *Journal of Sport Management*, 18(3), 255-273.
- Joon-Ho, K., Bagozzi, R. P., & Oh, J. (2011). Emotions as Antecedents of Participant Sport Consumption Decisions: A Model Integrating Emotive, Self-Based, and Utilitarian Evaluations. *Journal of Sport Management*, 25(4), 314-325.
- Judge, T. A., & Erez, A. (2007). Interaction and intersection: The constellation of emotional stability and extraversion in predicting performance. *Personnel Psychology*, 60(3), 573-596. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00084.x
- Kim, C., & Kim, S. Y. (1998). Segmentation of Sport Center Members in Seoul Based on Attitudes Toward Service Quality. *Journal of Sport Management*, 12(4), 273.
- Kim, D., & Kim, S. Y. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2), 208-220.
- Kim, T., Park, S., & Chang, K. (2011). Antecedents of organizational citizenship behaviours among part-time employees of service organizations in Korea. *Asia Pacific Business Review*, 17(1), 85-101. doi: 10.1080/13602381.2010.495198
- Kirmani, A., & Wright, P. (1993). Procedural learning, consumer decision making, and marketing communication. *Marketing Letters*, 4(1), 39-48. doi: 10.1007/BF00994186
- Koustelios, A. (2001). Burnout among Greek sport centre employees. *Sport Management Review*, 4(2), 151-163.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality*, 17(1), 41-53. doi: 10.1108/09604520710720665
- Lin, J. S. C., & Wu, C. Y. (2011). The role of expected future use in relationship-based service retention. *Managing Service Quality*, 21(5), 535-551. doi: 10.1108/09604521111159816

- Liu, Y. D. (2009). Implementing and Evaluating Performance Measurement Initiative in Public Leisure Facilities: An Action Research Project. *Systemic Practice and Action Research*, 22(1), 15-30. doi: 10.1007/s11213-008-9103-y
- Luna-Arocas, R., & Thomas Li-Ping, T. (2005). The Use of Cluster Analysis to Segment Clients of a Sport Center in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 5(4), 381-413. doi: 10.1080/16184740500430256
- Lyberger, M. R., & Pastore, D. L. (1998). Health Club Facility Operators' Perceived Level of Compliance With the Americans With Disabilities Act. *Journal of Sport Management*, 12(2), 138.
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader Intentions and Employee Perceptions of Organizational Culture in a Private Fitness Corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1-22. doi: 10.1080/16184740500089557
- MacIntosh, E., Doherty, A., & Walker, M. (2010). Cross-sectoral Variation in Organizational Culture in the Fitness Industry. *European Sport Management Quarterly*, 10(4), 445-464. doi: 10.1080/16184742.2010.502744
- MacIntosh, E., & Walker, M. (2012). Chronicling the Transient Nature of Fitness Employees: An Organizational Culture Perspective. *Journal of Sport Management*, 26(2), 113-126.
- Marandi, E., & Harris, J. (2010). The impact of perceived service provider empathy on customer loyalty: Some observations from the health and fitness sector. *Managing Leisure*, 15(3), 214-227. doi: 10.1080/13606719.2010.483832
- Martínez, J. A., Ko, Y. J., & Martínez, L. (2010). An Application of Fuzzy Logic to Service Quality Research: A Case of Fitness Service. *Journal of Sport Management*, 24(5), 502-523.
- McKechnie, D. S., Grant, J., Shabbir Golawala, F., & Ganesh, P. (2006). The Fitness Trend Moves East: Emerging Market Demand in the UAE. *European Sport Management Quarterly*, 6(3), 289-305. doi: 10.1080/16184740601095073
- Moxham, C., & Wiseman, F. (2009). Examining the development, delivery and measurement of service quality in the fitness industry: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(5), 467-482. doi: 10.1080/14783360902863614
- Murray, D., & Howat, G. (2002). The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian sports and leisure centre. *Sport Management Review*, 5(1), 25-43.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The journal of marketing*, 41-50.
- Patterson, P. G. (2007). Demographic correlates of loyalty in a service context. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 112-121. doi: 10.1108/08876040710737877

- Pleshko, L. P., & Baqer, S. M. (2008). A path analysis study of the relationships among consumer satisfaction, loyalty, and market share in retail services. *Academy of Marketing Studies Journal*, 12(2), 111-127.
- Sappey, J., & Maconachie, G. (2012). Ocularcentric Labour: "you don't do this for money". *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 67(3), 505-525. doi: 10.7202/1012541ar
- Siems, F. U., Bystrova, O., & Niemand, T. (2015). The life event cycle as an instrument of relationship management in SMEs: Theory, results of an empirical investigation at a health club and management implications. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(3), 251-265. doi: 10.1504/IJEV.2015.071483
- Smith, J., Murray, D., & Howat, G. (2014). How perceptions of physique can influence customer satisfaction in health and fitness centres. *Managing Leisure*, 19(6), 442-460. doi: 10.1080/13606719.2014.920177
- Spangenberg, E. R. (1997). Increasing health club attendance through self-prophecy. *Marketing Letters*, 8(1), 23-31.
- Theodorakis, N. D., Howat, G., Ko, Y. J., & Avourdiadou, S. (2014). A comparison of service evaluation models in the context of sport and fitness centres in Greece. *Managing Leisure*, 19(1), 18-35. doi: 10.1080/13606719.2013.849505
- Tontini, G., & Picolo, J. D. (2014). Identifying the impact of incremental innovations on customer satisfaction using a fusion method between importance-performance analysis and Kano model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(1), 32-52. doi: 10.1108/IJQRM-05-2012-0062
- Tsitskari, E., Quick, S., & Tsakiraki, A. (2014). Measuring Exercise Involvement Among Fitness Centers' Members: Is It Related With Their Satisfaction? *Services Marketing Quarterly*, 35(4), 372-389. doi: 10.1080/15332969.2014.946881
- Ulseth, A. L. B. (2004). Social integration in modern sport: commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 95-115. doi: 10.1080/16184740408737471
- Vlachopoulos, S. P., Theodorakis, N. D., & Kyle, G. T. (2008). Assessing Exercise Involvement among Participants in Health and Fitness Centres. *European Sport Management Quarterly*, 8(3), 289-304. doi: 10.1080/16184740802224191
- Warburton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. S. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *Canadian medical association journal*, 174(6), 801-809.
- White, T. B., Lemon, K. N., & Hogan, J. E. (2007). Customer retention when the customer's future usage is uncertain. *Psychology & Marketing*, 24(10), 849-870. doi: 10.1002/mar.20187
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2009). Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 103-118. doi: 10.1080/16184740802571377

- Williams, A. S., Pedersen, P. M., & Walsh, P. (2012). Brand associations in the fitness segment of the sports industry in the United States: Extending spectator sports branding conceptualisations and dimensions to participatory sports. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 14(1), 34-50.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: Developing service bundles. *Sport Management Review*, 11(1), 51-75.
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2012). A re-examination and extension of measuring perceived service quality in Physical Activity and Sports Centres (PSC): QSport-14 scale. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 13(3), 190-208.
- Yuan, B. J. C., Liu, C. Y., Kao, K. M., & Hsu, Y. C. (2009). Entrepreneurship and innovation process in the health industry in Taiwan. *European Business Review*, 21(5), 453-471. doi: 10.1108/09555340910986673
- Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2008). Do consumers discern innovations in service elements? *Journal of Services Marketing*, 22(5), 338-352. doi: 10.1108/08876040810889111