

Estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da Pandemia de COVID-19

Rodrigo Kilpp

Porto, 2021

Estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da Pandemia de COVID-19

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, no âmbito do 2º Ciclo conducentes ao grau de mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na versão da sua quarta alteração pelo Decreto-Lei nº 63/2016 de 13 de setembro.

Orientação: Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira

Rodrigo Kilpp

Porto, 2021

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Kilpp, R. (2021). Estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da Pandemia de COVID-19. Porto: R. Kilpp. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Portugal.

Palavras-chave: Fitness. Estúdio. Ginásio. COVID-19. Estratégia Digital. Marketing Digital.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de mais nada, a Deus por esta oportunidade e experiência única.

Agradeço a minha esposa Magali, minha inspiração e maior incentivadora para a realização deste Mestrado, minha companheira de todas as horas. Na reta final, mais precisamente no mês de julho de 2021, vieram dois anjinhos, Pietro e Henrique, para completar nossa família e tornar esse trabalho ainda mais desafiante e alegre. Muito obrigado!

Agradeço a toda minha família, em especial meus pais Ademar e Dircinha, meus exemplos e porto seguro, minha irmã Raquel, cunhado Gabriel e sobrinhas Isabella e Helena pelo incentivo e carinho de sempre. Muito obrigado!

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Alan Ferreira, pela paciência, competência e clareza com que soube conduzir a realização desse trabalho, em meio a tantas idéias e dúvidas. Certamente sem a sua orientação ele não seria possível. Estendo os agradecimentos a sua família, Cassandra e Lara, com as quais também pude compartilhar momentos de alegria e confraternização. Muito obrigado!

Agradeço ao Professor Sarmento, coordenador do curso e grande referência na Gestão do Desporto. Todas as suas experiências e conhecimentos compartilhados foram de grande valia para a minha formação. Muito obrigado!

Agradeço ao time da RK Win Personal Training & Pilates, em especial nossa coordenadora Carol, por “tocar” o estúdio na minha ausência e ser incansável em sempre fazer o melhor aos nossos clientes. Muito obrigado!

Agradeço aos meus colegas do Mestrado pelos agradáveis momentos, amizade, experiências e aprendizado compartilhados, em especial Luis, André, Francis, Fernanda e Inês, aos colegas do segundo ano que tive o prazer de conhecer e conviver no gabinete de gestão, em especial ao Beto, Yves e Camila e, claro, a todos os professores do curso pelos ensinamentos providos. Muito obrigado!

Agradeço a todas as pessoas as quais tive o prazer de conhecer e conviver nessa experiência em Portugal, que de alguma forma contribuíram para que esta etapa fosse concluída de forma tão especial, como o Sr. Flávio, um grande amigo para o resto da vida. Muito obrigado!

Agradeço aos colegas gestores de estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional que fizeram parte da amostra, dedicando seu tempo para compartilhar suas experiências com a pandemia do COVID-19 e contribuindo para o fortalecimento do nosso setor. Muito obrigado!

Certamente, a grande valia deste trabalho é poder conhecer pessoas e trocar experiências, sem as quais, nada disso faria sentido. Portanto, a todos:

MUITO OBRIGADO!!!

ÍNDICE GERAL

Sumário

AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Estrutura da dissertação	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Mercado do Fitness e a pandemia de Covid-19	18
2.1.1 O Mercado do Fitness no Mundo Antes da Pandemia	21
2.1.2 O Mercado do Fitness no Brasil e em Portugal antes da Pandemia	23
2.1.3 O Mercado Fitness “Após” a Pandemia	28
2.1.4 Importância dos Ginásios para a Promoção da Qualidade de Vida da População	36
2.1.5 O Personal Training	38
2.1.6 O Treinamento Funcional	39
2.1.7 Ginásios: serviço essencial durante a pandemia	41
2.2 Estratégias digitais	47
2.2.1 Estratégias digitais para marketing, vendas e as aulas virtuais nos ginásios	47
2.2.2 Estratégias de Gestão para evitar falência	59
3. OBJETIVOS	63
3.1. Objetivo Geral	63
3.2 Objetivos Específicos	63
4. MATERIAIS E MÉTODOS	64
4.1 Tipo de Pesquisa, População e Amostra	64
4.2. Instrumentos	67
4.3 Procedimentos	68

4.4 Análises.....	69
5. RESULTADOS.....	71
5.1 Efeito da pandemia.....	72
5.2 Estratégia de atendimento	75
5.3 Estratégia de marketing e gestão	82
6. DISCUSSÃO.....	96
7. CONCLUSÃO	105
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: As 20 principais tendências mundiais de condicionamento físico para 2021 (Thompson, 2021)	34
Figura 2: Pesquisa para os itens “treinamento em casa” e “COVID-19” no Google Trends (Oliveira Neto et. al., 2020)	50
Figura 3: Categorias e subcategorias identificadas no discurso dos gestores dos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da pandemia COVID-19	71
Figura 4: Métodos e ferramentas de atendimento online dos estúdios de PT e TF	93
Figura 5: Estratégias de marketing digital dos estúdios de PT e TF	94

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Características dos estúdios de Personal Training (PT) e Treinamento Funcional (TF) do Brasil e de Portugal, objetos do estudo	66
Quadro 2: Etapas e procedimentos da investigação	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Efeito da pandemia	73
Tabela 2: Estratégia de atendimento	76
Tabela 3: Estratégias de marketing e gestão	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Instrumento utilizado na coleta de dados: Perfil do estúdio	123
Anexo B: Instrumento utilizado na coleta de dados: Entrevista semi-estruturada	125
Anexo C: Instrumento utilizado na coleta de dados: Termo de consentimento	128

RESUMO

O ano de 2020 será lembrado pela pandemia do COVID-19, doença transmitida entre as pessoas por gotículas respiratórias que causou uma interrupção nos negócios sem precedentes, levando ginásios, empresas ligadas ao fitness e todo o setor desportivo a buscar estratégias digitais a fim de superar o isolamento social. O objetivo deste trabalho foi identificar as estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas pelos estúdios de Personal Training (PT) e Treinamento Funcional (TF) em virtude da pandemia. Trata-se de um estudo multicaso, de abordagem quali-quantitativa, com objetivo exploratório e descritivo. Foi utilizado um questionário virtual, seguido de uma entrevista semiestruturada, feita com 5 gestores de estúdios de PT e TF. Após transcrições dos discursos, os dados foram codificados, organizados por categorias e analisados pelo software Maxqda 2020. Como principais resultados destacaram-se a capacidade técnica dos profissionais dos estúdios para encontrar soluções para seguir atendendo os clientes de forma online, ao mesmo tempo que os estúdios não tiveram nenhuma ação clara de marketing digital. Alguns estúdios tinham menos clientes de antes da pandemia, ao passo que outros já haviam aumentado o número de clientes. Os estúdios não faziam atendimento online anteriormente, no entanto, todos passaram a fazer de forma temporária durante o confinamento. Nenhum estúdio criou um produto digital e não pretendiam seguir com as aulas online quando terminasse a pandemia. Os estúdios utilizaram o WhatsApp e o Zoom para as aulas online. Em relação ao marketing digital, nenhum estúdio criou uma estratégia digital para captação e venda durante a pandemia, atentando apenas em manter os clientes que já tinham, demonstrando falta de conhecimento nessa área. Conclui-se que os estúdios de PT e TF tem uma ótima formação técnica, mas ainda necessitam de uma melhor gestão, em especial nas áreas comercial e de marketing. A presente pesquisa não permite uma caracterização do setor, mas apresenta uma ótima contextualização dos desafios e soluções encontradas com a pandemia. Mais pesquisas são necessárias para aprofundar este tema.

Palavras-chave: Fitness. Estúdio. Ginásio. COVID-19. Estratégia Digital. Marketing Digital.

ABSTRACT

The year of 2020 will be remembered for the COVID-19 pandemic, a disease transmitted among people by respiratory droplets that caused an unprecedented disruption in business, leading gyms, fitness-related companies and the entire sports sector to seek digital strategies in order to overcome social isolation. The aims of this work was to identify the digital service and marketing strategies used by Personal Training (PT) and Functional Training (FT) studios due to the pandemic. This is a multi-case study, with a quali-quantitative approach, with an exploratory and descriptive objective. A virtual questionnaire was used, followed by a semi-structured interview with 5 studio managers from PT and FT. After transcribing the speeches, the data were coded, organized by categories and analyzed by Maxqda 2020 software. The main results highlighted were the technical capacity of the studios' professionals to find solutions to continue serving customers online, at the same time the studios had no clear digital marketing action. Some studios had fewer clients than before the pandemic, while others had already increased their client base. None of them used to do online care before, however, they all started doing it temporarily during the confinement. No studio created a digital product, and they did not intend to continue with online training when the pandemic ended. The studios used WhatsApp and Zoom for online classes. Regarding digital marketing, no studio has created a digital strategy for capturing and selling during the pandemic, only trying to keep the customers they already had, demonstrating a lack of knowledge in this area. It is concluded that PT and FT studios have excellent technical training, but still need better management, especially in the commercial and marketing areas. This research does not allow a characterization of the sector but presents an excellent context of the challenges and solutions found with the pandemic. More research is needed to deepen this topic.

Keywords: Fitness. Studio. Gymnasium. COVID-19. Digital Strategy. Digital Marketing.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAD – Associação Brasileira das Academias

COVID – Corona Vírus Disease

DCNT's – Doenças crônicas não transmissíveis

ECAD – Escritório Central de Arrecadação e Distribuição

EPI's – Equipamentos de proteção individual

FB – Facebook

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IG – Instagram

IHRSA – International Health, Racquet and Sportsclub Association

OMS – Organização Mundial de Saúde

OT – Online Training

PT – Personal Training

SEA - Search Engine Advertising (Propagandas nos Mecanismos de Busca)

SEO - Search Engine Optimization (Otimização dos Mecanismos de Busca)

TF – Treinamento Funcional

1. INTRODUÇÃO

No dia 26 de fevereiro de 2020 o Ministério da Saúde do Brasil (2020) informou que o Coronavírus havia chegado ao Brasil. Em seguida, no dia 11 de março do mesmo ano a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou que a doença passou a ser caracterizada como uma pandemia, em virtude da disseminação global e aumento de casos (Revista Veja, 2020), causada por um vírus respiratório denominado Síndrome Respiratória Aguda Grave Coronavírus 2 (SARS-CoV-2). A doença é transmitida de pessoa para pessoa principalmente por gotículas respiratórias. Quando um indivíduo infectado tosse, espirra ou fala, ele libera o vírus e pode contaminar outro quando as gotículas entram em contato com as mucosas. A transmissão também pode ocorrer caso alguém toque uma superfície contaminada e mova as mãos para os olhos, nariz ou boca, pois há evidências de que o vírus permanece viável em muitas superfícies por horas a dias (CDC, 2019).

Como consequência, a pandemia da doença Coronavírus causou uma interrupção nos negócios sem precedentes em todo o mundo, resultando em isolamento social devido à orientação para as pessoas ficarem em casa em quarentena para evitar a propagação desta doença infecciosa (Kraemer, et al, 2020). No entanto, essa medida de controle teve diversos impactos na sociedade, como na saúde psicológica, relacionamentos, educação, negócios, emprego e lazer (Dominski & Brandt, 2020).

Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) “das 1,3 milhão de empresas que fecharam (temporária ou definitivamente) no ano de 2020 até a primeira quinzena de junho no Brasil, 522,6 mil (40%) encerraram suas atividades por causa da pandemia do novo Coronavírus” (IBGE, 2020). Destas, 518,4 mil (99,2%) eram empresas de pequeno porte, com até 49 empregados. Entre os setores que tiveram o maior número de empresas fechadas, em primeiro lugar está o setor de serviços, onde enquadraram-se os ginásios e estúdios de personal training e treinamento funcional, com 258,5 mil

empresas (49,5%), seguido do comércio com 192 mil (36,7%), construção civil com 38,4 mil (7,4%) e a indústria com 33,7 mil (6,4%). Sendo o Brasil o segundo país do mundo com maior número de ginásios, atrás apenas dos Estados Unidos da América (Revista ACAD, 2018), supõe-se que essa crise terá impacto muito grande nesse setor. Reforça esta perspectiva o fato de, antes do início da pandemia, mais de 70% do setor de ginásios no Brasil era constituído por micro e pequenas empresas e gerava cerca de 1 milhão de empregos diretos (Revista ACAD, 2020). À título de esclarecimento, em Portugal é utilizado o termo “ginásio” para referir-se aos estabelecimentos de condicionamento físico, ao passo que no Brasil o termo utilizado é “academia”. Neste trabalho será utilizado preferencialmente o termo ginásio para referir-se a estes estabelecimentos, ou ainda o termo estúdio, para referir-se a espaços pequenos de Personal Training e Treinamento Funcional.

O setor Fitness foi um dentre os setores fortemente afetados durante a pandemia, principalmente em razão do isolamento social. As pessoas sendo obrigadas a ficarem em casa, não podendo frequentar os ginásios, causou vários problemas, tanto do ponto de vista físico e emocional para os praticantes, como do ponto de vista empresarial para os ginásios. Nesse sentido, os ginásios tiveram que buscar alternativas de gestão relacionadas ao atendimento para continuar entregando os treinos aos seus clientes, bem como relacionadas ao marketing e vendas para manterem o faturamento e receita (Revista ACAD, 2020).

Como tentativa de sobrevivência e manutenção dos negócios, estratégias digitais foram as soluções encontradas pelo setor fitness para conseguir enfrentar esse momento de isolamento social (Revista ACAD, 2020). O grande desafio pode ter sido criar um conteúdo digital autêntico, que refletisse a personalidade da marca - a aparência, a sensação, os valores e a missão. Além disso, tudo de forma rápida, sem tempo para planejamento e ainda com pouca experiência para a grande maioria dos “players”. A rede brasileira de academias Companhia Athletica, por exemplo, ofereceu aulas ao vivo, programas online para idosos e prescrições de exercícios funcionais durante o período de encerramento. Essas transmissões foram gratuitas para a audiência, o que gerou

um novo grupo de “leads”, ou seja, clientes em potencial. Esses possíveis clientes seguiram recebendo o acesso diário e informações atualizadas sobre as novas operações assim que os ginásios foram autorizados a reabrir (IHRSA, 2020).

Como se percebe, os ginásios pertencentes a grandes redes conseguiram reagir rapidamente com estratégias de entrega de aulas on-line, bem como prospecção e vendas para novos clientes destes conteúdos, porém essa não deve ter sido a realidade para a grande maioria dos ginásios, em especial os estúdios, os quais não possuem uma gestão profissional e departamentos comercial e marketing bem estruturados. Conforme a Revista ACAD (2018), 80% do mercado brasileiro de fitness era composto por micro e pequenas empresas. Sendo assim, pelo grande desafio criado pela pandemia e a falta de informações para apoiar as estratégias de gestão, o objetivo geral deste trabalho é identificar as estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas pelos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da pandemia de COVID-19.

1.1 Estrutura da dissertação

O presente estudo está dividido em dez capítulos. O primeiro capítulo faz uma introdução composta pelo escopo, relevância e objetivos do estudo. O segundo capítulo é representado pela revisão de literatura, onde apresentamos o estado da arte nos principais temas relativos a esse tema (gestão dos ginásios, atendimento on-line, marketing e vendas digitais). No terceiro capítulo estão expostos os objetivos, geral e específicos, do estudo. Em seguida, no quarto capítulo são apresentados os materiais e métodos utilizados para o desenvolvimento do estudo, a caracterização da amostra, a identificação das técnicas e os instrumentos utilizados, bem como os métodos de análise dos dados. O quinto capítulo é constituído pela apresentação dos resultados encontrados. No sexto capítulo serão apresentadas as discussões relativamente aos resultados e suas relações com a literatura. No sétimo capítulo são expostas

as conclusões do estudo, correspondendo aos objetivos propostos juntamente com as limitações e sugestões de estudos futuros. O oitavo capítulo é composto pelas referências bibliográficas utilizadas para elaboração deste trabalho. E, por fim, o nono capítulo é composto pelos anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Mercado do Fitness e a pandemia de Covid-19

O ano de 2020 será lembrado como o ano em que a pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 precipitou uma ruptura maior no funcionamento das sociedades contemporâneas. Segundo Marques (2020) será provavelmente lembrado também como o momento de uma ruptura da qual nossas sociedades não mais se recuperaram completamente. Isso porque a atual pandemia intervém num momento em que três crises estruturais na relação entre as sociedades hegemônicas contemporâneas e o sistema Terra se reforçam reciprocamente, convergindo em direção a uma regressão econômica global, ainda que com eventuais surtos conjunturais de recuperação. Essas três crises são, como reiterado pela ciência, a emergência climática, a aniquilação em curso da biodiversidade e o adoecimento coletivo dos organismos, intoxicados pela indústria química.

Para Dowbor (2020) convergem neste momento quatro crises: a crise ambiental, a crise da desigualdade, o caos financeiro e a pandemia. Ao paralisar a economia mundial, o Coronavírus nos coloca frente a um desafio sistêmico. Para ele, a forma como nos organizamos como nações e sociedade global, tornou-se disfuncional.

As informações que tratam sobre a primeira infecção conhecida do COVID-19, a doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 ainda são imprecisas. Segundo o governo chinês ela teria ocorrido em 17 de novembro de 2019 em Wuhan, capital da província de Hubei, na China. Já a Organização Mundial de Saúde (OMS) afirma que o primeiro contágio do COVID-19 na China ocorreu no dia 8 de dezembro. No Brasil, dia 26 de fevereiro de 2020 o Ministério da Saúde informou que o Coronavírus havia chegado. No dia 11 de março a OMS anunciou que a doença causada pelo novo Coronavírus passou a ser caracterizada como

uma pandemia. E no dia 17 de março confirmou-se a primeira morte por COVID-19 no Brasil.

A cronologia do Coronavírus COVID-19 revela uma rápida disseminação mundial, que pressionou a OMS a decretar emergência de saúde pública de interesse internacional no fim de janeiro. A medida é tomada quando um evento com implicações para a saúde pública ocorre de maneira inesperada e supera as fronteiras do país inicialmente afetado, demandando uma ação internacional imediata. Em 13 de Janeiro, a OMS notificou o primeiro caso de uma pessoa infectada fora da China, na Tailândia.

Foi a sexta vez que a OMS adotou esse alerta mundial. As outras cinco ocasiões foram: H1N1 em 2009, Poliomielite em 2014, Ebola também em 2014, Microcefalia associada ao Zika Vírus em 2016, devido à crise que se originou no Brasil e novamente o Ebola em 2019. Percebe-se que na última década estamos tendo recorrentemente casos pandêmicos, o que já nos leva a uma reflexão sobre os hábitos de vida atuais. Nessa mesma linha de raciocínio, Guimarães, Santos e Sanctos (2020) indicam que as pandemias mundiais estão se sobrepondo. Para os autores, a incapacidade do sistema imunológico de responder ao estresse para preservar a homeostase parece estar associada à inflamação crônica, inatividade física e/ou aptidão cardiorrespiratória insatisfatória, sendo este um ótimo momento para repensar as ações de combate ao sedentarismo.

Segundo Greve et al. (2020) o COVID-19 tem alto poder de disseminação, com maior mortalidade principalmente em idosos com doenças crônicas associadas e evoluindo com a necessidade de hospitalização devido à síndrome respiratória aguda grave (SARS). Para eles ainda não há intervenções farmacêuticas eficazes para o tratamento de COVID-19, sendo o distanciamento social a estratégia mais eficaz para diminuir a transmissão comunitária do vírus e a carga sobre os sistemas de saúde.

O período de incubação do vírus varia de 2 a 14 dias. Os sintomas aparecem principalmente após 5 dias da exposição. Estudos mostram que uma pessoa infectada pode transmitir o vírus durante o período assintomático. Isso

sugere que a transmissão pode ocorrer mesmo sem o surgimento de qualquer sintoma. Os sintomas mais comuns são febre (83-99%), tosse (59-82%), fadiga (44-70%), anorexia (40-84%), dispneia (31-40%) e mialgia (11-35%). Outros sintomas como dor de garganta, cefaleia, rinorreia, diarreia, anosmia e ageusia também foram relatados. A principal complicação é a síndrome do desconforto respiratório agudo (cdc.gov, 2019).

A expansão da pandemia ocorre em progressão geométrica: duas pessoas podem contaminar quatro, que por sua vez contaminam oito e assim por diante. Ou seja, o confinamento imediato e isolamento do possível foco constitui uma medida drástica, mas eficiente, pois a partir de um determinado nível de alastramento fica muito mais difícil testar milhões de possíveis transmissores. O confinamento radical como o que se viu na China, com o isolamento da cidade de Wuhan, permitiu um relativo travamento da expansão (Dowbor, 2020).

O surgimento desse vírus associado a rápida adaptação da sociedade contemporânea desafiou as pessoas e as organizações a encontrarem alternativas para manterem suas atividades mesmo com a necessidade do distanciamento social. Sendo assim, neste trabalho será apresentado como o setor fitness, em especial os estúdios de Personal Training e de Treinamento Funcional do Brasil e de Portugal, enfrentaram os desafios lançados pelas mudanças causadas pelo isolamento social e todas as demais alterações nas rotinas da população com o surgimento do COVID-19.

A noção de academia (ginásio) remonta à Grécia Antiga (Neves, 2016). Platão fundou a primeira instituição grega dedicada aos estudos científicos e filosóficos, a Academia. No local, além das instalações escolares para o estudo de assuntos relacionados à matemática, à filosofia, à ciência política ou moral, havia ainda um ginásio destinado à realização de exercícios físicos. O ginásio (gýmnasion) significa o lugar em que os homens se exercitavam nus. Esta atividade desempenhava um papel importante na educação dos gregos, atuando como complemento fundamental, para a formação intelectual e física (Lessa e Codeço, 2011).

Na sociedade contemporânea, a área do fitness começou por se desenvolver em forma de ginásios de rua, também designados como do “ferro”, musculação e body Building. Posteriormente observou-se o crescimento de “Academias de Aeróbica”, que incluía atividades de grupo especialmente dedicadas para as mulheres (Santos & Salles, 2009).

Os ginásios foram evoluindo, acompanhando as tendências internacionais, nomeadamente nas aulas de grupo, e atualmente é possível assistir a aulas com programas específicos e pré-coreografados, que para além da atividade física em si proporcionam experiências únicas no âmbito da prática desportiva. Hoje, a indústria do fitness incorpora o conceito “wellness”, criado pelo americano Charles Corbin, o qual é definido como uma integração dos aspectos de saúde e aptidão, não esquecendo a condição física, mas com maior valorização da qualidade de vida e bem-estar (Saba, 2006).

Segundo Constantino (1999) Ginásios, Academias e Health Clubs, são os espaços que respondem às necessidades de manutenção de condição física numa óptica de uso comunitário e centrado essencialmente em motivos ligados à forma física e à saúde. São espaços que não estão necessariamente numa lógica de prática de natureza competitiva, mas respondem a procura crescentes no domínio da promoção do exercício físico.

2.1.1 O Mercado do Fitness no Mundo Antes da Pandemia

O Report Global da International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA, 2020) reportou que antes da pandemia o mercado global de ginásios terminou a década com desempenho recorde. Os ginásios superaram 184 milhões de usuários em todo o mundo em 2019. A receita da indústria totalizou US \$ 96,7 bilhões e a contagem de clubes excedeu 210 mil instalações. Os principais mercados continuavam apresentando crescimento nas Américas e na Europa. Os 10 principais mercados em todo o mundo eram responsáveis por quase três em cada quatro membros de ginásios (73%) e cerca de dois terços das instalações (64%). Os 10 principais mercados globais também

geraram 73% da receita total da indústria mundial. Os EUA lideravam todos os mercados em membros com 64,2 milhões, 41.370 instalações e receita de US \$ 35 bilhões. A Alemanha ocupava o segundo lugar em número de associados, com 11,7 milhões. A Alemanha e o Reino Unido ficaram empatadas em segundo lugar em receita do setor, já que cada mercado gerou cerca de US \$ 6,2 bilhões em 2019.

Na Europa cerca de 60 milhões de pessoas frequentaram um dos 59 mil ginásios deste continente, representando uma indústria que gerou US \$ 28,8 bilhões, somente em 2017, segundo dados da IHRSA (2018). Reino Unido e Alemanha lideravam o mercado da Europa. No Reino Unido os mais de 6 mil ginásios reuniam 9,7 milhões de praticantes. A Alemanha já atraía mais de 10 milhões de clientes, em cerca de 9 mil ginásios, gerando US \$ 5,6 bilhões. De acordo com o Eurobarômetro da União Européia (2017), 60% da população européia raramente ou nunca praticavam qualquer tipo de exercício físico e havia mais mulheres (64%) do que homens (56%) a reportar que nunca ou raramente praticavam exercício ou desporto.

Nos países do Oriente Médio e norte da África, cerca de 3,4 milhões de pessoas frequentavam 5.600 ginásios em 10 mercados desta região. Juntos, esses dez mercados geraram aproximadamente US \$ 2 bilhões em suas indústrias. A Arábia Saudita liderava em faturamento, com US \$ 620 milhões gerados em 1.100 ginásios, que atraíam mais de 800 mil clientes. Em termos de número de ginásios e de clientes, o Egito era o líder de mercado com 1.680 ginásios e 957.500 clientes. Apesar dos conflitos em diversos países da região, dados da IHRSA (2018) confirmam que existia sim uma demanda por serviços de fitness, saúde e bem-estar naquela região.

Na região da Ásia e do Pacífico tinha 22 milhões de clientes, em mais de 25 mil ginásios, gerando uma arrecadação anual de US \$ 16,8 bilhões. Somente dois mercados na região eram considerados promissores: Austrália e Nova Zelândia, que tinham a maior taxa de penetração – 15,3% e 13,6% respectivamente.

Por falar em penetração de mercado, conforme relatório da IHRSA, os principais mercados do setor eram, em ordem: Suécia (21,4%), Noruega (20,9%), Estados Unidos (20,3%), Dinamarca (18,3%), Holanda (17%), Finlândia (16,8%), Canadá (15,5%), Austrália (15,3%), Reino Unido (13,8%) e Nova Zelândia (13,6%). Percebe-se, portanto, uma maior maturidade no mercado de ginásios, de forma geral, em países economicamente desenvolvidos, com maiores PIB per capita e com os maiores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH). Além disso, o alto índice de escolarização, maior acesso à cultura e alto poder de consumo da população, configuravam um cenário positivo que pode sinalizar uma maior consciência sobre a importância da prática de exercício físico para prevenção de doenças e manutenção da saúde e da qualidade de vida. A meta estipulada antes da pandemia pela IHRSA para o ano de 2030 era de 230 milhões de praticantes de atividades físicas em ginásios em todo o mundo (ACAD, 2018).

Percebe-se, portanto, que antes da pandemia o segmento fitness tinha um mercado muito grande a crescer em todo o mundo e estava se mobilizando para isso.

2.1.2 O Mercado do Fitness no Brasil e em Portugal antes da Pandemia

O poder de penetração do mercado de ginásios no Brasil já era baixo antes da pandemia, com apenas 4,62%, porém era o segundo na América Latina, atrás apenas da Argentina, que possuía 6,75% (ACAD, 2018).

Conforme números recentes da OMS, o sedentarismo no Brasil era alarmante, sendo que 47% da população não praticava o mínimo de atividade física recomendado pela instituição para manter-se saudável — 150 minutos por semana. Este índice provavelmente deve ter piorado ainda mais durante a pandemia levando-se em consideração o distanciamento e isolamento social.

Em termos de faturamento, o Brasil era apenas o 12º mercado de ginásios do mundo, com US \$ 2,1 bilhões. O líder era os Estados Unidos com US \$ 30 bilhões, seguidos pela Alemanha com US \$ 5,6 bilhões. Nas Américas o Brasil é

o terceiro em faturamento, atrás também do Canadá, sendo, portanto, o maior da América Latina.

Ao mesmo tempo, o Brasil em 2019 era o segundo país do mundo em número de ginásios, com 29.525 unidades, atrás apenas dos Estados Unidos com 41.370. E em número de usuários, o Brasil era o quarto do ranking com 9,6 milhões de praticantes, atrás dos Estados Unidos (62,4 milhões), Alemanha (11,7 milhões) e Reino Unido (9,9 milhões) (IHRSA, 2020).

Estes dois últimos índices apresentados mostram que, apesar de todas as dificuldades socioeconômicas enfrentadas no Brasil antes do COVID-19, o setor ainda tinha um potencial enorme de crescimento, ao mesmo tempo que o mercado de ginásios já apresentava uma certa relevância no cenário mundial.

Em relação ao faturamento médio mensal dos ginásios brasileiros, 56% faturavam até R\$ 50 mil, 15% de R\$ 50 a 75 mil e 8% de R\$ 75 a 100 mil (IHRSA, 2018).

A mensalidade média dos ginásios no Brasil eram: 6% até R\$ 50,00; 38% de R\$ 51,00 a 100,00; 24% de R\$ 101,00 a R\$ 150,00; 10% de R\$ 151,00 a 200,00 e 10% de R\$ 201,00 a 300,00 (IHRSA, 2018).

E em número de clientes, 23% dos ginásios tinham até 100 membros inscritos, 15% de 101 a 200 e 13% de 201 a 300 (IHRSA, 2018). Essa parcela de ginásios de pequeno porte, com até 300 alunos, representavam, portanto, 51% do mercado de ginásios no Brasil.

Para Gustavo Borges, presidente da ACAD entre 2016 e 2020, apesar da taxa de penetração de 4,6% ainda ser baixa naquela época, era a maior que já se teve no Brasil até então. No entendimento dele, isso deveu-se ao aumento da oferta de serviços, os tipos de negócios e os nichos que foram se especificando, ampliando o mercado e atraindo pessoas que não frequentavam os ginásios (ACAD, 2018). Esses ginásios especializados ou estúdios de nichos como treinamento funcional, corrida, bike indoor, Pilates, Yoga, dança, lutas e personal training tiraram muitos clientes dos ginásios de grande porte desde a segunda metade dos anos 2000 e se tornaram uma fatia importante do mercado.

Dados do SEBRAE (2018) demonstram que, entre 2009 e 2016, houve no Brasil um crescimento de 127% no número de ginásios, enquanto o crescimento mundial foi de 50%. Para Saba e Pimenta (2012) essa situação começou já na década de 90 quando o setor passou a alcançar receitas crescentes e lucro, passando por diversas transformações, tendo como principal motor o período entre 1995 e 2000 onde o crescimento do PIB brasileiro era em torno de 2%, enquanto o PIB real do esporte cresceu 6,3%.

Pensando especificamente neste setor de fitness e wellness, em 2018 o Sebrae/RJ desenvolveu o Sebrae Fitness, programa que oferece conteúdo específico para o aprimoramento de negócios. A metodologia empregada visa construir soluções personalizadas para empreendimentos de diferentes tamanhos e características, em diferentes áreas, como: aumento de visitação ao estabelecimento, formação de preço, marketing, entrega de valor aos clientes, definição de modelo de negócio, direcionamento estratégico, fidelização e recuperação de clientes, liderança de equipe, gestão de colaboradores por competências, cultura organizacional e gestão de conflitos.

Segundo Furtado (2009) o modelo tradicional de ginásios iniciado na década de 1940, e presente até hoje, mostra-se bastante oneroso, pois de acordo com Saba e Pimenta (2012) este modelo é composto de diversos profissionais como: professores, recepcionistas, equipe comercial, limpeza, e em alguns casos até cozinheira e manobrista, o que torna o ticket médio mais elevado.

Para Fernandez, Ruiz, Garcia e Colón (2016) devido ao aumento no número de ginásios, a competição por custo já vinha aumentando e, por conseguinte, a lucratividade vinha caindo e as empresas já estavam em busca de novos modelos de negócio antes mesmo da pandemia. Já Marques (2010) afirmava que neste mercado em crescimento, era natural também o aumento da concorrência, exigindo-se que a qualidade dos serviços apresentados no mundo do fitness fossem cada vez superiores para que os ginásios conseguissem destacar-se e manter-se no mercado. Segundo Filardi, Ferreira e Irigaray (2019), a transformação do setor evoluiu com intuito de atender as demandas dos

públicos como a maior profissionalização do setor, segmentação do mercado, aumento da concorrência e análise das necessidades dos indivíduos.

No entanto, os ginásios não eram a escolha principal de quem fazia exercício físico no Brasil — essa era a preferência de 28% dos praticantes, ainda de acordo com números da IHRSA. A maior parte, 41%, preferia treinar ao ar livre e 25% exercitava-se em casa ou no seu condomínio. Caminhada e corrida eram as modalidades mais populares. Estes dados sinalizam que se os ginásios conseguissem criar produtos e serviços de qualidade com entrega online, poderiam conquistar esse público que prefere exercitar-se ao ar livre ou em casa, encontrando uma ótima alternativa para enfrentar as dificuldades causadas pela pandemia, especialmente o isolamento social, além de conseguir manter seus alunos ativos durante este período.

Em relação aos gestores dos ginásios, dentro do projeto Sebrae Fitness (2017), foi feito um levantamento sobre o perfil destes gestores nas cidades do Rio de Janeiro, Niterói e São Gonçalo. Neste levantamento foi constatado que a grande maioria dos gestores são graduados em Educação Física e que sentem falta de uma formação em gestão empresarial durante a faculdade. Sendo assim, este estudo evidenciou três arquétipos de gestor: o professor, o professor-empREENDEDOR e o empreENDEDOR. A seguir as principais características de cada um:

Professor: formado em Educação Física, ama a profissão, abriu o ginásio para ter um espaço para dar as aulas, continua a dar aulas, acumula funções, não tem uma organização de fluxo de trabalho e processos, dificuldade em delegar, prefere conhecimento técnico à conhecimento de gestão de negócios, relaciona a falta de estrutura do seu ginásio com a crise e/ou falta de mais alunos, conhece todos os alunos na maioria das vezes pelo nome e tem uma relação muito próxima a eles.

Professor-EmpREENDEDOR: formado em Educação Física, ama a profissão porém não dá mais aulas, prioriza a profissionalização das pessoas e dos processos, já fez curso sobre gestão, costuma se informar sobre tendências e novidades, sabe delegar, implementa divisão de funções no ginásio, tem cargos

e organograma, além de ser formado na área, também tem uma parte muito focada em business, entende que melhorar o atendimento é o ponto principal para fidelizar e captar mais clientes e não conhece todos os alunos e prefere se manter um pouco distante deles para manter o profissionalismo.

Empreendedor: não tem formação em Educação Física, abriu o ginásio por oportunidade de negócio, já fez vários cursos sobre empreendedorismo e gestão de negócios e prioriza este conhecimento ao invés do técnico, tem amor pela empresa e não pelo ramo, vê valor na profissionalização dos processos, sabe delegar, implementa divisão de funções, tem cargos e organograma, relaciona a falta de estrutura do seu ginásio com a crise e/ou falta de mais alunos e tem uma relação mais distante com o aluno.

As características destas três personas de gestores de ginásios são muito marcantes, em especial nos ginásios pequenos ou estúdios, os quais na sua grande maioria os gestores são oriundos da Educação Física. Um ponto relevante a ser salientado é o fato de tanto o professor quanto o empreendedor relacionarem a falta de estrutura do seu ginásio com a crise e/ou falta de mais alunos, enquanto o professor-empresendedor, que já tem uma vivência e visão mais ampla do negócio, que o ponto principal para fidelizar e captar novos alunos é melhorar o atendimento, a satisfação e a entrega de resultados aos alunos.

Tratando-se de Portugal, de acordo com o Eurobarómetro da União Europeia (2017), 74% dos portugueses raramente ou nunca praticavam qualquer tipo de exercício físico. Já o último Eurobarómetro da atividade física, realizado em 2018, refere que mais de 68% dos portugueses não realizavam qualquer tipo de exercício ou desporto e 6% realizavam-no raramente (TNS Opinion & Social, 2018). Este valor já era consideravelmente superior ao observado para a média europeia, 60%.

A Associação de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP) tem realizado, ao longo dos últimos anos, um barómetro com os principais indicadores associados ao setor. Relativamente ao ano de 2019 existiam em Portugal cerca de 1100 ginásios, aproximadamente cem a mais do que no ano anterior. Em relação ao número de praticantes de atividades de fitness estes subiram de

592.834, relativos ao ano de 2018, para 688.210 em 2019, resultando numa taxa de penetração de 6,7%. A faturação global (sem IVA) do mercado do fitness atingiu em 2019 aproximadamente 290 milhões de Euros, aumentando também relativamente ao ano anterior (AGAP, 2019, 2020). Mesmo com este crescente aumento nos últimos anos, a penetração de mercado e a faturação global eram ainda muito abaixo dos principais mercados mundiais do setor, conforme apresentado no item 2.1.3. A AGAP havia estabelecido como meta atingir um milhão de praticantes de atividades físicas em ginásios de Portugal até 2025.

Percebia-se, portanto, que o segmento de fitness tinha um mercado muito grande a crescer em todo o mundo e estava se mobilizando para isso. Tratando-se de Portugal, este mercado vinha apresentando crescimento nos últimos anos, porém, ainda figurava nas últimas posições na Europa antes da eclosão da pandemia do COVID-19.

2.1.3 O Mercado Fitness “Após” a Pandemia

Ainda é cedo para conseguirmos avaliar o real impacto da pandemia do Coronavírus no mercado de ginásios do ponto de vista de faturamento, número de clientes ativos e estabelecimentos em funcionamento, uma vez que ainda estamos em meio à pandemia. Mesmo com o início da vacinação, a real solução para a vida das pessoas voltarem à normalidade, o futuro ainda se apresenta incerto.

Segundo Jay Ablondy, vice-presidente executivo de produtos globais da IHRSA, "o Relatório Global da IHRSA de 2020" mostra que os ginásios em todo o mundo estavam florescendo antes da pandemia de COVID-19. Fortes indicadores de desempenho nos mercados globais atestavam o importante papel que clubes de saúde, ginásios e estúdios desempenhavam para ajudar o público a se engajar em exercícios regulares e levar uma vida mais saudável. Embora 2020 seja um ano desafiador, a indústria global de fitness continuará se recuperando à medida que a indústria reabrir e está posicionada para prosperar

nos próximos anos." No entanto, "o Relatório Global da IHRSA de 2021" destaca que nos EUA e Canadá, ao final de 2020, 17% dos ginásios e estúdios de fitness fecharam, e que a indústria coletivamente perdeu 58% da receita em relação a 2019. No mesmo relatório, a perspectiva para a América do Sul não era boa para 2021, uma vez que a região estava entrando nos meses frios e a previsão era que muitos ginásios não seriam capazes de sobreviver ao inverno.

Corroborando com esta previsão, no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, antes do início da pandemia havia 3,8 mil ginásios. Até o início de Agosto de 2020 estimava-se que 20% (760 unidades) dos ginásios daquele estado da federação haviam encerrado suas atividades, segundo o Conselho Regional de Educação Física (CREF/RS) em razão da pandemia; e até o final do ano de 2020 a projeção era que mais 700 ginásios viessem a fechar devido ao acúmulo de despesas e a ausência de receitas (Zero Hora, 2020).

O estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19 elaborado pela PWC (2021), mostrou que o encerramento dos ginásios e o clima de incerteza e desconfiança em torno da COVID-19 levaram ao cancelamento do pagamento das mensalidades por parte dos membros. Segundo o estudo, de 2019 para 2020, a quebra estimada na faturação total do setor do fitness corresponde a mais de €120 milhões, decréscimo de cerca de 42%. Além disso, os ginásios também tiveram perdas em outras fontes de receita, decorrentes de marketing, patrocínios privados, parcerias com marcas e organização de eventos, os quais foram inviabilizados com a pandemia. Já quanto ao número de colaboradores dos ginásios, especialmente técnicos de exercício físico, estima-se que tenha diminuído em 15% de 2019 para 2020.

Se os efeitos da pandemia do COVID-19 ainda são imensuráveis do ponto de vista econômico para o setor fitness, a certeza é que a tecnologia e os meios digitais de relacionamento com os clientes assumiram uma relevância que até pouco tempo recebiam pouca atenção. Para Flávia Brunoro, diretora operacional da rede academias Competition de São Paulo, o poder de compra dos consumidores diminuiu e o comportamento dos clientes mudou. A demanda por ginásios seguros e limpos e por soluções digitais aumentou, o que exigirá que

os ginásios ajustem as suas ofertas, ao mesmo tempo em que o mercado, como um todo, encolherá, haverá uma percepção muito maior da importância da atividade física para a manutenção da saúde física e mental (IHRSA, 2020).

Um relatório desenvolvido pela IHRSA nos Estados Unidos, o COVID Era Fitness Consumer (2020), apresentado em outubro daquele ano trouxe algumas informações para ajudar a compreender o consumidor de fitness na era do COVID-19. Segundo o relatório, durante o fechamento dos ginásios, 59% dos usuários afirmaram sentir muita falta de ir ao seu ginásio. No geral, a única coisa que os membros indicaram que sentiram mais falta do que seus ginásios foi visitar entes queridos (65%). Em comparação, menos americanos indicaram falta de ir a shows ou jogos (55%), bares ou restaurantes (51%) ou de ver filmes em cinemas (46%).

Embora alguns americanos tenham se adaptado à prática de se exercitar de forma independente em casa ou ao ar livre durante o fechamento das instalações, para a maioria dos membros, essas alternativas não substituíam a prática de atividade física em seus ginásios. Mais da metade perdeu a rotina de ir ao ginásio (54%) e a variedade de exercícios que eles podem fazer enquanto estão lá (51%). Os frequentadores estavam ansiosos para usar seus ginásios novamente e alcançar seus objetivos pessoais de treino e bem-estar.

O “COVID Era Fitness Consumer” aponta uma elevação nos níveis de estresse. Segundo o relatório, 63% dos membros de ginásios se sentiam mais estressados naquele momento do que no início de 2020. Uma série de fatores de estresse pesavam na mente dos membros, sendo que 76% se sentiam ansiosos com sua saúde geral, 65% estavam estressados com a economia dos EUA e 49% estavam preocupados com a sua imunidade.

Embora muitas preocupações pesassem sobre os membros, aqueles que voltaram aos seus ginásios tinham menos probabilidade de se sentirem tão preocupados quanto aqueles que não voltaram aos exercícios físicos. Aproximadamente 61% dos membros relataram se sentir mais estressados naquele momento do que no início do ano, em comparação com 68% dos membros que cancelaram suas matrículas devido ao COVID e não retornaram.

Além disso, 54% daqueles que não usaram seu ginásio desde o fechamento tinham maior probabilidade de se preocupar com sua imunidade, em comparação com 44% dos membros que voltaram desde o fechamento.

Durante as paralisações relacionadas à pandemia, 85% dos usuários dos ginásios admitiram que sua rotina mudou. Destes, 53% faziam caminhadas ao ar livre ou corria com mais frequência, enquanto 33% utilizavam vídeos de exercícios em casa e 29% compraram equipamentos de ginástica. No entanto, os frequentadores dos ginásios estavam divididos quanto aos resultados dessas mudanças. Entre aqueles cuja rotina mudou, 54% sentiram que seu novo regime de condicionamento físico é menos desafiador, 53% menos consistente ou 51% simplesmente pior do que sua rotina anterior. Daqueles que não retornaram ao ginásio desde a reabertura, 54% tinham maior probabilidade de se sentirem insatisfeitos do que 44% daqueles que retornaram.

Aproximadamente dois em cada cinco membros sentiam falta de se exercitar com outras pessoas (42%), enquanto 36% sentiam falta do senso de comunidade que vem com pertencer a um ginásio. Um em cada quatro admitiu que sentia falta de alguém que o incentivasse (24%), e 22% sentiam falta de seu personal trainer, coach ou instrutor. Talvez para compensar a perda de seus ginásios, vários sócios se uniram a amigos, familiares e colegas para se manterem ativos enquanto os ginásios estavam fechados. Mais da metade indicou que eles e seus amigos se motivaram mutuamente para permanecerem ativos durante a pandemia (53%) e 31% participaram de um desafio online de condicionamento físico.

Para finalizar, 88% dos membros que retornaram ao ginásio desde a sua reabertura expressaram total confiança nas precauções de segurança e procedimentos de limpeza. Os consumidores confiavam nos ginásios para criar um ambiente limpo e seguro para os associados e estavam satisfeitos com as medidas tomadas naquele momento, permitindo que muitos retornassem à sua rotina de exercícios com confiança.

Outro levantamento, este feito com 340 ginásios e 15.506 alunos de todo o Brasil entre os meses de julho e agosto de 2020, pelo consultor de empresas

Luis Amoroso, juntamente com a empresa Tecnofit, maior software de gestão para empresas do segmento fitness do Brasil, apresentou dados concretos e uma visão realista dos efeitos da pandemia no mercado fitness. Segundo este relatório, naquela altura 58% dos alunos que não cancelaram seus planos ao longo da paralisação já haviam retornado aos treinos presenciais; 84% disseram estar muito satisfeitos com as medidas de segurança adotadas pelos estabelecimentos que frequentam e 88% afirmaram sentirem-se extremamente seguros no ambiente de treino. Destes alunos que voltaram aos treinos, 70% pretendiam treinar 3 vezes por semana ou mais.

Dos alunos que não haviam cancelado seus planos durante a paralisação, e seus ginásios já havia reaberto, 42% ainda não tinham retornado. Destes, 8% pretendiam voltar muito em breve, 3% afirmaram não voltar mais aos treinos no ano de 2020, 7% não iriam voltar aos treinos até ter uma vacina confiável, 19% disseram não saber quando pretendiam retornar e ainda 5% responderam que retornariam quando o estabelecimento estivesse cumprindo com todas as medidas de segurança exigidas.

Entre o principal motivador para o retorno às atividades físicas, 64% informaram que iriam voltar por cuidado com a saúde, apenas 14% por saudade das rotinas de treinos, 12% pela segurança em relação às medidas preventivas adotadas, seguido por 7% motivado pelo cuidado com a aparência e ainda, 3% pela sociabilização. Segundo os responsáveis pela pesquisa, estas respostas indicam uma possível mudança no perfil do público que irá procurar as unidades após a reabertura, uma vez que anteriormente a busca pela performance e estética era o motivo mais observado no público das empresas do segmento.

E tratando-se dos ginásios que ainda estavam fechados no momento desta pesquisa, 41% dos alunos destes ginásios pretendiam voltar aos treinos imediatamente que os ginásios voltassem a operar, ao mesmo tempo que 23% disseram que só retornariam caso sentissem-se seguros de que o estabelecimento estava tomando todas as medidas de segurança indicadas e outros 17% disseram não saber quando retornariam, e ainda 11% declararam

que iriam aguardar uma vacina confiável e outros 8% só pretendiam voltar no ano de 2021.

Entre as medidas de segurança implementadas pelos ginásios, em ordem de importância na visão dos alunos foram: 72% consideraram o aumento dos cuidados com limpeza e higienização geral, 71% a disponibilidade de produtos para a higienização, 62% a sinalização adequada para o distanciamento social, 42% medir a temperatura na entrada, 31% a colocação de placas de acrílico na recepção e 12% a liberação de uso dos chuveiros.

Conforme o estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19 (PWC, 2021), verificou-se uma elevada desistência de praticantes de exercício físico mesmo com as aulas e treinos online; as restrições como distanciamento obrigatório, necessidade de pré-marcação e uso de máscara, reduziram a lotação máxima dos ginásios e consequentemente o número de praticantes, limitando o modelo de negócio. Além disso, uma significativa percentagem de membros, especialmente as pessoas de mais idade, ainda demonstram receio de voltar aos ginásios.

O último levantamento feito pela American College of Sports Medicine, chamado Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021 (Thompson, 2021), traduzindo para o português, “Pesquisa Mundial de Tendências de Condicionamento Físico para 2021”, traz as 20 principais tendências do mercado fitness para o ano de 2021. Destas 20 principais tendências, muitas delas foram impactadas pela pandemia COVID-19. Abaixo na Figura 1 é apresentada a lista completa:

Rank	Top 20 Worldwide Fitness Trends for 2021
1	Online training
2	Wearable technology
3	Body weight training
4	Outdoor activities
5	HIIT
6	Virtual training
7	Exercise is Medicine
8	Strength training with free weights
9	Fitness programs for older adults
10	Personal training
11	Health/wellness coaching
12	Mobile exercise apps
13	Employing certified fitness professionals
14	Functional fitness training
15	Yoga
16	Exercise for weight loss
17	Group training
18	Lifestyle medicine
19	Licensure for fitness professionals
20	Outcome measurements

EIM, Exercise is medicine; HIIT, High intensity interval training.

Figura 1: As 20 principais tendências mundiais de condicionamento físico para 2021 (Thompson, 2021)

Dentre as 20 tendências apresentadas pela pesquisa, destacam-se algumas relacionadas ao acontecimento da pandemia COVID-19, conforme apresentado a seguir.

A tendência classificada em primeiro lugar para o ano de 2021 foi o Treinamento On-line, que no ano de 2020 ocupava o lugar número 26. Segundo a pesquisa, as grandes mudanças na indústria de fitness e saúde como resultado da pandemia COVID-19 resultaram no fechamento temporário de clubes em todo o mundo, forçando a oferta de aulas inovadoras. Os desafios de envolver clientes à distância resultaram no uso de alguns sistemas de entrega muito estratégicos. O treinamento on-line foi desenvolvido para a experiência de exercícios em casa. Essa tendência usa a tecnologia de streaming digital para fornecer programas

de exercícios em grupo, individuais ou instrucionais on-line. O treinamento on-line está disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana e pode ser uma aula ao vivo (exercícios de streaming ao vivo) ou pré-gravados.

Em segundo lugar ficou classificada a tecnologia vestível (wearable technology), que inclui rastreadores de fitness, relógios inteligentes, monitores de frequência cardíaca e dispositivos de rastreamento GPS. Esses dispositivos podem ser usados como um contador de passos e podem monitorar a frequência cardíaca, temperatura corporal, calorias, tempo sentado, tempo de sono, pressão arterial, saturação de oxigênio e eletrocardiograma, facilitando a prescrição e monitoramento dos treinos para os treinadores, mesmo a distância.

Em terceiro lugar ficou o treinamento com peso corporal. Este tipo de treino utiliza uma combinação de treinamento de peso corporal de resistência variável e movimentos neuromotores usando vários planos de movimento. O treinamento com pesos corporais usa equipamento mínimo, o que o torna uma maneira barata de se exercitar com eficácia em qualquer lugar.

Em quarto lugar ficou as atividades ao ar livre. Em razão da pandemia COVID-19, mais atividades ao ar livre, como pequenos grupos de caminhadas, passeios em grupo ou grupos de caminhadas organizadas tornaram-se populares. Eles podem ser eventos curtos, eventos de um dia inteiro ou excursões planejadas de uma semana a pé. Os participantes podem se encontrar em um parque local, área para caminhadas ou em uma trilha de bicicleta, normalmente com um líder designado.

Interessante ainda apresentar a tendência em sexto lugar, o Treinamento Virtual. Diferente do treinamento on-line que ficou em primeiro lugar, o treinamento virtual foi definido como a fusão de exercícios em grupo com a tecnologia que oferece exercícios projetados para facilidade e conveniência de acordo com horários e necessidades. Normalmente, virtual os treinos são realizados em ginásios no grande ecrã, atraindo um menor número de clientes em comparação com as aulas ao vivo, proporcionando aos clientes de todos os níveis e idades uma experiência de fitness em grupo diferente. As aulas virtuais costumam ser uma porta de entrada para aulas de ginástica em grupo ao vivo.

Os treinos virtuais geralmente atraem números menores e os clientes podem seguir seu próprio ritmo, o que os torna ideais para o treinamento de um novato que deseja aprender os movimentos. Tal como acontece com o treinamento online, o treinamento virtual entre os 10 primeiros pode ser uma reação da indústria à pandemia COVID-19.

2.1.4 Importância dos Ginásios para a Promoção da Qualidade de Vida da População

O exercício físico tem um papel decisivo na saúde e bem-estar das populações, ao estar diretamente ligada à prevenção de um conjunto importante de doenças crônicas não transmissíveis. Contudo, o estilo de vida das sociedades modernas traduz-se em comportamentos crescentemente menos ativos, estando a economia sustentada, cada vez mais, em profissões/ocupações muito sedentárias.

Já é extensivamente comprovado o efeito benéfico da prática regular de exercícios físicos na aptidão cardiorrespiratória e muscular, no peso e composição corporal, na saúde óssea e na autonomia física e funcionalidade. Para as pessoas com uma patologia crônica, existe forte evidência científica que a prescrição de um programa de exercício físico é eficaz, como ferramenta terapêutica principal ou coadjuvante.

O desenvolvimento das sociedades e de novas tecnologias para nos facilitarem a vida, trouxe outros problemas como: a falta de tempo, a vida estressante e uma alimentação desequilibrada. O rápido crescimento do mercado do fitness veio responder a estas necessidades, desejos e expectativas da vida moderna. Segundo a OMS (2016), 25% dos adultos do mundo – número que chega a 1,4 bilhão de pessoas – não praticam exercícios como deveriam. O número de crianças com sobrepeso com menos de cinco anos também é alarmante: mais de 41 milhões. O resultado disso é um alto número de sedentarismo e desenvolvimento de doenças.

A importância da prática da atividade física para a saúde está amplamente sedimentada, com evidências para os sistemas cardiovascular, metabólico e imunológico, bem como para a saúde mental, com maior controle do estresse, ansiedade e depressão. Mais recentemente, o estilo de vida ativo para a promoção da saúde passou a incluir, além da prática da atividade física, a redução do comportamento sedentário. Assim, as novas recomendações têm associado a combinação desses dois fatores (Hamer, Stamatakis, & Steptoe, 2014).

A inatividade física pode reduzir os níveis de aptidão física, diminuindo a capacidade cardiovascular, força muscular, flexibilidade, equilíbrio, entre outras variáveis, contribuindo para o surgimento ou piora de comorbidades, como a obesidade, que podem agravar, ainda mais, os quadros clínicos de COVID-19 (Pinho, Caria, Júnior & Pitanga, 2020). Segundo a Organização Mundial da Saúde - OMS, o sedentarismo é uma questão de saúde pública, sendo já o 4º maior fator mundial de risco de mortes. E o Brasil era em 2019 o 5º país mais sedentário do mundo, com 46% da população inativa, sendo que a média mundial de pessoas sedentárias era de 28% naquele período (ACAD, 2019). Estes números tem grande tendência de terem aumentado durante a pandemia do COVID-19.

Com base nestes dados, a atividade física deixa de ser um problema individual, mas fundamentalmente um problema da sociedade, numa perspectiva preventiva de doenças e economia em tratamentos de saúde. Os Ginásios, Health Club's ou Wellness Centers procuram, essencialmente, dar resposta a essa procura de bem-estar e de uma vida mais saudável (Ferreira, 2012). Outro aspecto relevante levantado pelo Coronavírus, é o fato de que agora, mais do que nunca, hábitos saudáveis, incluindo exercícios regulares, são fundamentais para o bem-estar geral e a imunidade. Espera-se um aumento da conscientização das pessoas relacionado ao papel vital que os ginásios desempenham na proteção da saúde.

2.1.5 O Personal Training

A teoria mais aceita sobre o surgimento do personal training (treinamento personalizado), segundo Isidro et. al. (2007) é que tenha nascido nos Estados Unidos da América nos anos cinquenta e sessenta na dourada Hollywood, quando os atores começaram a solicitar a ajuda de profissionais do exercício físico, aos quais chamaram de personal trainers (treinadores personalizados). Em Portugal se utiliza comumente a sigla “PT” para referir-se ao personal trainer.

Chapman (1994) afirma podermos também considerar que Eugene Sandow, a figura da estatueta do concurso culturista *Mr. Olympia*, nascido na Alemanha, foi provavelmente o primeiro personal trainer (PT). Ele abriu os Institutes of Physical Culture em 1885, onde utilizava exercícios com pesos e ginástica.

Sanches (2006), define o personal trainer como um profissional, com a devida formação em Educação Física que leciona aulas personalizadas e desenvolve treinos tendo em conta a especificidade de cada aluno.

O personal training surgiu em grande parte pela falta de resultados das intervenções de grupo oferecidas pelos ginásios comuns, onde o atendimento nas salas de musculação é feito de forma pouco personalizada, sem levar em consideração a individualidade de cada aluno. Vários autores já assinalaram a importância de individualizar os programas de treino, como Pollock et. al. (1998), entre outros.

Oliveira (1999), aponta como justificativas para a procura de um personal trainer competente e habilitado no Brasil: a busca pela privacidade; a falta de tempo; a procura por melhores resultados a curto prazo; treinos específicos e recomendações feitas por profissionais de saúde.

Assim foram surgindo espaços especializados para o atendimento personalizado, diferente do ambiente grande dos ginásios, mas em salas pequenas, com atendimento de poucos profissionais de forma individualizada ou

em pequenos grupos. Estes espaços ficaram conhecidos como estúdios de Personal Training. Segundo Porto (1999), esses estúdios (em inglês studios) são pequenos espaços bem montados, nos quais o personal trainer reforça a imagem do atendimento individualizado e a exclusividade e privacidade necessárias à clientela” (p. 21).

Estes espaços, no entanto, possuem estruturas e processos bastante diversificados e peculiaridades entre si. Existem estúdios com uma infraestrutura de equipamentos um pouco maior, diversificação de serviços personalizados oferecidos e uma equipe de profissionais, enquanto outros possuem uma estrutura muito simples, em um espaço pequeno, onde muitas vezes apenas o próprio proprietário do estúdio atua como personal trainer. Porto (1999), no entanto, pondera que é fundamental os estúdios oferecerem inovações tecnológicas e estar em constante renovação e atualização. Pois além de ser um fator de divulgação e marketing, é responsável pela maior qualidade dos serviços oferecidos e um grande diferencial perante a concorrência.

2.1.6 O Treinamento Funcional

De acordo com Franco (2008), o Treinamento Funcional é um método de treinamento físico que tem por base o desenvolvimento neuromuscular integrado, cujo objetivo prioritário é tornar o corpo humano uma máquina de locomoção mais eficiente.

Artesi (2009) relata que este tipo de treinamento tem a capacidade de desenvolver todas as capacidades do indivíduo, tais como: coordenação, agilidade, força, equilíbrio, consciência corporal e resistência, sendo treinadas muitas vezes em um só exercício.

Campos e Neto (2004) afirmam que o Treinamento Funcional é composto por um programa de exercícios cuja finalidade é a melhora na capacidade funcional, estimulando o corpo humano de maneira a adaptá-lo às atividades cotidianas, aos esportes e reabilitação de lesões, sendo capaz de melhorar

qualidades físicas como equilíbrio, força, coordenação motora, resistência central e periférica, lateralidade, flexibilidade e propriocepção.

Para Lopes (2009), o Treinamento Funcional se diferencia dos outros métodos de treinamento por ser capaz de treinar, não somente os músculos e sim, os movimentos multiarticulares e multiplanares com utilização da propriocepção.

Já Hilarino (2009) enfatiza que o aspecto lúdico proporcionado pelo Treinamento Funcional é outro fator que colabora para a melhora da performance nos esportes. O autor destaca ainda que é possível usar brincadeiras em determinados momentos do treino, evitando seções monótonas e exigindo ainda mais do aspecto físico.

Apesar do Treinamento Funcional ter sua origem em meados da década de 1990, os exercícios e os acessórios utilizados assemelham-se muito ao que já era praticado na Grécia antiga, tais como argolas, caixas de saltos, cordas e pesos, através de padrões de movimentos do cotidiano como agachar, avançar, abaixar, puxar, empurrar, levantar e girar.

O treinamento funcional tem ganhado popularidade por serem treinos mais dinâmicos, variados e motivantes que levam os praticantes a conseguirem bons resultados ao mesmo tempo que se mantém engajado por mais tempo ao programa de treinamento, quando comparado aos métodos convencionais, como a musculação principalmente.

Dessa forma tem surgido muitos espaços específicos para a prática de Treinamento Funcional, chamados de estúdios de Treinamento Funcional, os quais não necessitam de grandes espaços físicos, nem de grande complexidade de equipamentos, uma vez que a grande maioria dos exercícios são realizados com o próprio peso corporal e alguns acessórios como medicine balls, cordas, Ketbells, elásticos, halteres, barras, anilhas, caixas e argolas.

Funari (2018) ratifica que o número dos estúdios de Treinamento Funcional vem aumentando. Com uma estrutura mais enxuta, tornam-se rentáveis em menos de seis meses, metade do tempo de um ginásio tradicional. Nos Estados

Unidos, por exemplo, esses estúdios representam 21% do faturamento do setor. Segundo ele, no Brasil esses estúdios seguem a mesma tendência.

2.1.7 Ginásios: serviço essencial durante a pandemia

Após o fechamento dos ginásios na metade de março, no dia 11 de maio de 2020 o governo federal brasileiro incluiu as “academias de esportes” na lista de serviços essenciais, classificadas como indispensáveis e inadiáveis na medida em que colocam em perigo a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população.

Mesmo assim, em algumas regiões do Brasil elas já havia reaberto antes deste decreto e em outras ainda demoraram mais tempo para voltar a funcionar, uma vez que os estados e municípios tinham autonomia para estabelecer políticas de saúde – inclusive questões de quarentena e a classificação dos serviços essenciais.

A grande questão levantada para a reabertura dos ginásios foi a questão sanitária, como forma de oferecer segurança aos clientes. No Brasil, liderado pela sua associação do setor, a ACAD, foram desenvolvidos os Procedimentos de Reabertura de Academias (2020), seguindo as orientações divulgadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Dentre as principais medidas adotadas estão: disponibilizar recipientes com álcool em gel a 70% para uso por clientes e colaboradores em todas as áreas do ginásio; durante o horário de funcionamento do ginásio, fechar cada área de 2 a 3 vezes ao dia por, pelo menos 30 minutos, para limpeza geral e desinfecção dos ambientes; posicionar kits de limpeza em pontos estratégicos das áreas de musculação e peso livre, para que os clientes higienizassem os equipamentos; e uso obrigatório de equipamentos de proteção individual (EPIs) para funcionários, personal trainers e terceirizados. O uso de máscara mais tarde passou a ser obrigatório também para os alunos, o que também gerou discussão pelo fato de dificultar a respiração durante os exercícios.

Quanto ao uso da máscara durante a prática de exercícios físicos, Santos-Silva, Greve & Pedrinelli (2020), afirmam que a máscara causa desconforto e

diminui um pouco o desempenho e requer tempo de adaptação. A máscara permanece úmida e aumenta a resistência ao fluxo de ar para os pulmões, exigindo mais esforço dos músculos respiratórios, mas serve como barreira para as partículas. O uso da máscara funciona como um treinamento de respiração nasal e é melhor e mais seguro para reduzir a entrada de partículas e precisa ser incentivado durante esse período pandêmico da COVID-19.

Além disso, recomendou-se medir com termômetro do tipo eletrônico à distância a temperatura de todos os entrantes, não autorizando a entrada caso seja apontada uma temperatura superior a 37,8 °C; oferecer dispositivo de limpeza para sapatos na entrada dos ginásios; limitar a ocupação simultânea de um cliente a cada 6,25 m²; manter o distanciamento de 1,5 m entre os clientes durante as aulas; utilizar apenas 50% dos equipamentos de treinamento cardiovascular; reserva de horários e controle de quem é frequentador; cada aluno utilizar garrafinha própria para hidratar-se e trazer sua própria toalha de casa para utilizar durante os treinos; renovar constantemente o ar dos ambientes; e ainda capacitar todos os colaboradores para orientar os clientes sobre as medidas de prevenção.

Para Monica Marques, diretora da rede de academias Companhia Athletica, voltar a um ginásio ou começar a se exercitar seriam decisões baseadas na confiança, por isso, investiram na comunicação reforçando que todos os procedimentos possíveis de higiene e prevenção estavam sendo fornecidos para que os praticantes se sentissem muito seguros (IHRSA, 2020).

Uma pesquisa realizada na Universidade de Oslo avaliou o risco de contaminação nos ginásios daquela cidade com 3764 usuários. No decorrer do estudo, 81,8% do grupo experimental utilizou o ginásio pelo menos uma vez, e 38% pelo menos seis vezes. No final, os pesquisadores não encontraram casos de contaminação com o Coronavírus relacionados à ida aos ginásios. Houve apenas um caso no grupo dos que treinaram, mas acreditou-se que a exposição tenha sido no ambiente de trabalho – antes do período do estudo. Essa pesquisa comprovou ser os ginásios um ambiente seguro quando respeitados os protocolos de higiene e distanciamento (Helsingen et al., 2020).

Segundo um relatório semanal de Morbidade e Mortalidade do *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC, 2020) dos Estados Unidos da América

publicado em setembro daquele ano, percebeu-se que o vírus não se espalha tão facilmente por superfícies e objetos como se imaginava no começo da pandemia, reforçando que os ginásios podem ser considerados ambientes seguros seguindo os protocolos sanitários.

Ainda neste sentido, um relatório da IHRSA (2021) publicado em janeiro do mesmo ano relata que nos Estados Unidos da América os ginásios estão na 15ª posição entre os locais que há mais contaminação, atrás de bares, restaurantes, escritórios, centros religiosos, entre outros. Além disso, ainda conforme este relatório, após a reabertura, em San Diego, na Califórnia (EUA) os ginásios foram responsáveis por apenas 0,5% das transmissões ocorridas, sendo que os escritórios corresponderam a 34,3%, restaurantes 10,1% e lojas 8% (IHRSA, 2021).

Na Inglaterra os ginásios receberam 8 milhões de visitantes nas primeiras três semanas de agosto e relataram apenas 17 casos de COVID-19. Na Austrália, 6 milhões de pessoas frequentaram mais de quatrocentas academias durante dois meses (junho a agosto) e não houve caso de transmissão dentro dos estabelecimentos (IHRSA, 2021).

A China começou a retomar suas atividades normais com o chamado “estado preventivo” contra a Pandemia, incentivando as atividades físicas. O objetivo era aumentar a resposta do sistema imunológico da população por meio da realização de exercícios regulares, principalmente para aqueles que estão no grupo de risco (obesos, diabéticos, hipertensos, cardiopatas, portadores de doenças imunodepressoras, etc.) (ACAD, 2021).

O Centro de Estudos do Laboratório de Aptidão Física de São Caetano do Sul (CELAFISCS, 2020) elaborou o “Manifesto Internacional para a Promoção da Atividade Física no Pós-COVID-19: Urgência de uma Chamada para a Ação”, juntamente com vários profissionais da área de outros países da América e do mundo, com o propósito de iniciar um movimento em favor de uma vida mais ativa e saudável, para que possamos estar melhor preparados para a atual e futuras pandemias com características similares. Este documento-referência procurou sensibilizar e mobilizar os mais distintos grupos populacionais, órgãos governamentais, não governamentais e da iniciativa privada sobre a promoção de uma vida mais ativa, considerando os seus efeitos preventivos na mitigação

de pandemias como a da COVID-19, especialmente quando realizada de forma intersetorial e multiprofissional.

A inatividade física já é considerada uma pandemia em si, responsável por mais de 5 milhões de mortes por ano ao redor do mundo (Pratt, Ramirez, Salvo et. al. 2019). A conjunção da pandemia da COVID-19 com a da inatividade física e da obesidade caracteriza um estado de sindemia, em que a interação entre elas resulta no aumento da prevalência de comorbidades, como obesidade, hipertensão, diabetes, câncer, doenças respiratórias e reumatológicas, principalmente em populações de baixa renda, o que afetaria ainda mais o risco de formas mais graves da COVID-19 (Carter, Baranauskas & Fly, 2020).

Evidências de pandemias virais anteriores indicaram que a atividade física influenciou na redução do agravamento do quadro clínico respiratório e na mortalidade e, de forma positiva, nos efeitos da vacinação, principalmente em idosos (Kohut, Cooper, Nickolaus, et. al. 2002). É plausível inferir que estes resultados poderiam ser transportados à realidade da COVID-19.

Dominski e Brandt (2020) afirmam que os benefícios do exercício durante a pandemia do COVID-19 podem superar os riscos de infecção, sendo altamente recomendável que as pessoas permaneçam ativas com o exercício. O estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19 (2021) afirma que as pessoas que não praticavam habitualmente atividade física antes da pandemia, começaram a praticar, como forma escapatória ao confinamento. Segundo o estudo, a diminuição da atividade física e aumento do sedentarismo tem consequência para a saúde das populações, potenciando a recorrência e o efeito/intensidade de doenças não transmissíveis, a taxa de mortalidade e a despesa pública em saúde.

Ainda segundo eles, evidências mostraram que a capacidade aeróbica aumentada poderia proteger contra COVID-19 através da melhoria específica de elementos da imunidade (especialmente se o exercício exigir o sistema cardiorrespiratório, podendo diminuir a gravidade da doença). Portanto, além da idade e condições clínicas, o volume máximo de oxigênio (VO₂ máx.) tem potencial para ser usado como uma ferramenta de triagem clinicamente relevante. Ou seja, pessoas com melhor capacidade aeróbica teriam menos

riscos com a infecção do Coronavírus. Os autores finalizam afirmando que “o exercício físico deveria ser tão promovido quanto o isolamento social”.

Em contrapartida, mesmo com a reabertura e a essencialidade dos serviços dos ginásios, havia a recomendação ou estímulo para que as pessoas em grupos de risco, que incluem idosos e aqueles com comorbidades associadas ao agravamento da COVID-19, não frequentassem os ginásios, permanecendo em isolamento social.

Segundo dados do projeto Monitora COVID-19, coordenado pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), estima-se que um em cada três brasileiros (33,5%) acima de 18 anos tenham ao menos um dos principais fatores associados a complicações do COVID-19: hipertensão, diabetes, doenças do coração ou do pulmão (FIOCRUZ, 2020).

Sendo assim, para Carvalho, Silva e Oliveira (2020) parece claro, diante destas evidências, que uma vez reabertos os ginásios, restariam, dentre seus frequentadores, um percentual diminuto da população brasileira, composto eminentemente pelos mais jovens e saudáveis, grupo populacional de menor risco de mortalidade associados às DCNT's.

Dessa forma, os autores supracitados concluem defendendo a importância da atividade física a partir de seus benefícios fisiológicos, clínico-epidemiológicos, econômicos e sociais e, também, reconhecendo o valor econômico do setor, porém posicionaram-se naquela altura contrários a reabertura dos ginásios durante a pandemia, sugerindo que a prática de exercícios físicos continuasse sendo feita em casa, respeitando o isolamento social.

No ano de 2020 ocorreriam os Jogos Olímpicos de Tóquio, no entanto o evento também foi adiado em razão da pandemia. Tratando-se da essencialidade dos ginásios, se a prática esportiva é benéfica para a saúde, em especial para o sistema imunológico, debateu-se se seria necessário cancelar os jogos. Guerreiro et. al. (2020), em seu artigo concluíram que o adiamento foi acertado. Para os autores, o principal fator que justifica o cancelamento dos jogos seria o risco à saúde dos atletas devido à exposição frequente a exercícios extenuantes e alta intensidade de treinamento que poderia suprimir sua imunidade e abrir uma janela para contaminação. A este respeito, os atletas

poderiam produzir menos citocinas-chave em resposta ao COVID-19, além de estar mais sujeitos a contaminação e sofrer de sintomas graves da doença. Isso não ocorre em praticantes de exercícios físicos em baixas e moderadas intensidades que produz efeitos menos graves quando comparados aos atletas.

Perillo Filho et. al. (2020), em um artigo também relacionado aos esportes de alto rendimento, fazem um alerta à necessidade de uma avaliação do sistema cardiovascular dos atletas acometidos pela COVID-19 antes da sua volta aos treinos e competições. Ao serem expostos a esforço intenso, os atletas podem apresentar efeitos adversos de eventual lesão miocárdica, sendo expostos ao risco de morte súbita.

Um outro ponto de extrema relevância a considerar relacionado a essencialidade dos ginásios é a saúde mental e psicológica das pessoas. Segundo Schmidt et al. (2020), o medo de ser infectado por um vírus potencialmente fatal, de rápida disseminação, cujas origens, natureza e curso ainda são pouco conhecidos, acaba por afetar o bem-estar psicológico de muitas pessoas. Sintomas de depressão, ansiedade e estresse diante da pandemia foram identificados na população geral e, em particular, nos profissionais da saúde, bem como preocupações com a escassez de suprimentos e as perdas financeiras, além da imprevisibilidade acerca do tempo de duração da pandemia também acarretaram prejuízos ao bem-estar psicológico.

Corroborando com essas informações, sobre implicações na saúde mental diante da pandemia do novo Coronavírus, destaca-se o estudo de Wang et al. (2020) com a população geral da China, incluindo 1.210 participantes em 194 cidades, durante o estágio inicial da pandemia. Esse estudo revelou sintomas moderados a severos de ansiedade, depressão e estresse, em 28,8%, 16,5% e 8,1% dos participantes, respectivamente. Além disso, 75,2% deles referiram medo de que seus familiares contraíssem a doença.

Ainda conforme Schmidt et al. (2020) medidas como isolamento de casos suspeitos, fechamento de escolas e universidades, distanciamento social de idosos e outros grupos de risco, bem como quarentena, acabam por provocar diminuição das conexões face a face e das interações sociais rotineiras, o que também pode consistir em um estressor importante nesse período.

Segundo Côrte, et. al. (2020), embora inevitável como alternativa para conter a contaminação por COVID-19, o afastamento social pode danificar o sistema imunológico e comprometer o desempenho esportivo por alterar a composição corporal, prejudicar a aptidão cardiorrespiratória, a força e o controle muscular, saúde mental e física. Portanto, o entendimento desses danos é essencial para a adoção de uma estratégia para minimizar essas perdas.

Como percebe-se, são várias as discussões acerca da essencialidade dos ginásios e dos benefícios proporcionados para seus frequentadores, além de possíveis riscos de contaminação, mesmo com todos os cuidados impostos durante a pandemia.

A Associação Brasileira das Academias (ACAD) divulgou uma cartilha intitulada O Papel das Academias na Prevenção Contra a COVID-19, e nela afirma que enquanto não existir uma solução definitiva para a COVID-19, as academias podem ser parte da solução - e não do problema - no combate à doença (ACAD, 2020).

2.2 Estratégias digitais

2.2.1 Estratégias digitais para marketing, vendas e as aulas virtuais nos ginásios

Como já afirmava Tubbs (2010) “uma série de transações face a face agora são mediadas por computadores e outras tecnologias interativas” Para ele, “a Internet tem sido vista como uma tecnologia de difusão rápida que estende o contato social. É também aí que algumas pessoas se conectam e desenvolvem relacionamentos interpessoais”.

Uma matéria publicada na Revista da ACAD em novembro de 2019, pouco tempo antes da eclosão da pandemia, intitulada “Afiml, qual é a nova cara do fitness” (Revista ACAD, 2109), tratou sobre as novas tendências para treinos e aulas com recursos digitais. Em um dos trechos da reportagem, Edgard Corona, presidente-fundador do Grupo Bio Smart Fit, já afirmava: "Equipamentos e

acessórios conectados, aplicativos de treinos e novas tecnologias que permitem que o usuário treine sem sair de casa já são uma realidade. Deve crescer o número de pessoas que vão malhar em casa? Deve. A tecnologia fitness integrada com a smart home já está disponível e é extremamente atrativa. Mas certamente ainda haverá mercado para modelos de negócios que apostam no espaço físico de academias. A diferença é que o nível de serviços e experiências oferecidos será outro. O consumidor conectado já exige muito mais do mercado de fitness” (p. 41).

Ainda conforme esta reportagem, os números do universo digital naquele momento já eram muito expressivos: em um planeta com 7,7 bilhões de habitantes, 5,11 bilhões eram usuários de smartphones, mais de 67% da população mundial. No Brasil, eram 230 milhões de smartphones em uso e, levando em conta também computadores, notebooks e tablets, o país tinha dois dispositivos por habitante, o que representava 420 milhões de aparelhos digitais ativos. As redes sociais também já mostravam a nova face de um consumidor extremamente conectado: o Facebook tinha 2,3 bilhões de usuários, o Instagram um 1 bilhão e o Twitter 134 milhões de pessoas inscritas.

Outra publicação na Revista ACAD de abril de 2020, bem no momento inicial do confinamento e de maior incerteza, resume a situação dos ginásios naquela altura: “A maioria das academias em todo o mundo está com receita zero, sem conseguir oferecer quaisquer serviços aos seus clientes. Mas há aquelas que, neste cenário de portas fechadas, têm apostado nas aulas virtuais, seja por aplicativo da própria empresa ou com recursos mais simples como treinos gravados pelos celulares dos personal trainers. O afastamento social acelerou o uso de ferramentas digitais, porque muitas pessoas estão treinando em casa, a partir destes recursos. Com maior ou com menor qualidade, com mais ou menos conteúdo, essa é uma forma de, minimamente, atender os clientes.”

O’Shea & Alonso (2011) já alertavam que as organizações esportivas deviam aprender a se adaptar constantemente aos desenvolvimentos tecnológicos e as consequentes implicações que isso tem para a entrega do esporte. Naturalmente, os ginásios que já haviam entrado no mercado de aulas

digitais antes da pandemia, saíram na frente dos demais, como afirma Adam Zeitsiff, Presidente e CEO da Gold's Gym Dallas, nos Estados Unidos. A empresa já havia criado um aplicativo com cerca de 600 exercícios, no entanto a chegada da pandemia tornou essa oferta digital ainda mais importante do que era antes do vírus. Para ele, a pandemia acelerou esse processo em 18 a 24 meses (IHRSA, 2020). As academias Competition em São Paulo, a partir do momento em que a quarentena foi imposta, passaram a oferecer aos seus membros atividades on-line via mídia social, bem como os programas de treinamento digital da Les Mills e da Technogym (IHRSA, 2020).

A Avenu Fitness & Lifestyle em Houston (EUA), assim que pode voltar às atividades presenciais, combinou treinamento virtual e presencial ao mesmo tempo. A soma dessas duas sessões permitiu que aqueles que não se sentiam à vontade para treinar presencialmente se misturassem com seus amigos que voltaram a treinar no ginásio (IHRSA, 2020). De forma semelhante, a Pure International Group, na China, complementou as aulas presenciais com aulas gratuitas exclusivas pelo Zoom, para dar maior flexibilidade aos alunos (IHRSA, 2020).

Sendo assim, há uma tendência e, até mesmo necessidade, que os ginásios passem a ser no formato *omnichannel*, ou seja, fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline. Para sobreviver ao clima atual de negócios – nada normal – os gestores de ginásios precisam ser capazes de operar dois negócios ao mesmo tempo: um no solo e outro na nuvem. Um tradicional, com atividades presenciais, no espaço físico do ginásio, e outro no universo digital, com o uso de toda tecnologia já disponível (Revista ACAD, 2020).

Nesta edição de novembro de 2020 da Revista ACAD, se afirmava que o mercado europeu já estava em fase de reabertura, mas os ginásios ainda estavam desenvolvendo estratégias de distanciamento e já percebiam que, mesmo quando algo parecido com a normalidade aparecer, o digital continuaria desempenhando um papel fundamental nos negócios.

Pedro (2020) em seu relatório de estágio em um ginásio de Portugal relatou que a adesão das pessoas aos treinos por videoconferência foi consideravelmente menor comparativamente ao número de pessoas que frequentavam os treinos no ginásio. Não houve novas inscrições durante o período do primeiro fechamento, de 16 de março a 1 de junho de 2020, e as pessoas inscritas que continuaram o treino pela plataforma de videoconferência foram majoritariamente jovens e adultos dos 18 aos 30 anos.

Oliveira Neto et. al. (2020) mostraram como a busca pelo termo “treinamento em casa” no Google ocorreu simultaneamente ao crescimento na busca pelo termo “COVID-19”, como é representado na Figura 2:

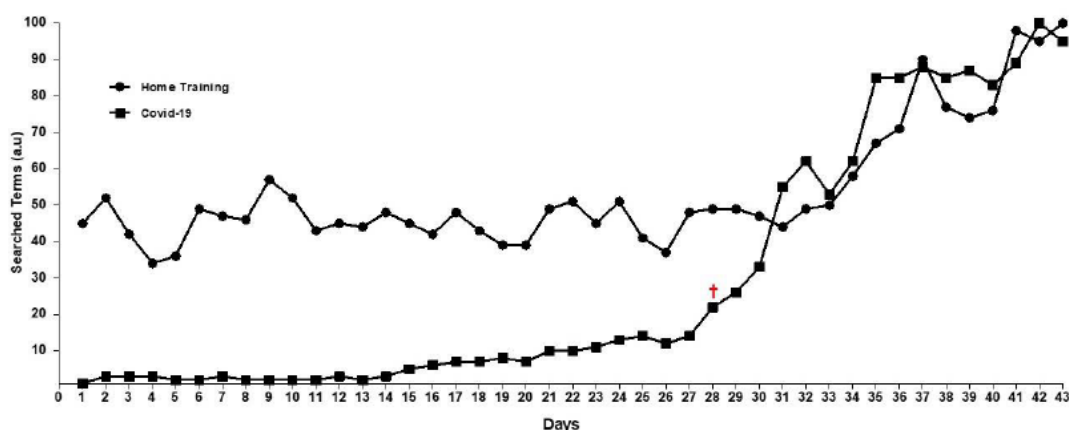


Figura 2: Pesquisa para os itens “treinamento em casa” e “COVID-19” no Google Trends (Oliveira Neto et. al., 2020)

Segundo os autores, os dados relacionados a esta pesquisa foram adquiridos no Google Trends em 27 de março de 2020 usando os termos “treinamento em casa” e “COVID-19” em “no mundo” com a categoria de período “últimos 90 dias”. Os valores são apresentados em unidades arbitrárias (a.u.) e representam a pesquisa diária em comparação com todo o período usado na pesquisa. O valor referente a 100 é o dia em que houve o maior número de pesquisas na Internet. A partir daí, os outros dias são comparados como uma porcentagem desse máximo. Para análise, o primeiro dia em que os logaritmos do Google Trends foram sensíveis ao perceber a primeira pesquisa pelo termo COVID-19 no mundo foi 2 de novembro de 2019.

Com a pandemia ganhou força uma expressão que já estava surgindo, o “Online Training” (OT). Filipe (2020) afirma que o Online Training, tendo em conta a maior conectividade da sociedade atual às tecnologias, e a evolução natural da profissão dos Personal Trainers no âmbito da diversificação de modelos de negócio, traduzir-se-á num aumento da sua quota de mercado.

Kashubara (2020), abordou recentemente num artigo a temática do treino virtual, associada à situação pandêmica que vivemos na atualidade, tornando esta vertente do treino ainda mais relevante, referindo três dicas para os Personal Trainers se adaptarem ao Online Training, nomeadamente: a criação de um espaço de trabalho para proporcionar aos clientes um ambiente profissional; a simplicidade no que diz respeito à elaboração dos planos de treino, para não criar obstáculos mas sim entregar soluções simples e práticas aos clientes em termos de exercícios; e a criatividade, para fazer face a espaços pequenos de treino e ao pouco equipamento disponível pelos clientes.

O Personal Training Online, tal como afirma Kurylo (2016), integra pontos fortes na sua essência, sendo estes a praticidade, no que diz respeito aos horários e à sua flexibilidade, e a comunicação entre o profissional e o aluno. O autor acima referido, aborda ainda a possível expansão em termos de área de alcance, uma vez que no meio online são ultrapassadas barreiras físicas, temporais e naturais respetivas ao serviço de Personal Trainer tradicional.

Assim, os profissionais que atuavam como personal training ou em estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional, porém que ainda não atuavam no meio online, tiveram que rapidamente se adaptar a esta situação para seguir atendendo seus alunos. E isso só foi possível, graças ao conhecimento técnico destes profissionais, uma vez que foi preciso adaptar o ambiente residencial de cada aluno para prescrever os treinos, sem materiais e pouquíssimos recursos.

Tratando-se de atletas de alto nível, Côrte et. al. (2020), considerando o estado de pandemia e isolamento social, afirmou ser necessário planejar um programa de treinamento a fim de manter os atletas ativos e minimizar ao

máximo as quedas no desempenho esportivo. A prescrição de treinamento deveria respeitar a individualidade de cada atleta e levar em consideração lesões anteriores ou atuais. Fatores de risco relacionados a este momento, como mudanças na composição corporal, destreinamento e ansiedade deveriam ser monitoradas. Além disso, os exercícios deviam ser simples, pois eram feitos em casa, com ou sem nenhum equipamento. Os autores sugeriram usar fotos ou vídeos para explicar os exercícios, bem como a utilização da tecnologia no acompanhamento dos atletas.

Esses são alguns exemplos ao redor do mundo de soluções criadas por grandes redes de ginásios. No entanto, os ginásios de pequeno porte, em especial os estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional, foco deste trabalho, também tiveram que encontrar suas soluções, porém com menor poder de investimento e recursos tecnológicos acessíveis às suas realidades.

Estes estúdios fizeram-se valer das redes sociais, como Instagram, Facebook, Twitter, Teto, Whtasapp, Messenger e Youtube bem como de plataformas gratuitas para reuniões - nesse caso aulas on-line, como Zoom, Google Meet e outros. As aulas oferecidas pelos estúdios foram em forma de “lives”, aulas gravadas, aulas individuais, pequenos ou grandes grupos.

Tratando-se do Facebook (FB), a rede social mais popular ao redor do mundo, Joo e Teng (2017), em uma pesquisa com usuários desta rede social entre 18 e 34 anos, verificaram que dos 89 entrevistados, 62,3% deles usavam smartphones para se conectar ao FB, sendo que a maioria deles tinham o FB como a primeira e a última atividade que realizavam no dia. Além disso, 80,3% dos entrevistados concordam que o FB era importante em sua vida diária, enquanto 11,5% consideravam muito importante para eles. Ainda, 50,5% deles consideravam-se viciados em FB. Em média eles passavam 4,3 horas diariamente no FB. As razões do uso do FB entre os entrevistados era comunicar-se com amigos para 35% dos entrevistados, comunicar-se com a família para 11%, conhecer novos amigos para 7%, ler artigos e notícias para 26%, jogar games para 1% e acesso a entretenimento para 20%.

Considerando que o Facebook, o Messenger, o Instagram e o WhatsApp fazem parte do mesmo grupo, com certeza estes quatro aplicativos juntos representaram uma grande parte das estratégias digitais utilizadas pelos estúdios para ministrarem aulas virtuais aos seus clientes durante a pandemia.

Um levantamento feito pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM, 2020) reforça isso. Ele apontou que o WhatsApp foi o serviço de smartphones mais utilizado pelos brasileiros durante a quarentena, sendo utilizado por 97% dos entrevistados. Na sequência, os mais utilizados foram: Instagram (88%), YouTube (75%), Netflix (68%), Zoom (52%), iFood (41%), Amazon Prime Video (24%), TikTok (23%) e Microsoft Teams (16%).

Percebe-se, portanto, que surgiram inúmeras maneiras pelas quais os ginásios puderam interagir com seus clientes. Embora o momento represente muitos desafios, ele também ofereceu uma oportunidade de colocar em prática estratégias novas que podem ajudar os clientes a recuperar sua assinatura e até mesmo expandir seus negócios, ajudando os clientes a permanecerem saudáveis durante a pandemia (IHRSA, 2020). Todo este cenário vem de encontro com o que Wright & Zdinak (2012) já previam quase dez anos antes. Segundo eles, para as empresas, a disseminação dos serviços online traria novas oportunidades de receita. No entanto, ao mesmo tempo também ameaçariam os modelos de negócios atuais. Em termos de comportamento, os impactos nos comportamentos dos usuários online haveria uma mudança de atitudes, crescimento na conexão de banda larga, conteúdo sendo entregue gratuitamente, redes sociais online como um novo domínio de comunicação, fragmentação dos mercados de consumo e a Internet como principal fonte e transmissora de conhecimento.

Marketing é a vida do negócio, é a conexão entre a entrega dos produtos e a satisfação dos clientes. Marketing é pesquisa de mercado, é estudo de influências e impactos, é a construção de demandas, desejos, necessidades e expectativas. Marketing é inovação, reconstrução de produtos e processos (Relatório de Inteligência Fitness, 2018). No caso específico dos ginásios, o

marketing é usado para demonstrar ao consumidor os benefícios da atividade física, como o bem-estar físico, psicológico e social (Buján, 2004).

Já para Sá & Sá (2009), representa a troca realizada entre a organização desportiva e o cliente, através do desenvolvimento e promoção de um produto /serviço que satisfaça as necessidades do consumidor desportivo e, por sua vez, traga benefícios à empresa. O marketing desportivo prevê que o responsável adapte os mecanismos de gestão às particularidades da gestão desportiva, com a otimização de recursos e uso de ferramentas úteis à promoção de artigos e serviços desportivos.

Como visto anteriormente, as estratégias digitais para marketing e vendas foram as melhores soluções (ou as únicas) encontradas pelos ginásios durante a pandemia. Joo & Teeng (2017) já previam que a publicidade online cresceria ainda mais ao longo dos últimos anos, sendo que o uso da Internet móvel se tornaria um dos principais impulsionadores dessa tendência e rapidamente se tornaria o método preferido de acesso à Internet em todo o mundo.

Nessa mesma linha Kotler et. al. (2017) definem que o marketing digital representa uma atualização do marketing, sendo através deste conjunto de estratégias que as organizações comunicam, fazendo uso das novas tecnologias digitais (Internet, mídias sociais e internet móvel) como meios de promoção e comercialização para os seus produtos e serviços.

Solomon (2011) afirma que o marketing digital possui uma maior capacidade de segmentação, praticidade e comunicação personalizada, sendo bem mais econômica em contraposto das ações de comunicação convencional. É interessante compreender que o marketing digital se diferencia do marketing tradicional, porque ele usa a internet como forma de interação e relacionamento com o seu público-alvo, de forma segmentada e individualizada, e não como meio de comunicação em massa.

Para Leeflang et. al. (2014) a mídia social parece ser uma forma de comunicação mais inovadora e menos onerosa para ter mais interatividade e individualização com os clientes-alvo. Isso, por sua vez, ajuda as empresas a

realizar suas atividades de marketing com mais eficiência e sucesso em relação ao uso de ferramentas tradicionais de marketing, como TV, rádio e jornal.

Shilbury, et. al. (2014) também afirmam que conforme o uso da mídia social se desenvolveu, empresas e marcas desenvolveram práticas para se comunicar com os consumidores e gerar receita por meio de ferramentas online interativas. Isso levou a um papel específico para a mídia social, diferente da mídia tradicional ou das ferramentas de comunicação. Mais proeminentemente, a mídia social apresenta um meio de baixo custo que abrange interatividade, colaboração e cocriação; integra canais de comunicação e distribuição; oferece oportunidades de personalização; e ainda oferece velocidade superior para a entrega de informações e feedback.

Filo, Lock & Karg (2015) definem mídia social como novas tecnologias de mídia facilitando a interatividade e cocriação que permitem o desenvolvimento e compartilhamento de conteúdo gerado pelo usuário entre organizações (como equipes, órgãos governamentais, agências e grupos de mídia) e indivíduos (por exemplo, consumidores, atletas e jornalistas).

A adoção de estratégias de marketing digital permite o crescimento do negócio, já que é possível alcançar um maior número de pessoas do que pelos métodos tradicionais do marketing. A presença online de uma empresa elimina restrições como barreiras geográficas e demográficas, através da ligação de milhares de pessoas online e permite uma nova interatividade entre o serviço prestado pela empresa e o consumidor. Além disso, permite ainda a mensuração de resultados, dando perspectiva à empresa sobre a estratégia utilizada e a oportunidade de adotar práticas para melhorar o desempenho (Kotler et. al., 2017).

Conforme a Revista ACAD (2019) já antecipava, para existir, uma empresa precisa estar conectada. Precisa estar atuante no mundo digital. Os consumidores de fitness são capazes de fazer suas próprias escolhas através das informações e experiências de outros usuários. O comportamento “eu posso cuidar de mim” já era expresso no aumento do uso de aplicativos voltados para

saúde, wellness, esportes, fitness e nutrição. A estimativa é a de que já havia 320 mil aplicativos sob estes temas antes do início da pandemia do COVID-19.

No período pré-pandemia o marketing digital – conjunto de ações feitas em diversos meios digitais com o objetivo de promover empresas e produtos – já era visto como um caminho oportuno e decisivo a ser adotado por ginásios de todos os portes e perfis. Assim, trabalhar de forma estratégica a comunicação no ambiente digital era considerada imprescindível para o mercado de fitness (Revista ACAD, 2019).

Em um mundo contemporâneo, onde as pessoas buscam as soluções para seus problemas através de smartphones ou computadores, o fenômeno da globalização ajuda muito nesse processo. Diferente de um passado recente, onde as referências de bons serviços eram tomadas por recomendações de amigos ou familiares, hoje através de uma simples pesquisa no Google ou Facebook você pode ter referências de outros clientes que utilizam ou utilizaram os serviços de um ginásio (Relatório de Inteligência Fitness, 2018).

Estudo de análise de conteúdo realizado por Smith e Gallicano (2015) indicou que, em comparação com o YouTube, o Twitter e o Facebook eram plataformas de mídia social mais eficazes para as empresas se comunicarem com o cliente, além de criar e apresentar as histórias da marca.

Sendo assim, na corrida pelo mercado digital fitness, os servidores de assinatura e conteúdos sob demanda assumiram a liderança da inovação. Plataformas de assinatura de exercícios, aplicativos com treinos, integração entre fitness e conteúdo de saúde mental, controle de peso e outros aspectos do universo do bem-estar fizeram parte deste novo cardápio e ganharam cada vez mais adeptos (Revista ACAD, 2019).

Para a vice-presidente executiva do grupo Bodytech na Colômbia, Peru e Chile, Gigliola Aycardi, indiferente a estratégia digital utilizada, as pessoas sabem que o exercício é bom, mas agora são mais sensíveis a essa mensagem e veem que a prática de atividade física adicionada a um plano de alimentação saudável pode fortalecê-las contra vírus, bactérias e muitas doenças. Isso não

significa que o exercício oferece imunidade a tudo, e sim mais preparo para combatê-los mais rápido (IHRSA, 2020).

O grupo Megatlon, com 52 ginásios na Argentina, reabriu com foco em inovações tecnológicas, incluindo uma loja online com kits para treinamento em casa e sua própria plataforma de streaming de conteúdo, uma das grandes tendências para o futuro da indústria de fitness (IHRSA, 2020).

Na abordagem digital da Gold's Gym (EUA) nada foi considerado um complemento. A empresa captou clientes em potencial com avaliações gratuitas de seus produtos digitais a qualquer hora do dia onde quer que estivessem. A interação com os consumidores por e-mail, mídias sociais e aplicativos tornou-se uma das marcas registradas da empresa. Isso permitiu conectar emocionalmente com os membros regularmente, a qualquer momento - não apenas por uma hora quando estavam se exercitando em um dos seus ginásios. Para eles, nesse momento que a maioria das pessoas estavam muito tempo em casa, é ainda mais importante que elas pudessem acessar os conteúdos sempre que quisessem, mesmo que fosse apenas para uma dica rápida sobre nutrição (IHRSA, 2020).

Dudu Netto, diretor-técnico da rede academias brasileira Bodytech, já em 2019 não acreditava apenas nas academias físicas, nem tampouco nas soluções 100% digitais. Ele acreditava que em um futuro próximo, os serviços das academias deveriam ser oferecidos em múltiplos canais. Mas, cada vez mais na visão dele, havia que se promover a convergência entre o humano e o digital, em uma relação equilibrada (Revista ACAD, 2019).

Portanto, o marketing digital é muito importante para captar e criar relacionamento com os clientes, mas os clientes sempre preferirão as empresas que tiverem melhores históricos de entregas de boas experiências durante a prestação de serviço (Relatório de Inteligência Fitness, 2018).

Filo, Lock & Karg (2015) sugerem que as marcas esportivas deveriam usar a mídia social para interagir com os consumidores de uma maneira envolvente e divertida, muitas vezes utilizando uma abordagem mais pessoal ou humana.

Além disso, embora o gerenciamento e a promoção da marca sejam inerentes ao uso da mídia social, um foco menos explícito nisso pode ser uma forma mais eficaz de envolver os consumidores, estreitando o relacionamento com eles.

Em uma pesquisa com os ginásios da cidade de Marília (SP), Jordão e Rossignoli (2019) perceberam que estas não trabalhavam o marketing digital e as redes sociais corretamente, utilizando este canal apenas como ferramenta de divulgação, sem nenhuma estratégia por trás. No entendimento deles, o conhecimento de ferramentas voltadas para este tipo de utilização era quase nulo e que nem mesmo as academias franqueadas, as que mais captavam clientes por sua estrutura física, tinham mais dinheiro e uma marca com peso, se importavam em diferenciar seus métodos de venda, demonstrando o despreparo dos ginásios para utilizar os recursos que as mídias sociais oferecem na área de marketing e comercial.

Hambrick et. al. (2013) afirmam que as ferramentas de mídia social fornecem um mecanismo para as marcas se comunicarem com os usuários, desenvolverem relacionamentos e promoverem as atividades da marca. Comunicação, desenvolvimento de relacionamento e promoção são promovidos por meio da postagem e compartilhamento de conteúdo com os consumidores, bem como por meio de troca e interação facilitada por meio da mídia social.

Em relação a forma de pagamento e cobrança dos planos e mensalidades, no final de 2020 apenas 20% dos ginásios brasileiros utilizavam o sistema de plano recorrente. Nos Estados Unidos, por exemplo, eram mais de 90%. Percebe-se que uma grande maioria de empresários brasileiros do setor ainda não haviam percebido que o negócio dos ginásios mudou para um modelo digital e não presencial, conhecido como SaaS (Software as a Service), popularizado pelas plataformas de streaming (Revista ACAD, 2020).

Dessa forma, percebe-se a importância de que os programas de marketing digital tenham continuidade. A oferta presencial no ginásio deve convergir com o que se entrega digitalmente. Do ponto de vista comercial, a grande dificuldade dos ginásios foi conseguir monetizar as atividades on-line que foram sendo criadas e colocadas em prática, comercializando-as para novos alunos. A grande

maioria ofereceu aulas gratuitas nas redes sociais, sem nenhuma estratégia de marketing para futura conversão destes novos contatos em novos alunos.

Uma estratégia muito utilizada atualmente é o funil de vendas, um modelo estratégico que representa toda a jornada do consumidor, desde o momento que ele entra em contato com a marca, até a concretização da venda. As etapas do funil de vendas são: prospectar – atrair – converter – analisar – relacionar-se. Na prática há inúmeras aplicações dessa metodologia, a qual resume-se na criação de conteúdos digitais e sua publicação nas mídias, fazendo que algumas pessoas reajam a estas publicações. Esses contatos podem interagir com a empresa para pedir mais informações. Após esta interação, podem ser contatados ou levados a realizar um compra. Feita a compra, inicia-se uma relação próxima e duradoura com o cliente, buscando verificar sua satisfação pós-compra, a fim de possibilitar recompras futuras (Marques e Levi, 2020).

Além disso, não foram todos os membros inscritos antes da pandemia que aceitaram ou tiveram interesse em seguir os programas on-line, entendendo que não se tratava do mesmo serviço que haviam contratado. Toda essa reviravolta causada pela pandemia, bem como toda a tecnologia disponível deve ser vista como algo positivo para os ginásios, uma vez que pode ser uma porta de entrada, um estímulo para que mais pessoas busquem aderir a um estilo de vida mais saudável (Revista ACAD, 2109).

2.2.2 Estratégias de Gestão para evitar falência

A pandemia de Coronavírus teve um impacto até agora incalculável na indústria fitness de todo o mundo. No Brasil os ginásios foram obrigados a suspender suas atividades por volta da metade de março. Segundo a ACAD Brasil, associação comercial parceira da IHRSA (2020), muitos negócios estavam e ainda estão com terríveis dificuldades financeiras, chegando à possibilidade de falência. Diante deste quadro, algumas alternativas foram encontradas como forma de amenizar o impacto da crise para os ginásios, para evitar que ainda mais estabelecimentos encerrassem suas atividades.

A primeira medida tomada pela grande maioria dos gestores do setor, foi colocar o quadro de funcionários em férias. Essa foi uma solução emergencial tomada assim que os ginásios tiveram que suspender suas atividades sem, na grande maioria dos casos, ter uma previsão de quando poderiam reabrir. Durante esse período que os colaboradores estiveram de férias, teve-se um mínimo tempo para os gestores avaliarem o momento e traçarem suas estratégias para curto e médio prazo após a paralisação.

Uma segunda medida, e em alguns casos a primeira, foi demitir uma parte do quadro de funcionários como forma de desonerar a folha de pagamento, por ser essa a principal despesa no fluxo de caixa dos ginásios, os quais com a queda da receita, não conseguiriam suportá-las e honrá-las junto aos seus colaboradores, ao mesmo tempo que permitia a estes receberem o seguro-desemprego do governo federal para terem uma renda mínima para as suas necessidades essenciais.

Uma terceira medida adotada pelos gestores foi renegociar valores e prazos com fornecedores, em especial aluguel e financiamentos. Ao mesmo tempo, tentar entrar em acordo com os clientes para manter parte da receita, oferecendo programas de compensação do período que não puderam usufruir dos serviços. Naturalmente, cada gestor foi obrigado a criar e encontrar alternativas específicas para a realidade do seu negócio.

Após esse período inicial turbulento, no dia 1 de abril de 2020, o governo federal publicou a Medida Provisória 936/2020, com o objetivo de reduzir os efeitos para o emprego e renda dos trabalhos formais do setor privado do Brasil. A MP-936 permitia empresas com faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões suspender colaboradores ou reduzir seus salários temporariamente, assim como uma redução proporcional do número de horas trabalhadas (IHRSA, 2020).

Dessa forma, os ginásios puderam suspender os contratos de trabalho, passando a não ter qualquer custo com a folha de pagamento, ou ainda combinar com seus funcionários uma redução na jornada e no salário de até 70% (Revista ACAD, 2020).

Essa foi a principal estratégia utilizada pelos gestores para equilibrar o fluxo de caixa das empresas, ao mesmo tempo que permitia continuar entregando os

serviços de forma digital, mantendo os colaboradores vinculados à empresa e os clientes engajados aos serviços oferecidos.

Os ginásios ainda tiveram suspensas as cobranças mensais do Escritório Central de Arrecadação e Distribuição - ECAD, O qual arrecada os direitos autorais para reprodução de músicas nos ginásios, durante o período que estes estiveram impedidos de exercer suas atividades (Revista ACAD, 2020).

Em relação aos pedidos de cancelamento dos planos pelos clientes juntos aos ginásios, o PROCON, órgão que realiza a defesa e proteção do consumidor no Brasil, sinalizou que no período em que o ginásio estivesse fechado, as cobranças de pacotes e mensalidades não são devidas, pois significa prática abusiva. No entanto, o SENACON (Secretaria Nacional do Consumidor), afirmava que os ginásios não estavam obrigados a suspender automaticamente as cobranças. Assim, a solução encontrada pelos gestores foi dialogarem e negociarem com cada cliente uma solução para cada caso, autorizando um crédito futuro ou algum benefício em troca da não suspensão dos pagamentos (Revista ACAD, 2020).

Conforme o IBGE (2020) no segundo trimestre de 2020, 8,9 milhões de postos de trabalho fecharam por causa da pandemia no Brasil, uma redução de 9,6% em relação ao trimestre anterior e de 10,7% em relação ao mesmo trimestre de 2019. Para o estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19 (2021), um setor tão volátil como é o do desporto, no qual se verifica uma grande incidência de contratos a termos e de trabalhadores em nome próprio, estes profissionais acabam por sentir uma maior insegurança em relação aos seus postos de trabalho num contexto de incerteza como é o caso da pandemia.

Uma estratégia paralela de muitos ginásios foi oferecer aulas em espaços abertos, como parques, praças, campos, etc. Segundo Cavasini, Annes, Kssesinski & Breyer (2020), devido a ampliação do interesse pela prática de atividades ao ar livre durante a pandemia, algumas estratégias precisaram ser implementadas de forma a garantir a gestão de riscos: seguir as orientações de órgãos de saúde; manter o distanciamento social, a etiqueta respiratória, a higienização das mãos; usar máscaras faciais de forma correta; evitar atividades

com expressiva exposição a riscos; e evitar práticas em caso de confirmação ou de sintomas de COVID-19.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Identificar as estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas pelos estúdios de Personal Training (PT) e Treinamento Funcional (TF) em virtude da pandemia de COVID-19.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os métodos e ferramentas de atendimento on-line aos clientes utilizados pelos estúdios de PT e TF durante a pandemia;
- Compreender as ações comerciais e estratégias digitais implementadas pelos estúdios de PT e TF durante a pandemia;
- Descrever as estratégias de marketing digital desenvolvidas pelos estúdios de PT e TF ao longo da pandemia.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 Tipo de Pesquisa, População e Amostra

Para Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

O presente estudo trata-se de um estudo multicaso (Vergara, 2019), realizado por meio dos métodos da pesquisa exploratória e descritiva. Segundo Theodorson & Theodorson (1969) na pesquisa exploratória é feito um estudo preliminar sobre os conceitos e estudos existentes, com o objetivo de aumentar a precisão dos parâmetros e a compreensão do investigador sobre o tema, que consequentemente leva a tomadas de decisão mais informadas, tais como a da definição do problema, formulação de hipóteses e a escolha das ferramentas. Já a pesquisa descritiva, segundo Selltitz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Sendo assim, neste estudo serão analisadas as estratégias digitais utilizadas pelos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional para superar as dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19 para atendimento e marketing.

Por meio de uma abordagem quali-quantitativa, a qual é uma evolução dos modelos meramente qualitativos ou quantitativos (Vianna e Ensslin, 2008), foi utilizado um questionário on-line e, também, uma entrevista semi-estruturada com gestores e proprietários de estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional do Brasil e de Portugal. Estas empresas são ginásios de pequeno porte, normalmente tendo o proprietário como o professor prestador do serviço

e, em poucos casos, mais alguns professores, os quais oferecem a prática de exercícios físicos para diferentes objetivos, tais como melhora do condicionamento, emagrecimento, melhora da postura, tonificação muscular e amenização de dores. Segundo Porto (1999), estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional (em inglês studios) são pequenos espaços bem montados, nos quais o personal trainer reforça a imagem do atendimento individualizado e a exclusividade e privacidade necessárias à clientela.

A parte quantitativa da pesquisa refere-se a um questionário online através do qual se levantou em qual dos países, Brasil ou Portugal, cidade/concelho, estado/região localizava-se cada estúdio, seu nicho de mercado (PT ou TF), há quantos anos a organização está no mercado, número de alunos ativos e se aceitava fazer parte da pesquisa. Recebemos 7 questionários, destes, um não pertencia a um dos nichos de mercado pré-estabelecidos e outro não aceitou participar da investigação, resultando em uma amostra de 5 organizações desportivas.

A parte qualitativa da pesquisa foi realizada através de uma entrevista semi-estruturada, previamente agendada, feita individualmente com o gestor de cada um dos estúdios, através do software Zoom. Nesta entrevista foi possível coletar os dados da amostra relativos às estratégias digitais para atendimento e marketing, além das estratégias de gestão utilizadas por estas organizações desportivas em virtude da pandemia de COVID-19.

Entre a população de empresas denominadas como estúdios de Personal Training ou de Treinamento Funcional, a amostra foi selecionada por conveniência. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de idéias em pesquisas exploratórias (Oliveira, 2001). É destituída de qualquer rigor estatístico, uma vez que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso (Lwanga e Lemeshov, 1991). A amostra da presente pesquisa, portanto, foi composta por cinco organizações.

Ainda, conforme o Quadro 1, percebe-se que os estúdios da amostra foram de diferentes estados e regiões do Brasil e apenas um estúdio de Portugal, da região do Porto. Entre a amostra, em março de 2020, um pouco antes de iniciar

a pandemia de COVID-19, o número de clientes ativos dos estúdios participantes variava entre 24 a 130 clientes, tendo a amostra uma média de 83 clientes.

Quadro 1: Características dos estúdios de Personal Training (PT) e Treinamento Funcional (TF), objetos do estudo.

Estúdio	Nicho	Cidade	Estado	País	Anos de Mercado	Nº de profissionais	Nº de clientes em 01/03/2020
A	TF	Balneário Camboriú	Santa Catarina	Brasil	4	2	50
B	TF	Marabá	Pará	Brasil	4	2	120
C	PT e TF	Dourados	Mato Grosso do Sul	Brasil	18	8	130
D	TF	Panambi	Rio Grande do Sul	Brasil	4	2	90
E	PT	Gondomar	Porto	Portugal	4	1	24

* PT = Personal Training

** TF = Treinamento Funcional

A amostra apresentada no Quadro 1 foi selecionada após triagem prévia feita com a utilização de um questionário online distribuído através das redes sociais do autor. Entre as empresas, um estabelecimento oferece as duas modalidades de atendimento, tanto o Personal Training quanto o Treinamento Funcional, e um estúdio de Treinamento Funcional oferece também aulas de Pilates.

4.2. Instrumentos

Para coleta dos dados foram utilizados dois instrumentos, um questionário eletrônico e uma entrevista semi-estruturada. Ambos os instrumentos foram aplicados aos proprietários e gestores de estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional do Brasil e de Portugal.

O instrumento “perfil do estúdio” é um questionário online criado através da ferramenta Google Formulários, composto por duas partes:

1) apresentação do instrumento, para os possíveis entrevistados conhecerem o autor e o objetivo do estudo, além de coleta do endereço de e-mail dos respondentes.

2) 10 perguntas com o objetivo de conhecer e verificar as características das empresas que compuseram a amostra, e ainda se aceita fazer parte da pesquisa (ANEXO 1).

Já o instrumento “entrevista semi-estruturada” é composto por 27 perguntas divididas em 3 dimensões com o objetivo de conhecer:

1) as formas de atendimento online utilizadas pelos estúdios para darem as aulas aos seus alunos durante o confinamento;

2) estratégias de gestão implantadas pelas organizações para superar as dificuldades impostas;

3) estratégias de marketing digital para divulgação da marca, seus produtos e serviços, e captação de novos clientes durante o período de confinamento causado pela pandemia (ANEXO 2).

As entrevistas foram construídas e realizadas através de entrevista semi-estruturada, a qual, segundo descreve Manzini (1990), está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas

à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

4.3 Procedimentos

Os procedimentos para realização da entrevista foram divididos em 3 etapas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Etapas e procedimentos da investigação.

Etapas	Procedimentos
1. Envio dos questionários	• Criação do questionário online “Perfil do Estúdio” através do Google Formulários. • Envio dos questionários através do Whatsapp para grupos e contatos do autor. • Recebimento das respostas. • Análise do perfil dos estúdios e se aceitavam participar da pesquisa.
2. Envio dos convites formais	• Àqueles que aceitaram participar, receberam o termo de consentimento (ANEXO 3) • Após recebimento do termo de consentimento devidamente assinado, foi solicitado ao entrevistado alternativas de dias e horários para a realização da entrevista.
3. Realização das entrevistas	• Agendamento das entrevistas com os gestores • Realização e gravação da entrevista através do aplicativo Zoom. • Transcrição e análise das entrevistas através do software Maxqda 2020.

4.4 Análises

O presente estudo dividiu-se em dois tipos de análise, primeiramente uma análise quantitativa e, em seguida, uma análise qualitativa. Tratando-se da parte quantitativa, foi utilizada a estatística descritiva. Segundo Silvestre (2007), na análise estatística descritiva, está-se interessado na medida das características dos elementos da população ou amostra. Nesta parte da pesquisa foi utilizado o questionário online, através do qual identificou-se o país de localização do estúdio, a cidade/concelho e estado/região dos estúdios, além do nicho de mercado dos estabelecimentos (Personal Training ou Treinamento Funcional), há quantos anos o estúdio está no mercado, quantos clientes ativos o estúdio tinha em 1º de março de 2020.

Em seguida, após realizada a entrevista semi-estruturada e da transcrição dos discursos dos gestores, procedeu-se com a análise qualitativa. Os dados foram codificados usando um processo indutivo para identificar categorias (Corbin & Strauss, 2008; Glaser & Anselm L, 1967) no discurso dos gestores dos estúdios. Os critérios mais conhecidos de categorização são segundo Bardin (1977) semântico, sintático, léxico e expressivo. Este processo envolveu a leitura repetida dos dados para familiarização dos mesmos, seguida de codificação por categorias, usando codificação aberta, axial e seletiva (Corbin & Strauss, 2008), ou conforme Bardin (1977) divide em fases de recorte, enumeração, classificação e agregação.

As análises foram realizadas com a utilização do software Maxqda 2020. Este software foi criado para analisar dados qualitativos e métodos mistos em pesquisas acadêmicas, científicas e comerciais. Através da análise de dados não estruturados, auxilia a análise de discursos, entrevistas e grupos focais (www.maxqda.com).

Foi utilizada a codificação aberta para identificar as categorias abrangentes e ajudar a focar nos fenômenos centrais, que neste trabalho, foram a estratégias

digitais de atendimento e marketing utilizadas por e estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da pandemia de COVID-19. Bardin (1977) explica que na fase de recorte se definem as unidades de registro, pois estas servirão de base para a análise e categorização, são as partes do conteúdo das entrevistas que serão explicadas pelas unidades de contexto. Em seguida, foi feita a codificação axial, que identificou as condições causais de conceitos e categorias relacionados, seu contexto e condições, assim como selecionamos o método de contagem de registro, a frequência, a ordem, a intensidade e a coocorrência de registro (Bardin, 1977). Por último, foi realizado a codificação seletiva, usada para refinar os dados em categorias mais unificadas e solidificar as relações entre elas, criando grupos de respostas com características relacionais em categorias distintas (Corbin & Strauss, 2008; Creswell & Poth, 2018).

Após as entrevistas serem transcritas e organizadas em categorias, foi feita a análise categorial, isto é, identificamos e organizamos tudo o que se relaciona ou é unidade de cada categoria distinta, para compreender como cada entrevista se encaixa nas categorias, seguindo a análise de conteúdo, permitindo assim a análise reflexiva dos dados (Bardin, 2011).

5. RESULTADOS

A amostra deste estudo foi formada por pessoas de ambos os sexos, gestores e proprietários de estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional do Brasil e de Portugal, que estão no mercado há no mínimo 4 e no máximo 18 anos. Estúdios são pequenos ginásios, espaços destinados a prática de exercício físico, que promovem a melhora e manutenção do condicionamento físico dos clientes. Para isso, oferecem serviços como treinamento de força, treinamento cardiovascular e de flexibilidade.

Considerando o contexto da pandemia de COVID-19, o discurso dos gestores foi categorizado, segundo o conteúdo das respostas, para identificar os métodos e ferramentas de atendimento online utilizadas e verificar as estratégias de marketing digital desenvolvidas por estas organizações. Como resultados da análise de conteúdo, três categorias principais foram identificadas: (1) efeito da pandemia, (2) estratégia de atendimento e (3) estratégia de marketing e gestão (Figura 3).

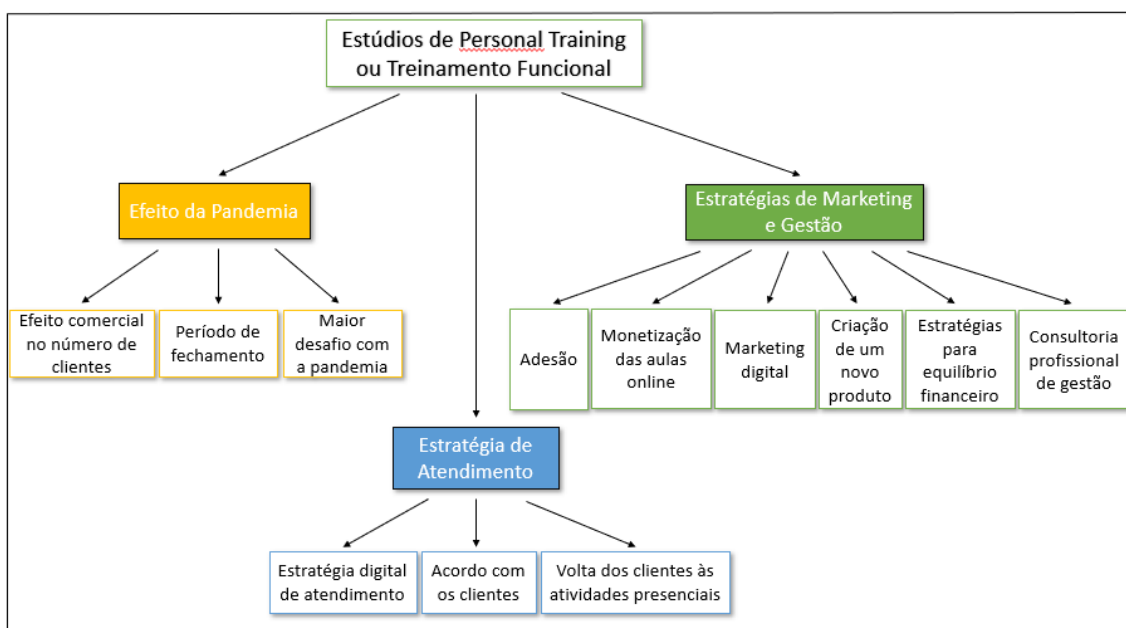


Figura 3: Categorias e subcategorias identificadas no discurso dos gestores dos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da pandemia de COVID-19.

A primeira categoria identificada no discurso trata sobre o efeito da pandemia nos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional e as dificuldades enfrentadas pelas empresas entrevistadas. A segunda categoria refere-se às estratégias para manter o atendimento aos clientes durante o fechamento e os momentos de reabertura que ocorreram durante o decorrer da pandemia. E, a terceira categoria trata das estratégias de marketing e gestão para a atração de novos clientes, das estratégias de manutenção dos clientes matriculados, além da criação de novos produtos para diferenciar-se da concorrência.

Entre as 3 categorias foram identificados 12 subcódigos diferentes, sendo a categoria “Estratégia de Gestão e Marketing” aquela com o maior número de subcódigos diferentes (12) (Ver Figura 3). As outras duas categorias – “Efeito da Pandemia” e “Estratégia de Atendimento” – tiveram 3 subcódigos cada, conforme a Figura 3.

Os códigos são utilizados para analisar o discurso através da criação de categorias, eles são responsáveis em criar categorias mais abrangentes, enquanto os subcódigos são subcategorias, ou seja, mais específicos. Através destas subcategorias descrever-se-á os resultados a seguir.

5.1 Efeito da pandemia

Os resultados demonstram que a pandemia do COVID-19 teve vários efeitos no funcionamento dos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional (Tabela 1). Tratando-se do efeito comercial no número de clientes, todos os entrevistados afirmaram terem sentido isso muito fortemente, como diz o entrevistado A: “eu tive que ficar 3 semanas com ele fechado e quando eu voltei a funcionar somente 10 alunos voltaram.”

Tabela 1: Efeito da pandemia nos Estúdios de Persona Training e Treinamento Funcional

Categoria	Tema (subcategoria)	Trecho da entrevista
Efeito da pandemia	Efeito comercial no número de clientes	A - “eu tive que ficar 3 semanas com ele fechado e quando eu voltei a funcionar somente 10 alunos voltaram.” B - “Aí oscila. Antes oscilava entre 100 e 90, agora entre 60 e 50, porque o pessoal tá com medo ainda aqui no Pará.” C - “Olha, a gente ficou muito pouco tempo parado... Porém a gente foi se readaptando né, foi um processo que você tinha que ter uma restrição, algumas regras maiores, então no início a gente foi se moldando, mas para o tamanho do meu espaço, não afetou.” D - “Antes da pandemia tinha uma média de 90 a 100 alunos. Hoje está com 57... A pandemia afetou muito o funcionamento do estúdio.” E - “março de 2020 tinha 24 alunos. Hoje tenho 27.”
	Período de fechamento	A - “Só naquele período de março do ano passado. Ficou três semanas fechado e depois não fechou mais.” B - na primeira na primeira vez, em março quando fechou, fechado mesmo, sem abrir, foi três meses... Aí depois disso aí abriu um decreto, abre, depois fecha, isso foi, até o momento, mais ou menos, umas cinco vezes.” C - “foi aquela primeira fase ali em março, até final de março para abril, primeira vez. Depois teve uma semana que a prefeitura pediu para que se fechasse.” D - “Fechou duas vezes. A primeira a gente ficou 40 dias fechados e a segunda 23.” E - “O primeiro em 2020, entre março e... ou seja, mês de março, abril e maio... A segunda entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2021.
	Maior desafio com a pandemia	A - “A questão financeira mesmo né, ter dinheiro para pagar as contas né, conseguir captar cliente numa época em que as pessoas eram orientadas a ficar em casa.” B - “a dificuldade maior foi a parte de não trabalhar, não ajudar as pessoas... financeiramente foi difícil.” C - “a incerteza do outro dia, você não sabe como é que vai ser, então você trabalha numa incerteza constante, você não sabe se fecha ou se abre, né. Então essa insegurança do próximo dia foi a principal dificuldade que eu tive.” D - “Todas as dificuldades possíveis. É algo que para todo mundo foi novo né, foi diferente, ninguém nunca imaginou que ia fechar uma empresa e ficar sem poder trabalhar, e as contas vindo né!” E - “Não saber quando ia terminar o estado de confinamento.”

Tendo sido o risco de contaminação do vírus a maior insegurança dos clientes para voltarem a treinar nos estúdios de forma presencial, e que cada

região do Brasil e ainda em Portugal, tiveram momentos de fechamento diferentes, esta situação vem mantendo-se por toda a pandemia (Tabela 1).

Em relação ao número de clientes ativos nos estabelecimentos entrevistados, no início de março de 2020, em comparação ao dia em que foi feita a entrevista, observou-se que o estúdio A estava com o mesmo número de clientes; os estúdios B e D estavam com 40% a menos; e os estúdios C e E já haviam aumentado o número de clientes, em cerca de 30% e 12%, respectivamente. Conforme Tabela 1, percebe-se um resultado diferente entre os estúdios da amostra, tendo dois estúdios já com um resultado positivo, conseguindo aumentar o número de clientes ativos, ao passo que outros dois estúdios apresentam resultado negativo, estando ainda com menos clientes ativos do que tinham antes do início da pandemia. Em relação ao período de fechamento, cada uma das empresas entrevistadas apresentou suas restrições específicas (Tabela 1). O estúdio A ficou 3 semanas fechado em março de 2020, logo no início da pandemia e depois não fechou mais. O estúdio B teve de fechar suas portas já por 5 vezes ao longo da pandemia, tendo estes fechamentos duração de 15 dias a 3 meses. O estúdio C fechou 20 dias também em março de 2020 e depois mais uma semana ao longo da pandemia. O estúdio D fechou as portas por 40 dias em março de 2020 e por mais 23 dias em março de 2021. E já o estúdio E fechou por 3 meses, durante os meses de março, abril e maio de 2020 e praticamente mais 3 meses entre os meses de janeiro, fevereiro e março de 2021. Portanto, todas as organizações da amostra tiveram que fechar suas portas por algum período, sendo o tempo mínimo de fechamento, uma semana e o tempo máximo 3 meses.

Além disso, no dia da entrevista do gestor do estúdio D, o estúdio estava fechado há dois dias por suspeita de contaminação dos proprietários: “Então é, tem mais essa “bucha” aí pela frente, se testar positivo segunda-feira temos que ficar mais 15 dias com o estúdio fechado.” Este foi o único relato de fechamento citado pelos gestores da amostra relacionado a casos de contaminação da equipe.

E sobre o maior desafio que a pandemia apresentou para eles, as respostas foram diversas (Tabela 1), tendo sido citada a questão financeira, conseguir

pagar as contas, captar clientes e mostrar que é seguro, como disse o entrevistado A:

“A questão financeira mesmo, ter dinheiro para pagar as contas, conseguir captar cliente numa época em que as pessoas eram orientadas a ficar em casa... conseguir mostrar para as pessoas que é seguro, que precisamos fazer exercícios diariamente, diferente do que era falado na rede social, na televisão, enfim.”

Para o entrevistado B o maior desafio foi não poder trabalhar, não poder ajudar as pessoas. Para o entrevistado C o maior desafio, na sua opinião, foi a incerteza do outro dia, se ia fechar ou abrir. Para o entrevistado D foi ter que ficar sem trabalhar. E para o entrevistado E não saber quando ia terminar o estado de confinamento e se ia ter que confinar outra vez: “Não saber quando ia terminar o estado de confinamento... E depois a incerteza de vai abrir, vai fechar, vai abrir, vai fechar... vamos ter que confinar outra vez... nós estávamos sob a tutela das regras do governo e era a maior dificuldade.”

5.2 Estratégia de atendimento

A pandemia exigiu que o meio digital se desenvolvesse de forma acelerada. Tratando-se da estratégia digital de atendimento, no entanto, percebeu-se que os estúdios que compõem a amostra deste estudo, mesmo tendo utilizado os meios digitais para atenderem seus clientes, não investiram nesse formato de atendimento como uma nova forma de atendimento em seus portfólios de serviços. Adicionalmente, nenhum dos estúdios da amostra fazia atendimento online antes do início da pandemia, na verdade, trabalhavam apenas no formato de atendimento convencional, presencial. Após a eclosão da pandemia, e durante a sua permanência, todos fizeram algum tipo de atendimento virtual e online (Tabela 2).

Tabela 2: Estratégia de atendimento

Categoria	Tema (subcategoria)	Trecho da entrevista
Estratégia de atendimento	Estratégia digital de atendimento	A - Eu fiz live pelo Instagram e eu postava bastante vídeos também. Daí eles me falaram depois que eles faziam os vídeos de exercícios que eu postava... Mas não conta como aula então não era, eles só depois replicavam o que eu tinha passado para eles. Ah ...eu fiz vídeos e mandei pelo WhatsApp, só que não era uma aula realmente, era só uns vídeos para eles não ficarem parados.” B - “Forma temporária, até porque eu precisava de recursos tecnológicos melhores. O WhatsApp foi a maneira mais fácil para mim para fazer isso.” C - Eu fazia prescrição de treinamento, não aulas online, a prescrição e demonstrações de vídeo... Eu gravava, montava vídeos, montava os formatos dos treinos e os das demonstrações das execuções e modelos de exercícios... mandava por WhatsApp. D - “Foi via WhatsApp mesmo, porque a idéia era entregar aula para o aluno fazer em casa no horário que ficasse bom para ele né, no horário, no dia.. não era assim... com horário marcado.” E - “Houve dois confinamentos... no primeiro... fiz uns pequenos “small groups” para treinar entre eles... No segundo confinamento, já me preparei melhor, aluguei material de ginásio de aulas de grupo, como steps, barras... e dava mesmo treino individualizado, eu sou um bocado contra a garrafas d’água e, pacotes de arroz, acho um bocado... não acho correto estar a levar a maioria... isso para poder continuar o meu trabalho, mas com ferramentas essenciais para desenvolver bem o meu trabalho... Eu dava as aulas só pelo Zoom.”
	Acordo com os alunos	A - “Quem continuasse pagando poderia recuperar depois e aqueles que não queriam pagar, enfim, quando retornassem, daí eles até poderiam, se tivesse ficado alguma aula em haver, eles poderiam recuperar aquela aula que que ficou em haver... poucos continuaram pagando” B - “Alguns clientes, acho que de... minoria... três ou quatro, a gente deu duas semanas para repor, os outros não fizeram questão não, disseram: ‘a gente paga normal, não foi sua culpa” C - “Esse período que a gente ficou parado eu joguei para frente, entendeu? Eu joguei lá na mensalidade do mês né... que seria a próxima, depois do vencimento, de cada um... Eles continuaram pagando.” D - “com 95% dos alunos é feito o plano, e é feito o pagamento com cartão de crédito ou cheque pré-datado. A questão do recebimento foi bem tranquila, a gente recebeu tudo direitinho. Até quem não era dessas formas pagamentos também fez o pagamento em dia, foi muito bom essa troca que a gente teve dos nossos alunos. E aí teve essa opção de recuperar no final do plano o período fechado, ou a pessoa podia ir mais vezes, mais frequência durante o plano no estúdio.” E - “O ano passado não era cobrado. Eu cobro valor ao mês, se elas não fizeram o serviço, não cobra o valor, por isso...”

	Volta dos alunos às atividades presenciais	A - “Logo que reabriu somente 10 alunos voltaram, de 40... lá por Julho... alunos novos começaram a procurar.” B - “Foi voltando, 10%, outro mês veio 15, 20, a cada mês foi voltando, não voltou todos de uma vez. Eles falavam: “vamos deixar isso ficar mais controlado... Vieram mais novos do que antigos que retornaram.” C - “Uns 60% retornaram assim que o estúdio reabriu... Isso me surpreendeu bastante... a gente teve uma grande procura... alunos que nunca apareceram, que nunca fizeram atividade física, foi o perfil que mais apareceu.” D - “60% acho que voltou logo que o estúdio reabriu... A procura de alunos novos na primeira parada foi melhor do que agora na segunda...” E - “Quase todo mundo voltou, numa fase inicial uns... 65%, 70%. Alguns ainda estavam com um bocado de receio... vamos apontar desses 24, 17 ainda estão a treinar e 10 são novos.”
--	--	---

O estúdio A tentou fazer aulas online, mas como atende um número grande de clientes idosos, estes não queriam fazer as aulas dessa forma, preferiam presencial. Então o estúdio passou a fazer algumas lives no Instagram (Tabela 2) no período que esteve fechado e, também, a enviar alguns vídeos pelo WhatsApp com exercícios para estimular os clientes a não ficarem parados, não eram aulas propriamente ditas. No entanto, a participação dos clientes não foi muito grande, segundo o discurso do entrevistado.

O estúdio B passou a fazer aulas em pequenos grupos de 3 alunos por vídeo chamadas pelo WhatsApp, ao vivo. Essa estratégia foi utilizada de forma temporária durante o período que não podia atender presencialmente (Tabela 3): “Forma temporária, até porque eu precisava de recursos tecnológicos melhores. O WhatsApp foi a maneira mais fácil para mim para fazer isso... quando voltou ao normal, voltou a ser presencial.”

O estúdio C utilizou uma outra estratégia para entregar os treinos aos clientes quando estavam impedidos de atender no estúdio. Ele fazia a prescrição dos exercícios (Tabela 2) e enviava em forma de planilha pelo WhatsApp para os clientes do estúdio e juntamente pequenos vídeos com a demonstração dos exercícios, conforme relatou o gestor: “as aulas eram gravadas e encaminhava para o aluno de acordo com a planilha que era prescrita de forma individualizada para eles.”

O estúdio D também não comercializou treinos online, porém disponibilizou para os clientes que já estavam ativos no estúdio quando a pandemia iniciou: “Vender o atendimento online não, a gente só entregou o atendimento online quando o estúdio esteve fechado, mas só para os alunos, não fiz a venda dele.” O estúdio D também utilizou o WhatsApp para entregar aos clientes as aulas online (Tabela 2). Na primeira vez que ficou fechado, em março de 2021, gravava as aulas e enviava para os clientes fazerem no horário que ficava melhor. O estúdio montava uma aula e criava variações para os diferentes níveis de clientes: iniciantes, intermediários e avançados, além de orientar em relação ao volume e intensidade de treinamento conforme o nível de condicionamento do cliente. Além disso, faziam duas lives por semana no Instagram para todos que quisessem participar, não apenas para os clientes. Na segunda parada, em 2021, o estúdio optou por não fazer as lives no Instagram, pois percebeu que

não havia muita participação. Seguiu apenas com as aulas gravadas e enviadas pelo WhatsApp, no mesmo formato da primeira parada, porém, como afirma o gestor “com a qualidade um pouquinho melhor, a gente vai aprendendo, vai melhorando.”

E o estúdio E, também passou a oferecer aulas online durante o período do confinamento obrigatório. Como também passou por dois períodos de confinamento (Tabela 2), o primeiro entre março e maio de 2020, o gestor afirmou que “foi um bocado desafiante. Acho que ninguém estava preparado a 100%, nem ninguém acreditaria que ficaríamos tanto tempo fechados, então houve ali um bocado de ‘turbulência’”. Então ele reuniu os clientes do estúdio em “small groups” e ministrava as aulas pelo aplicativo Zoom. No segundo confinamento, já em 2021, ele afirma que já se preparou melhor. Alugou materiais de ginásios como steps e barras, levou às casas dos clientes do estúdio e dava os treinos individualizados também pelo Zoom. Como ele afirmou “eu sou um bocado contra a garrafas d’água e, pacotes de arroz, acho um bocado... não acho correto estar a levar a maioria... isso para poder continuar o meu trabalho, mas com ferramentas essenciais para desenvolver bem o meu trabalho.” Todas as aulas online que fez foram síncronas, interagindo em tempo real com os clientes.

Durante o período no qual os estúdios estiveram fechados, foi necessário entrar em um acordo financeiro com os clientes, referente às mensalidades e/ou aulas que não foram utilizadas. No estúdio A, isso foi feito da forma que quem continuou pagando a mensalidade neste período de confinamento, poderia utilizar ao final do plano, sem prejuízo algum ao cliente (Tabela 2). No entanto, o gestor afirma que poucos mantiveram os pagamentos nesse período. Mesmo enviando vídeos com exercícios no período do confinamento, este período foi recuperado de forma presencial depois, estas aulas online não serviram como uma substituição.

No estúdio B os clientes, em sua maioria, foram compreensivos em relação ao período de fechamento do estúdio, e não fizeram questão de repor o período que o estúdio esteve fechado, pois entendiam que não era culpa do estúdio o fato de estar fechado (Tabela 2). Houve alguns poucos clientes que exigiram alguma recuperação destas aulas, como afirma o gestor: “alguns clientes, acho

que de... minoria... três ou quatro, a gente deu duas semanas para repor, os outros não fizeram questão não, disseram: 'a gente paga normal, não foi sua culpa'..."

No estúdio C, a maioria dos clientes seguiu pagando as mensalidades normalmente no período de fechamento e este período ficou de crédito para utilizarem ao final do contrato, também não causando nenhum prejuízo aos clientes (Tabela 2). Em alguns poucos casos foi necessário conversar individualmente com os clientes para encontrar uma solução, e o fato de ser um estúdio com atendimento mais próximo aos clientes facilitou esse processo, como afirma o gestor: "cada caso, às vezes, é um caso, né? É um estúdio, não é uma academia."

O estúdio D afirmou ter tido facilidade para acordar com os clientes esse período, uma vez que 95% dos clientes têm planos, os quais os pagamentos são com cartão de crédito ou cheques pré-datados (Tabela 2). Segundo o gestor:

"A questão do recebimento foi bem tranquila, a gente recebeu tudo direitinho. Até quem não era dessas formas pagamentos também fez o pagamento em dia, foi muito bom essa troca que a gente teve dos nossos alunos. E aí teve essa opção de recuperar no final do plano o período fechado, ou a pessoa podia ir mais vezes, mais frequência durante o plano no estúdio, e quanto a isso foi tranquilo."

Na primeira parada, em março de 2020, o estúdio praticamente não tinha planos a renovar, isso facilitou para manter as mensalidades em dia. No entanto, na segunda parada, em 2021, tinha um número considerável de planos encerrando naquele momento e o índice de renovação foi muito baixo, cerca de 10% apenas. Esse fato tornou este segundo confinamento um momento mais difícil que o primeiro. Mas muitos destes clientes retomaram as atividades assim que o estúdio pode reabrir.

Já o estúdio E acordou com seus clientes que apenas quem continuou fazendo as aulas online no período de confinamento seguiu com os pagamentos normalmente (Tabela 2). Aqueles clientes que não fizeram aula online não precisaram pagar as mensalidades.

A volta dos clientes às atividades presenciais foi uma questão bastante delicada, tratando-se da segurança que os clientes tinham para voltar a treinar nos estúdios. Esse foi um assunto bastante discutido no período que todos os ginásios estavam fechados. Foram criados protocolos de segurança e regras para a retomada das atividades. Uma das perguntas que fiz aos gestores entrevistados foi “qual o percentual de alunos que voltou a treinar logo que o estúdio reabriu, após o primeiro fechamento”. No estúdio A apenas 25% dos clientes retornaram presencialmente nesse primeiro momento de reabertura, no estúdio B cerca de 40%, no estúdio C e D foi em torno de 60% e no estúdio E cerca de 65% (Tabela 2). Para o gestor do estúdio E, “umas razões é que as coisas ainda continuam a acontecer, outras, saíram da rotina e estão com dificuldade de voltar a mesma e outras por questões financeiras.”

Outra questão, tratando-se da volta aos treinos presenciais nos estúdios, foi a procura de clientes novos. Todos os estúdios da amostra relataram uma grande procura de clientes novos quando puderam reabrir (Tabela 2). Segundo o gestor do estúdio A: “começaram mais alunos novos do que retornaram os outros que estavam.” Sendo que no dia da entrevista, já há mais de um ano do início da pandemia, ainda tinha clientes que não haviam retornado às atividades presenciais: “falaram que só vão voltar depois que tudo for liberado, que eles não precisarem mais usar a máscara ou que tomarem a vacina.” No estúdio B foi muito semelhante, sendo que o gestor afirmou que, tratando-se dos clientes novos: “esses viram a necessidade de fazer atividade física e viram que quem pegou COVID e foi a óbito, a maioria foi quem era sedentário. Aí despertaram para sair do sofá.” Nesse mesmo sentido, o gestor do estúdio C também percebeu que tratando-se de clientes novos:

“A gente teve uma grande procura, no início. Pelo que todo mundo pensava que tava todo mundo receoso, eu acho que despertou o

interesse das pessoas, aqueles alunos que nunca apareceram, que nunca fizeram atividade física, foi o perfil que mais apareceu. Alguns clientes antigos, que sentiam uma segurança maior de trabalhar com a gente e principalmente pessoas que nunca fizeram atividade.”

No estúdio D a procura de clientes novos foi grande após o primeiro confinamento (Tabela 3), em 2020. No segundo confinamento, em 2021, essa procura já não foi tão grande. E no estúdio E, também teve uma boa procura de clientes novos, tanto que como alguns ainda não voltaram, essas vagas foram preenchidas por estes novos clientes, sendo que dos 27 clientes que tinha no dia da entrevista, 10 iniciaram após o início da pandemia.

5.3 Estratégia de marketing e gestão

Entre os estúdios entrevistados foram identificadas estratégias como adesão, monetização das aulas online, marketing digital, criação de novos produtos, estratégias para o equilíbrio financeiro e consultoria profissional de gestão.

Quanto à adesão dos clientes às aulas online, como todos os estúdios que compõem a amostra trabalhavam apenas no formato presencial antes da eclosão da pandemia, percebeu-se que a adesão destes clientes às aulas online não foi em sua totalidade (Tabela 3). O estúdio A, que enviava aulas gravadas, não soube quantificar muito bem quantos clientes realmente fizeram os treinos, ele estima que a maioria não tenha feito todos os treinos completos que enviava. No estúdio B, 20% a 30% se manteve participando das aulas online que foram oferecidas durante o confinamento. Os estúdios C e D também enviavam aos clientes as aulas gravadas e a adesão foi de cerca de 50% às aulas online. Na percepção do gestor do estúdio C, estes que continuaram treinando de forma online eram também os clientes mais assíduos nas atividades presenciais. Para

o gestor do estúdio D, “até alguns desistiram no meio do caminho porque treinar em casa não é motivante”, referindo-se que no período que estiveram em confinamento, alguns clientes que iniciaram as aulas online acabaram parando.

O estúdio E verificou uma adesão de 50% a 60% às aulas online no primeiro confinamento, em 2020; e no segundo confinamento, em 2021, a adesão passou para 100%, tendo em vista a sua estratégia de oferecer os materiais para os clientes poderem treinarem em casa com melhores recursos.

Tabela 3: Estratégias de marketing e gestão

Categoria	Tema (subcategoria)	Trecho da entrevista
Estratégia de marketing e gestão	Adesão	A - “Eu acredito que metade mesmo realmente tenha feito tudo que eu mandei.” B - “Na faixa de uns 30%, 20%... Alguns desistiram por algum motivo financeiro e outros entraram, ficou naquele... saiu um, entrou outro, não subiu e também não caiu, manteve.” C - “Uns 50% dos alunos continuaram treinando com esse tipo de aula pelo WhatsApp...” D - “Mais de 50% participou dessas aulas, porque enviavam vídeos e fotos... Talvez até alguns desistiram no meio do caminho porque treinar em casa não é motivante né?” E - “Vamos apontar 50 a 60%... O ano passado. E este ano já foi a adesão dos 100%... porque eu fiz essa locação do material na casa das pessoas.”
	Monetização das aulas online	A - não foi monetizado B - “Em cima do valor da aula presencial eu coloquei mais 80% em cima, porque era um trabalho semi-personalizado, né?” C - “A maioria dos alunos ‘eu tinha planos’, então eles aceitaram dar continuidade nos planos. Então, de certa forma foi monetizado, né?” D - “estava nos planejamentos e talvez se fosse fechar mais uma vez o estúdio, ia fazer esse trabalho, mas não chegou a ser feito.” E - “Sim, sim, Era para cobrar, sim, sim... Mesmo valor presencial.”
	Marketing digital	A - “O estúdio tinha Instagram, WhatsApp, Facebook e Google My Business. B - “Instagram só o meu... No Face e no Instagram que eu postava e os meus seguidores, viam e se apaixonavam, aí mandavam direct, perguntando como era, só isso mesmo.” C - “O ano passado a gente contratou uma menina que mexia com essa parte de publicidade... principalmente do Instagram, que a gente alimenta mais.” D - “Facebook, Instagram e WhatsApp.” E - “Só tenho conta Instagram pessoal, e a conta não é separada do pessoal e profissional, não é conta profissional... é por referência. Eu tenho duas irmãs que treinavam comigo, veio uma terceira irmã, de uma terceira irmã, veio o namorado da irmã, estás a perceber? E agora também já veio a mãe das irmãs... sempre por indicação.”
	Criação de um novo produto	A - “Não, os produtos são os mesmos que já tinha antes. Os mesmos serviços.” B - “O venda mais resultado... o atendimento premium, semi-personalizado, que atendo até 5 pessoas por grupo, o fast training de 15 minutos eu faço individual... e programa de emagrecimento de 12 semanas.”

		C - “continua oferecendo os mesmos serviços que ofereciam antes da pandemia.” D - “Programa de emagrecimento, que tem junto um acompanhamento com uma nutricionista, parceira. Um programa Hot4, que o objetivo é queima calórica e condicionamento físico. O terceiro programa é o 4 por 4, que é um programa de fortalecimento muscular. E o último programa é o Mais Vida, para quem busca de saúde e qualidade de vida.” E - “Tenho só o serviço online... mas foi por causa da turma do estudio e não por estratégia... é temporário.”
	Estratégias para equilíbrio financeiro	A - “eu tive que usar da minha poupança para poder arcar com todos custos até realmente os alunos voltarem.” B - “A única negociação aí foi no aluguel, porque eles entenderam lá que como a gente tava fechado não tinha como pagar aluguel, então foi de boa, não teve problema com isso.” C - “Em relação ao financiamento não precisei mudar nada, e o fato também da gente ter o próprio espaço facilitou bastante, de certa forma nos deu uma segurança maior. E em relação aos funcionários, nós... não demitimos ninguém, tá? E o que o governo ofertou foi muito interessante. Então aquelas formas de redução de jornada, aquela suspensão temporária né, que a gente fez também.” D - “A gente pegou o auxílio, esse do governo na primeira parada... No aluguel teve alguns meses que tivemos ali a negociação no ano passado, e esse ano também tivemos uma negociação... Empréstimo bancário e familiar.” E - “O aluguel não tive hipótese de negociar... mas também o tempo que estivemos fechados não foi nada assustador, foram 2 meses e “bico”, não é nada de outro mundo... tive que recorrer a poupança só.”
	Consultoria profissional de gestão	A - “Tanto do SEBRAE, quanto da... ACEBALC... não específico para o negócio, é algo mais abrangente.” B - “Quem abriu mais a minha visão foi o Almeris, ouvindo a live dele, eu gostava muito, ele foi um guru para mim.” C - “Aprendi muito com ele (Almeris), fez muita diferença eu acho que foi... é assim... o que ele ofereceu a gente tem que dar reconhecimento também né, no momento difícil, um cara que deu vários insights assim para mim...” D - “o grande Almeris né! Ele que nos ajudou lá no começo da pandemia... rodando ali o dedo no Instagram encontramos um anúncio dele... era um período do ano passado que ele tava fazendo live todos os dias, todas as noites... mudou tudo, desde a estrutura... questão de atendimento.” E - “Não. Eu sou licenciado em Educação Física, mas também sou licenciado em Gestão do Desporto.”

Tratando-se da monetização das aulas online, primeiramente é importante ressaltar que todos os estúdios que fazem parte da amostra utilizaram esta estratégia de atendimento apenas de forma temporária no período de confinamento, ou, até os clientes sentirem-se seguros para retornar às aulas presenciais. Nenhum estúdio passou a utilizar este formato de atendimento de forma definitiva. Sendo assim, nenhum estúdio comercializou este serviço, não tendo, portanto, uma monetização direta. A monetização, que de certa forma aconteceu, foi para manter os clientes com os pagamentos ativos como uma substituição até poderem reabrir os estúdios (Tabela 3). Um caso específico, o estúdio A, mesmo oferecendo as aulas online no período de confinamento, ainda permitiu aos clientes que participaram destas aulas online e que quisessem, poderiam repor as aulas desse período de forma presencial, todos os demais fizeram uso deste formato de atendimento como uma substituição, tendo, portanto, uma monetização destas aulas online.

O marketing digital é uma estratégia de marketing muito utilizada antes do início da pandemia, principalmente desde o surgimento dos smartphones. No entanto, com a pandemia o marketing digital ganhou proporções nunca vistas antes, tendo em vista a necessidade das pessoas ficarem em casa e fazendo praticamente todas as suas atividades de forma remota, digital. Então a subcategoria do marketing digital teve como objetivo verificar quais estratégias os estúdios de PT e TF que fazem parte da amostra utilizaram para se comunicarem com seus clientes e possíveis clientes durante a pandemia.

Primeiramente perguntei aos gestores dos estúdios se criaram alguma campanha de venda específica durante o período que o estúdio esteve fechado, como uma forma de captar novos clientes e fazer novas vendas para manter o faturamento do estúdio. Todos os estúdios não fizeram nenhuma ação comercial durante o período de fechamento. Por ser uma situação totalmente nova e que ninguém tinha experiência, percebeu-se que todos estavam muito preocupados em conseguir manter os clientes que tinham ativos e conseguir encontrar soluções para o período que não puderam atender nos estúdios. Além disso, a insegurança financeira de todos naquele momento gerava incerteza quanto ao interesse de novos clientes quererem matricular-se nos estúdios, como afirmou

o gestor do estúdio D: “nós não estávamos conseguindo nem manter os nossos clientes, acredito que poucos comprariam alguma coisa com o estúdio fechado”.

Dentre as diferentes ferramentas de marketing digital disponíveis, uma das principais é ter um website. Dos cinco estúdios que compõem a amostra, apenas o estúdio C possuía site antes da pandemia (Tabela 3). Mesmo assim era pouco explorado, conforme afirmou o gestor: “A gente tinha, mas não funcionava muito Rodrigo...”. O estúdio inclusive contratou uma pessoa da área de publicidade para assumir as mídias digitais durante a pandemia para melhorar neste ponto. Todos os demais estúdios não possuíam e não desenvolveram esta ferramenta após o surgimento da pandemia para posicionar-se no ambiente digital.

Conforme a Tabela 4, o Whatsapp foi a mídia digital mais utilizada pelos estúdios. Todos os estúdios utilizavam o Whatsapp para comunicar-se com seus clientes, sendo que os estúdios A, B, C e D utilizaram-no para a entrega dos treinos, seja em forma de planilhas e vídeos gravados, ou em forma de chamadas de vídeo para aulas síncronas com os alunos, de forma individual ou em pequenos grupos. O estúdio E, apesar de utilizar o Whatsapp para comunicar-se com seus clientes, utilizou a plataforma “Zoom” para ministrar as aulas online. Dentre as ferramentas do Whatsapp, todos os estúdios utilizaram as funções de “lista de transmissão” e “grupos” para enviar conteúdo e comunicar-se com os clientes e ex-clientes.

Entre as redes sociais, todos os estúdios da amostra tinham conta no Instagram (Tabela 3), sendo esta a rede social mais utilizada pelos estúdios. Os estúdios A, C e D possuíam perfil profissional, com o nome, logomarca e localização do estúdio; já os estúdios B e E utilizavam o perfil pessoal do próprio gestor do estúdio para enviar conteúdos profissionais.

Em relação ao Facebook, que é integrado ao Instagram, apenas não era utilizado pelo estúdio E, os outros quatro estúdios utilizavam a integração entre estas duas redes sociais, criando conteúdos e postagens em ambas as redes sociais ao mesmo tempo (Tabela 3).

Das diferentes ferramentas que estas duas redes sociais - Instagram e Facebook - oferecem, a mais utilizada foram os “Stories”, a qual foi utilizada por todos os estúdios, especialmente do Instagram (Tabela 3), que tinha mais interação com a sua audiência, como afirma o gestor do estúdio C: “Instagram

mais, Instagram que comentavam mais.” O “Feed” do Instagram e do Facebook também foi muito utilizado, com exceção do estúdio E, para postar exercícios e conteúdos aos clientes e possíveis interessados.

As “lives”, que foi uma forma de comunicação muito utilizada de forma geral durante a pandemia, foi utilizada apenas pelos estúdios A e D (Tabela 3), e mesmo assim, não demonstraram satisfação com o engajamento e o número de pessoas alcançadas, tanto que ambos os estúdios, com o passar do tempo, deixaram de fazê-las.

O Google My Business, apesar de ser uma ótima ferramenta para o marketing digital, foi utilizada apenas pelo estúdio A (Tabela 3). As mensagens por “SMS” foram utilizadas pelos estúdios B e D. Essa forma de comunicação está cada vez mais em desuso, especialmente após o surgimento do WhatsApp, mesmo assim, dois estúdios da amostra ainda fazem uso dessa ferramenta.

O Youtube, mídia digital ideal para publicação de vídeos, que poderia ter sido muito utilizada pelos estúdios para publicarem as aulas para os clientes acessarem, não foi utilizada por nenhum estúdio (Tabela 3). Conforme o resultado das entrevistas, os estúdios da amostra sequer possuíam um canal no Youtube.

Dentre as formas de marketing digital através de tráfego pago nas diferentes mídias sociais (Tabela 3), tais como Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads e Youtube Ads, apenas o estúdio D afirmou ter feito alguns anúncios pagos no Instagram, porém o gestor afirmou não ter percebido retorno e após algum tempo deixou de fazê-los: “Não vimos um retorno, não. Fizemos vários... vídeo, imagem... mas tivemos pouquíssima procura”.

Além destas ferramentas de marketing digital citadas acima, nenhum estúdio utilizou ferramentas de e-mail marketing, landing pages e remarketing. Em relação a administração das redes sociais utilizadas pelos estúdios, com exceção do estúdio C que contratou uma pessoa específica, da área de publicidade para administrá-las, nos demais estúdios isso era feito pelo próprio gestor do estúdio, caso dos estúdios A e E, ou pelo cônjuge do gestor, nos estúdios B e D.

Outra subcategoria, dentro da categoria da estratégia de marketing e gestão, foi a criação de novos produtos ou serviços, em razão da grande

mudança no formato de atendimento e comunicação ocorrida durante a pandemia (Tabela 3). Todos os estúdios encontraram alguma forma de entregar aulas online no período de confinamento. No entanto, em todos os estúdios da amostra, estas aulas online foram feitas apenas de forma provisória, como uma adaptação no período que estiveram fechados. Nenhum estúdio estabeleceu este formato de atendimento como um novo produto no seu portfólio de serviços.

O estúdio D aproveitou o tempo que esteve fechado em confinamento e mudou a sua forma de atendimento e não foi partindo para o online training, como poderia se esperar (Tabela 3). Diferenciando-se do convencional, que é o cliente matricular-se e pagar mensalidades, o estúdio D criou 4 programas específicos, seguindo os conselhos do consultor Almeris Armiliato, e passou a oferecê-los quando puderam reabrir, após o primeiro confinamento, em março de 2021. Os programas criados foram para atender nichos de públicos diferentes, sendo um programa para emagrecimento, outro para melhora do condicionamento físico, outro para o público que busca fortalecimento muscular e o último para quem quer qualidade de vida. Os três primeiros programas têm duração de 16 semanas, sendo que o programa de emagrecimento ainda contempla o atendimento de uma nutricionista. Neles são criados objetivos a serem alcançados até o final do programa e os treinos prescritos são específicos para o objetivo de cada programa. O último programa, que visa a melhora da qualidade de vida, é um pouco diferente e é o que mais se aproxima dos serviços convencionais dos ginásios, tendo duração de 4 e 9 meses ou 6 a 12 meses, conforme a sazonalidade do ano.

Em relação às vantagens da entrega dos serviços do estúdio nesse novo formato, o gestor afirma é poder “cobrar mais..., por ser diferente, por ser algo que não tem, a gente teve a possibilidade de cobrar um preço maior”, aumentando o faturamento do estúdio (Tabela 3). Os demais estúdios da amostra seguiram oferecendo exatamente com os mesmos produtos e serviços, nos mesmos moldes que ofereciam antes do início da pandemia.

O estúdio B também criou 3 novos produtos (Tabela 3), seguindo as orientações do consultor de ginásios Almeris Armiliato. Estes produtos são focados na entrega de resultados, denominado pelo consultor como “venda mais

resultado”, e segundo o gestor, tem tido muita procura por estes produtos “porque se fizer certinho dá resultado e o pessoal quer resultado (Tabela 3).”

Outra subcategoria tratada foi quanto às estratégias para equilíbrio financeiro dos estúdios com a pandemia e o consequente fechamento e a perda de receita ocasionada. Cada estúdio teve que traçar seu plano de contingência para enfrentar esse período de desafio e dificuldade.

No caso do estúdio A, a solução foi recorrer às economias guardadas:

“Foi a minha poupança mesmo, porque o meu aluguel não reduziu, os custos não reduziram né, nada; porque os boletos foram prorrogados daí tu podia prorrogar né, mas nada foi... não teve nada que eu não precisei pagar, né? Então realmente eu tive que usar da minha poupança para poder arcar com todos os custos até realmente os alunos voltarem.”

O estúdio B conseguiu negociar o aluguel no período que esteve fechado (Tabela 3): “porque eles entenderam lá que como a gente tava fechado não tinha como pagar aluguel, então foi de boa, não teve problema com isso.” Além disso, como o gestor do estúdio é também funcionário público do estado do Pará, o governo estadual ofereceu uma linha de crédito para o funcionalismo da qual ele fez uso, no entanto, este valor foi utilizado apenas para as despesas domésticas, não para as despesas do estúdio.

O estúdio C, que dentre os estúdios da amostra, era o que tinha uma estrutura maior, inicialmente teve um ponto positivo, o fato de ter seu espaço próprio, não tendo o custo de aluguel (Tabela 3): “o fato também da gente ter o próprio espaço facilitou bastante, de certa forma nos deu uma segurança maior”. Quanto à equipe, o gestor afirma que não precisou demitir nenhum colaborador e que o auxílio emergencial oferecido pelo governo federal brasileiro contribuiu muito para isso:

“Não demitimos ninguém. E o que o governo ofertou foi muito interessante. Então aquelas formas de redução de jornada, aquela suspensão temporária né, que a gente fez também... isso que o governo fez teve um peso muito grande para a gente não realizar algumas demissões também”.

Dos 8 colaboradores que o estúdio tinha, 4 foram colocados no formato de suspensão temporária por três meses e depois foi estendido por mais um mês. Além disso, quando o estúdio fechou pela primeira vez, o gestor deu férias coletivas para toda a equipe, antes do governo lançar o plano de suspensão e redução da jornada de trabalho, o qual aconteceu no início de abril. O gestor afirma que não precisou renegociar o financiamento que tinha feito e utilizou apenas as reservas de caixa que possuía para se manter naquele período.

O estúdio D fez uso do auxílio emergencial disponibilizado pelo governo federal e recorreu a empréstimos bancário e familiar para manter-se no período em que a receita ficou limitada (Tabela 3). Além disso, conseguiu negociar o valor do aluguel de alguns meses, nas duas paradas que teve nos anos de 2020 e 2021.

Já o estúdio E, não teve possibilidade de negociar o aluguel nos meses em que esteve fechado, mas como afirma o gestor: “o aluguel não tive hipótese... de negociar... mas também o tempo que estivemos fechados não foi nada assustador, foram 2 meses e ‘bico’, não é nada de outro mundo”. O gestor não precisou recorrer a recursos externos, utilizando apenas as próprias economias, demonstrando não ter tido maiores dificuldades para superar o período de queda de receita (Tabela 3).

Por fim, a subcategoria quanto a necessidade de recorrer a uma consultoria profissional para auxiliar nas tomadas de decisão neste momento de dificuldade, os estúdios A, B, C e D afirmaram terem buscado algum tipo de auxílio (Tabela 3). O gestor do estúdio A procurou o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Comercial dos Empresários de Balneário Camboriú (ACEBALC). Nessas consultorias, feitas a empresários de

diferentes setores, teve suporte para organizar seu negócio e superar o período de maior dificuldade.

Os estúdios B, C e D foram procurar auxílio na internet e os três passaram a consumir o conteúdo do consultor de ginásios Almeris Armiliato. Almeris é um renomado consultor de ginásios no Brasil e durante a pandemia passou a fazer “lives” no Instagram todas as noites as 21 horas e 21 minutos, oferecendo sua experiência e conteúdos gratuitos como forma de ajudar os ginásios, estúdios e Personal Trainers a superarem suas maiores dificuldades naquele momento de incerteza e insegurança.

Os gestores dos três estúdios foram enfáticos em afirmar que o conteúdo disponibilizado pelo consultor foi de suma importância para superarem o momento de dificuldade, se reestruturarem e melhorarem o atendimento que ofereciam (Tabela 3). O estúdio D, como apresentado anteriormente, criou uma mudança no seu formato de atendimento inspirado nos conceitos apresentados pelo consultor, além de mudanças estruturais no espaço físico e modernização da marca, com mudança de nome e logotipo.

O estúdio E, conforme a Tabela 3, afirmou não ter procurado nenhum tipo de consultoria, uma vez que o gestor além de ser licenciado em Educação Física, é também licenciado em Gestão do Desporto, e o seu conhecimento e experiência foi o suficiente para conduzir seu estúdio durante a pandemia.

Para finalizar a apresentação das estratégias de marketing e gestão, na Figura 4 temos um resumo dos métodos e ferramentas de atendimento online utilizadas pelos estúdios da amostra. Como percebe-se, o WhatsApp foi utilizado de duas formas para os estúdios realizarem os atendimentos online, uma delas foi enviando as planilhas dos treinos juntamente com os vídeos demonstrativos dos exercícios para os alunos fazerem os treinos; e a outra foi através de vídeo chamadas nas quais os profissionais faziam o atendimento de forma síncrona para os clientes, interagindo, corrigindo e motivando-os em tempo real. Também para o atendimento ao vivo, foi utilizado o software Zoom como ferramenta para as aulas online. Estas duas últimas aproximam-se ao máximo do atendimento presencial.



Figura 4: Métodos e ferramentas de atendimento online dos estúdios de PT e TF.

O Facebook (FB) e o Instagram (IG) também foram ferramentas muito utilizadas pelos estúdios para as aulas aos clientes. Estas redes sociais podem ser sincronizadas, de forma que a postagem em uma delas é replicada automaticamente na outra. Elas também foram utilizadas de duas formas, conforme a fala dos gestores, através da publicação de vídeos dos exercícios no “feed” destas redes, ou através da publicação de vídeos dos exercícios nos “stories” para que os clientes e até mesmo os não clientes, acessassem as aulas e a realizavam no momento do dia mais adequado. Uma última ferramenta para o atendimento, também utilizando o Instagram, foi a realização de “lives”, as quais permitiam que o professor desse a aula ao vivo para todos que seguissem o perfil do estúdio e quisessem participar, sendo clientes do estúdio ou não, no entanto sem permitir a interatividade instantânea entre professor e aluno.

Tratando-se das estratégias digitais comerciais, nenhum estúdio criou ações neste sentido durante a pandemia. As estratégias digitais restringiram-se a entrega dos treinos para aqueles que já eram clientes e divulgação aleatória de vídeos nas redes sociais, no entanto, sem associá-los a uma ação comercial.

Na Figura 5 identificamos as estratégias de marketing digital utilizadas pelos estúdios, as quais restringiram-se a ações orgânicas nas redes sociais.

Para isso foi utilizado o Whatsapp. Nesta ferramenta os estúdios divulgavam aulas e exercícios em grupos e listas de transmissão que o aplicativo permite que sejam criadas. Assim os estúdios enviavam aos seus contatos fotos e vídeos de exercícios, além de divulgação das aulas online e dicas de saúde.

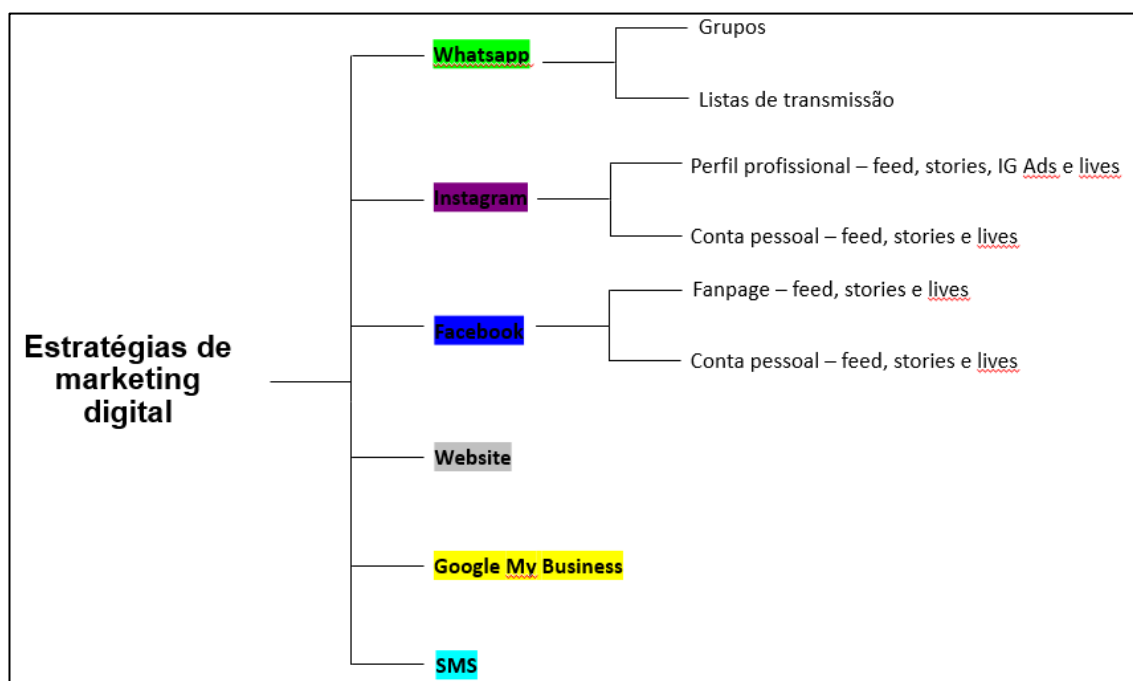


Figura 5: Estratégias de marketing digital dos estúdios de PT e TF, segundo a ferramenta utilizada.

O Instagram também foi muito utilizado como ferramenta de marketing digital. Dos cinco estúdios da amostra, três tinham um perfil profissional no Instagram, e nos outros dois os gestores utilizavam os seus próprios perfis pessoais nesse aplicativo para divulgarem seus serviços. Dentre as estratégias utilizadas pelas organizações estava a divulgação de marketing de conteúdo no feed, nos stories e a realização de lives com aulas para divulgarem seus serviços, todas estas de forma orgânica. Um estúdio ainda, que possuía o perfil profissional, utilizou também a ferramenta de publicidade paga do Instagram Ads para ter um maior alcance na divulgação dos seus serviços através de tráfego pago.

Assim como o Instagram, os estúdios utilizaram também o Facebook como ferramenta para as ações de marketing digital. Como estas duas redes sociais

são sincronizáveis, as ações foram semelhantes - divulgação de conteúdo, tais como, fotos, vídeos e textos no feed, nos stories e a realização de lives. No Facebook, diferente do Instagram, as ações realizadas foram apenas utilizando o alcance orgânico dessa ferramenta, nenhuma empresa investiu em tráfego pago.

Ainda na Figura 5 vemos que um estúdio tinha Website para divulgação dos seus serviços, espaço e diferenciais de atendimento. Um estúdio também possuía conta no Google My Business para apresentar seus produtos e serviços de forma digital. E ainda, teve dois estúdios que utilizavam mensagens por SMS para comunicar-se com sua audiência.

Finalmente, nenhuma ação comercial foi criada pelos estúdios de forma digital. As estratégias digitais restringiram-se aos treinos para os clientes já matriculados e divulgação destas aulas de forma aleatória, no entanto cada estúdio encontrou uma forma, conforme a sua estrutura e o seu público, de adaptarem e manterem seus atendimentos e marketing digital.

6. DISCUSSÃO

As organizações desportivas, como os ginásios e estúdios, têm um papel claro e crítico a desempenhar, pois o bem-estar e a saúde se tornam cada vez mais importantes para os consumidores (IHRSA, 2021). Ao mesmo tempo, a pandemia de COVID-19 gerou grandes dificuldades e acelerou ainda mais a inovação tecnológica deste setor (REVISTA ACAD, 2020). Os resultados do presente estudo mostram que os estúdios de Personal Training e de Treinamento Funcional tiveram que se adaptar e se reinventar perante as dificuldades impostas pela pandemia do Coronavírus.

Analisando o efeito comercial no número de clientes, percebemos resultados deste trabalho mostrou que o período de fechamento não afetou diretamente o número de clientes, não podendo ser considerado o único fator a justificar a diminuição no número de clientes.

Em relação ao maior desafio imposto pela pandemia, a questão financeira foi citada por quatro entrevistados, tanto para manterem as contas em dia, como para manter a receita. No entanto, parece interessante destacar também, citado por três entrevistados, a insegurança e incerteza do dia seguinte, quando iria terminar o estado de confinamento e de quando poderiam reabrir para voltar a atender os clientes presencialmente. Neste contexto, conforme uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), intitulada “Desafios da Covid-19 para a comunicação organizacional” (Revista Exame, 2020), o maior desafio foi manter os colaboradores engajados e produtivos, questão citada por 55% dos respondentes; proteger a saúde financeira da organização foi um desafio para 45% e flexibilizar e adaptar-se para adotar estratégias extremamente ágeis foi uma adversidade também para 45%. Como em quatro estúdios da pesquisa os próprios gestores eram também os professores, apenas um estúdio possuía colaboradores, engajar os colaboradores não foi um desafio enfrentado pela maioria da amostra, no entanto, manter o equilíbrio financeiro coincide como um dos grandes desafios, ou o principal, durante a pandemia.

Tratando do atendimento online, conforme citado na Revista ACAD de abril de 2020 “o afastamento social acelerou o uso de ferramentas digitais, porque muitas pessoas estão treinando em casa, a partir destes recursos. Com maior ou com menor qualidade, com mais ou menos conteúdo, essa é uma forma de, minimamente, atender os clientes.” Entre os estúdios que fazem parte da amostra, nenhum fazia atendimento online antes do início da pandemia. Ao mesmo tempo, todos o fizeram de alguma forma, a partir do momento que iniciou o confinamento.

O WhatsApp foi utilizado por todos os estúdios de alguma forma, sendo que os estúdios A, B, C e D entregavam as aulas através deste aplicativo, seja enviando vídeos de exercícios, planilhas com os exercícios, volume e intensidade dos treinos, ou ainda, através de videochamadas. Um levantamento feito pela ESPM (2020), constatou que “o WhatsApp foi o serviço de smartphones mais utilizado pelos brasileiros durante a quarentena, sendo utilizado por 97% dos entrevistados.” Não por acaso, o estúdio E, que era de Portugal, foi o único que não utilizou o WhatsApp como a ferramenta para entregar os treinos, utilizou este aplicativo apenas para comunicar-se com os clientes. Este estúdio utilizou o software Zoom para ministrar as aulas online. Segundo o mesmo levantamento feito pela ESPM, o Zoom foi utilizado por 52% dos brasileiros. O gestor do estúdio E, no segundo confinamento, disponibilizou materiais para os clientes utilizarem em casa e terem melhor recurso para fazerem as aulas online, uma vez que no primeiro confinamento não teve tempo para organizar-se. Com esta ação, o estúdio E conseguiu entregar aulas de melhor qualidade no segundo confinamento, em relação ao primeiro, o que certamente fez muita diferença, tendo 100% de adesão.

O treino online foi eleito a principal tendência de condicionamento físico para 2021 conforme o ranking mundial do Colégio Americano de Medicina do Esporte. No ano anterior o “online training” ocupava apenas a 26ª posição nesta mesma lista. A rede brasileira Bodytech já possuía o seu aplicativo há seis anos, o qual tinha apenas aulas gravadas. Porém com a pandemia, em junho de 2021 passaram a oferecer aulas ao vivo, dadas pelos melhores professores da rede e verificou um aumento de 107% de usuários ativos em seu aplicativo. Segundo o diretor técnico da rede, Eduardo Netto, “o aplicativo foi uma ferramenta para

manter o aluno pagando a academia, e o professor, atuando. O digital foi que nos manteve de pé” (Globo, 2021).

O período que cada estúdio ficou fechado, exigiu que se fizesse alguma compensação aos clientes pelos treinos que não foram realizados. Cada estúdio criou uma forma de fazer esta compensação. Muitos ginásios fazem a venda de planos com um período de fidelidade, que variam de 3 a 12 meses. Este foi o caso dos estúdios A, C e D. Como a maioria de seus clientes tinham planos com vigência no momento que iniciou a pandemia, estes estúdios passaram a oferecer aulas online para os clientes que aceitaram participar e, para aqueles que não participaram destas aulas de forma telemática, o período de fechamento foi adicionado ao final do plano para utilizarem de forma presencial quando puderam voltar a atender. Assim conseguiram manter boa parte da receita nesse momento de confinamento. De acordo com o advogado Guilherme de Melo, o Código de Defesa do Consumidor, prevê algumas possibilidades no caso dos clientes não poderem frequentar os ginásios em razão de fatos supervenientes. No entanto, a opinião dele vai exatamente de encontro com a postura adotada pelos ginásios participantes da pesquisa, um acordo entre as organizações desportivas e os clientes: “Pensando na boa-fé das relações de consumo, como uma geração de créditos para utilização futura, os créditos pagos seriam prorrogados pelo tempo que durar a pandemia” (Edição do Brasil, 2020).

Uma questão interessante, comum a todos os estúdios entrevistados, foi a volta dos clientes às atividades presenciais. Surpreendentemente, todos os gestores relataram terem uma grande procura de clientes novos quando puderam reabrir suas empresas, ao passo que todos, após um ano do início da pandemia, ainda tinham clientes que não haviam voltado aos treinos presenciais. Naturalmente o receio de contaminação era o motivo que justificava o fato de uma parcela dos clientes ainda não terem voltado. No entanto, um ponto a se discutir é como pessoas que não frequentavam os ginásios sentiam segurança em iniciar os treinos nesse período de pandemia, e aqueles que já eram clientes anteriormente, conheciam seus ginásios, sabiam dos benefícios da prática regular do exercício físico e ainda a importância dele, até mesmo para o aumento

da imunidade e diminuição dos riscos de complicações causadas pela contaminação pelo Coronavírus, preferiam ficar sem treinar.

Essa procura dos ginásios por clientes novos que nunca haviam treinado, é uma realidade em todo o mundo (ACAD, 2021). Segundo os autores, após tantos prejuízos provocados pela pandemia, muitos ginásios de países europeus, da China e dos Estados Unidos têm relatado que a retomada trouxe um novo público – aquelas pessoas sedentárias que nunca treinaram em um ginásio e que agora estão dispostas a cuidar mais da própria saúde. Motivadas pela onda de pesquisas e estudos científicos publicados nos últimos 15 meses, as pessoas estão mais preocupadas com a prevenção de doenças e, principalmente, em aumentar os seus índices de imunidade corporal. Pode ser de fato uma oportunidade pós-crise e a chance dos ginásios, finalmente, saírem da taxa de 4,6% (Revista ACAD, 2018) e 6,7% (AGAP, 2019) de penetração nos mercados brasileiro e português, respectivamente.

Em relação às aulas online, apesar de ser uma forte tendência, conforme foi extensivamente apresentado anteriormente, a adesão dos clientes dos estúdios da amostra variou de 20% a 60%. Mesmo com todos os recursos tecnológicos hoje disponíveis para a realização das aulas, muitos entendem que as aulas online não possuem a mesma qualidade e motivação que os treinos convencionais. Os gestores relataram, inclusive, que alguns clientes até iniciaram as aulas online e foram desistindo com o passar do tempo.

Esta percepção vai de encontro com os resultados encontrados por Pedro (2020) em um ginásio de Portugal, no qual relatou que a adesão das pessoas aos treinos por videoconferência foi consideravelmente menor comparativamente ao número de pessoas que frequentavam os treinos no ginásio, além de não haver novas inscrições durante o período de fechamento. O único estúdio que conseguiu uma maior adesão, que chegou a 100%, foi o estúdio E, no segundo período de confinamento, quando se estruturou melhor e disponibilizou materiais aos clientes, como steps e barras para fazerem as aulas em casa, e assim pode oferecer aulas em condições similares às aulas presenciais, mantendo a adesão de todos os clientes, a qual, no primeiro confinamento, havia sido de 50%. Aqui percebemos que com melhores

condições de atendimento, melhores recursos e mais experiência, é possível criar um produto de treinos online que atraia mais clientes e aumente adesão. Ao mesmo tempo, nenhum estúdio passou a oferecer aulas online de forma definitiva em seus portfólios de serviços. Todos utilizaram este formato de atendimento de forma provisória durante o período de confinamento.

Tratando-se da monetização destas aulas, não foram comercializadas a novos clientes, porém serviram como uma substituição enquanto estavam impedidos de atender presencialmente, sendo monetizadas dessa forma. O estúdio B, que atendia turmas presenciais com cerca de 30 alunos, nas aulas online, nas aulas online que fazia pelo WhatsApp, conseguia atender no máximo 3 alunos por turma, assim aumentou o valor da mensalidade em 80%, pelo fato de ser um atendimento semi-personalizado.

Em relação ao marketing digital, para Kotler et. al. (2017) ele representa uma atualização do marketing, sendo através deste conjunto de estratégias que as organizações comunicam, fazendo uso das novas tecnologias digitais (Internet, mídias sociais e internet móvel) como meios de promoção e comercialização para os seus produtos e serviços. Com a chegada da pandemia, o marketing digital se tornou ainda mais relevante tendo em vista os confinamentos e isolamento social. Sendo assim, toda empresa deveria ter um site, através do qual os prospects podem fazer um tour, conhecer as instalações e os serviços sem sair de casa.

No entanto, dos cinco estúdios da amostra, apenas um estúdio tinha site antes do início da pandemia. Este investiu em uma colaboradora da área de publicidade para que esta ferramenta fosse utilizada adequadamente dentro da sua estratégia de marketing digital. Os demais estúdios não tinham e não implementaram um site mesmo após o início da pandemia. Além disso, nenhum estúdio apresentou uma estratégia clara de marketing digital, a qual utiliza-se ao menos a três etapas principais do funil de vendas: atrair, relacionar e vender, através do marketing de conteúdo e de atração. Para Alalwan et. Al. (2017) uma campanha promocional conduzida através da mídia social pode levar a atingir diferentes objetivos de marketing, ou seja, experiência do cliente, percepção, consciência, conhecimento, preferências, intenção de compra e compra real.

Como já apresentado anteriormente, o WhatsApp foi utilizado por todas as organizações desportivas da amostra, através dos seus diferentes recursos, como chamadas por áudio e vídeo, envio de planilhas, áudios e vídeos, grupos e listas de transmissão. Essa, sem dúvida, foi a ferramenta mais utilizada pelos estúdios para se comunicarem com seus clientes e apresentar as soluções de atendimento que encontraram durante a pandemia. Outra ferramenta digital utilizada por toda a amostra foi o Instagram, o qual foi explorado, tanto através de perfil profissional, como perfil pessoal dos gestores dos estúdios, para publicação de conteúdo no feed, stories e ainda realização de lives. O Facebook, apesar da possibilidade de integração automática com o Instagram, foi utilizado por quatro dos cinco estúdios da amostra e percebeu-se uma menor atenção a esta rede social por parte das organizações. Hopkins (2013) descobriu que diferentes plataformas de mídia social permitem que as marcas se comuniquem e desenvolvam relacionamentos com fãs de maneiras diferentes, especificando que o Twitter fornece um mecanismo para atualizações e interatividade em tempo real, enquanto o Facebook fornece um meio para enriquecer as experiências do consumidor. Filo et. al. (2015) reforçam que as marcas esportivas usam a mídia social para interagir com os consumidores de uma maneira envolvente e divertida, muitas vezes envolvendo uma abordagem mais pessoal ou humana.

O Google My Business, ferramenta oferecida pelo Google, muito prática e fácil de utilizar, na qual as empresas podem criar sua página e ali divulgar seus serviços, contatos, localização, imagens e conteúdos. Além disso, é totalmente gratuita e auxilia as empresas a aparecerem nos campos de busca do Google. Apesar de tudo isso, esta ferramenta foi utilizada por apenas um estúdio e, mesmo assim, sem grandes resultados. Dois estúdios utilizaram ainda mensagens por SMS, que praticamente está em desuso após o advento do WhatsApp.

O Youtube, ferramenta específica para publicação de vídeos e popularmente conhecida, poderia ser muito explorada para os estúdios para publicarem vídeos de exercícios e dicas de saúde, tanto para a entrega aos clientes quanto para atração de novos potenciais clientes, porém não foi utilizado

por nenhum estúdio, sendo que as organizações sequer possuíam um canal no Youtube. Conforme o levantamento feito pela ESPM (2020), o Youtube foi o terceiro aplicativo mais utilizado pelos brasileiros durante a quarentena, tendo sido acessado por 75% da população.

Nenhum estúdio investiu em tráfego pago, como Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads e Youtube Ads, em uma estratégia de marketing SEA (Search Engine Advertising), para ter maior alcance nas suas divulgações. Todos utilizaram apenas a entrega orgânica de conteúdo, a qual poderia ser chamada de SEO (Search Engine Optimization), no entanto sem nenhum planejamento e buscando a otimização de resultado nos sites de busca. Esta segunda estratégia, SEO, ainda que bem elaborada, tem um poder de penetração baixo e limitado, e leva tempo para entregar resultado em termos de atração de novos leads para as organizações. Além disso, nenhum estúdio da amostra utilizou o e-mail marketing, landing pages e remarketing dentro das suas estratégias de marketing digital, demonstrando terem pouco conhecimento para explorar todas as possibilidades que o marketing digital tem para oferecer na atualidade. Jordão e Rossignoli (2019) perceberam em seu estudo a mesma constatação, de que os ginásios não trabalhavam o marketing digital e as redes sociais corretamente, utilizando este canal apenas como ferramenta de divulgação, sem nenhuma estratégia por trás. No entendimento deles, o conhecimento de ferramentas voltadas para este tipo de utilização era quase nulo e que nem mesmo os ginásios franqueados, que tinham mais dinheiro e uma marca com peso, se importavam em diferenciar seus métodos de venda, demonstrando o despreparo dos ginásios para utilizar os recursos que as mídias sociais oferecem na área de marketing e comercial.

Os estúdios confiam muito ainda nas indicações, no boca-a-boca de um aluno para o outro. No entanto, Hudson et. al. (2015) afirma que por meio da mídia social, os clientes são mais capazes de evangelizar sua própria experiência com muito mais clientes. Consequentemente, o boca-a-boca eletrônico tem mais alcance e influência em relação ao boca-a-boca tradicional espalhado pelas interações humanas clássicas.

Em comparação com as plataformas de comunicação tradicionais, como rádio, TV, revista, jornal e panfletagem, Abreza et al. (2013) afirmam que o uso da mídia social compreende uma série de benefícios para as marcas das empresas, como expandir o conhecimento dos clientes, engajá-los mais e interagir de forma eficiente com os clientes, além de serem muito mais assertivas em suas ações para um público-alvo específico, diminuindo o desperdício e otimizando os recursos. Segundo Filo et. al. (2015), times profissionais como Manchester United e Real Madrid; e marcas como Converse, Lionel Messi e Cristiano Ronaldo gastam recursos significativos para integrar práticas de mídia social em sua estratégia de marketing.

Com o advento das aulas online, era de se esperar que os estúdios passassem a investir neste formato de atendimento, conforme a perspectiva de Fernandez et al., (2016) que as empresas já estavam em busca de novos modelos de negócio antes mesmo da pandemia. No entanto, avesso a esta expectativa, nenhum estúdio passou a oferecer o atendimento online como um novo produto a ser comercializado, desperdiçando um “oceano azul” conforme os números da IHRSA de que 41% dos praticantes preferiam treinar ao ar livre e 25% exercitava-se em casa ou no seu condomínio.

Neste caso, segundo os resultados do presente estudo, mesmo não partindo para o atendimento online, o estúdio D criou novos produtos, com o atendimento de forma presencial. O estúdio, após o primeiro período de confinamento, passou a oferecer quatro programas específicos, conforme os objetivos dos clientes: emagrecimento, melhora do condicionamento físico, fortalecimento muscular e qualidade de vida. Estes programas têm um período de duração determinado, o qual, no início são criadas as metas a serem alcançadas e os clientes precisam seguir algumas regras para participarem do programa e, conseqüentemente, alcançarem os resultados desejados. Com estes programas o gestor afirmou terem conseguido aumentar o ticket médio, mantendo o mesmo faturamento mensal com um número menor de clientes e, assim, oferecendo um serviço mais qualificado, com alto grau de satisfação dos clientes e aumentando sua realização profissional.

Entre as estratégias para equilíbrio financeiro das organizações, observou-se que todos os estabelecimentos tiveram que utilizar as economias que tinham guardadas para manterem as finanças no período que ficaram com a receita comprometida. Além disso, os estúdios B e D conseguiram renegociar o valor do aluguel, ao passo que os estúdios A e E não conseguiram. Adicionalmente, para equilibrar as finanças, também foram relatadas estratégias como férias coletivas para a equipe, suspensão do contrato de trabalho e redução da jornada de trabalho de seus colaboradores, não precisando demitir nenhum funcionário e ainda manter um financiamento que tinha com os pagamentos em dia, não precisando renegociá-lo.

E a última subcategoria analisada foi quanto à procura de uma consultoria profissional para auxiliar nas tomadas de decisão no momento de mais insegurança e dificuldade. O estúdio E foi o único que não procurou nenhuma consultoria, tomando as decisões apenas com o seu conhecimento e experiência. Os outros quatro estúdios procuraram algum tipo de consultorias, sendo que os estúdios B, C e D acompanharam lives e conteúdos gratuitos disponibilizados pelo consultor de empresas Almeris Armiliato, que segundo os três gestores, foi de relevante importância para enfrentar as dificuldades impostas pela pandemia, manter o equilíbrio emocional, criarem novos produtos, em especial o estúdio D, e para que seus negócios continuassem abertos e viáveis.

7. CONCLUSÃO

A pandemia de COVID-19 causou profundas mudanças na forma de se viver. Essas mudanças trouxeram a necessidade de atitudes assertivas para que as organizações conseguissem continuar entregando seus produtos e serviços, bem como, para que as pessoas continuassem seguindo as suas vidas, como a prática de exercícios físicos. Também reforçou a importância da prática regular de exercício físico para a manutenção da imunidade e a saúde da população.

Os estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional, também conhecidos como ginásios ou estúdios de nicho, já vem ganhando espaço no setor de fitness desde a segunda metade dos anos 2000. Entretanto, a partir dos resultados encontrados neste estudo, concluímos que os estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional não estavam preparados para ficarem fechados, sem poder atender seus clientes presencialmente e entregarem seus serviços apenas de forma virtual.

Reforça esta ideia o fato de que nenhum dos estúdios oferecia treinamento virtual antes da pandemia, tendo que passar a fazê-lo repentinamente, sem tempo de estruturar-se previamente. No entanto, todos os gestores dos estúdios afirmaram não ter interesse em oferecer treinos de forma remota, tendo feito isso apenas temporariamente, até poder retornar ao formato de atendimento convencional, desperdiçando, conforme as tendências do fitness para os próximos anos, uma grande possibilidade de crescimento dos seus negócios.

Quanto ao marketing digital, os estúdios também não utilizaram todas as possibilidades disponíveis para posicionar-se nas mídias digitais. Nenhuma organização desenvolveu uma estratégia de marketing. O marketing de conteúdo não foi utilizado por nenhuma das organizações, tendo sido feito por elas apenas postagens aleatórias de exercícios no Instagram e Facebook, não tendo uma estratégia clara de divulgação dos serviços oferecidos para captação de novos leads e posterior conversão em novos clientes, demonstrando uma lacuna ainda muito grande para as organizações deste setor. Os estúdios ainda confiam muito na indicação convencional de seus clientes para atrair novos. Esta certamente é muito eficiente, porém sendo feita através de uma campanha de

prova social nas mídias digitais tem a possibilidade de impactar um público muito maior.

No entanto, foi identificado que a pandemia teve um efeito comercial grande no número de clientes. O maior desafio citado pelos gestores foi a questão financeira, sendo que todos tiveram que recorrer as suas economias para suportar o período de baixa receita. Todos os estúdios fizeram atendimento online durante o período de confinamento, sendo o WhatsApp o aplicativo mais utilizado, no entanto, a adesão aos treinos online foi baixa, tanto que nenhum estúdio pretende continuar com as aulas online ao final da pandemia. Nenhum estúdio criou uma estratégia de marketing digital, bem como, nenhuma ação comercial durante o período de fechamento, mesmo assim, todos tiveram uma grande procura de clientes novos quando reabriram. Um estúdio aproveitou o período de confinamento e criou um novo formato de atendimento para diferenciar-se da concorrência.

O estudo comprova que os estúdios de Personal Training e de Treinamento Funcional pesquisados são muito qualificados do ponto de vista técnico dos profissionais, uma vez que todos conseguiram rapidamente adaptar-se as circunstâncias impostas pela pandemia, e mesmo sem as condições ideais, nenhuma experiência e nem planejamento, em pouco tempo seguiram entregando os seus serviços. No entanto, do ponto de vista da gestão, em especial de marketing e comercial, percebe-se ainda um despreparo destas organizações para aproveitar o momento, prospectar novos clientes, criar campanhas comerciais específicas e explorar as várias ferramentas de marketing digital hoje disponíveis no mercado.

Mais estudos são necessários com o propósito de entender esta nova realidade e todas as possibilidades que surgiram em todo o setor. Destaca-se ainda que este estudo se limitou a realidade brasileira e portuguesa, não permitindo uma comparação direta entre estes dois mercados tendo e vista que fizeram parte da amostra quatro organizações de Brasil e uma de Portugal, mesmo assim, ajuda a compreender as dificuldades impostas a partir da pandemia, as soluções encontradas e novas possibilidades que surgirão para este mercado após esta disruptura no formato de atendimento exclusivamente

presencial para o atendimento digital, ou um formato híbrido, o qual parece ser a grande tendência para o futuro do fitness.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreza, G., O'Reilly, N. & Reid, I. (2013). *Relationship marketing and social media in sport*. Int. J. Sport Commun. 6 (2), 120–142.
- ACAD - Associação Brasileira das Academias (2021). *O papel das academias na prevenção contra a COVID-19*. Consultado em 30 de Janeiro de 2021. Disponível em <https://acadbrasil.com.br/wp-content/uploads/2020/11/cartilha-acad-a-importancia-das-academias-no-combate-ao-covid.pdf>.
- AGAP (2018). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro do Fitness 2017. Lisboa: Edições AGAP.
- AGAP (2019). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro do Fitness 2018. Lisboa: Edições AGAP.
- AGAP (2020). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: Barómetro do Fitness 2019. Lisboa: Edições AGAP.
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. & Algharabat, R. (2017). *Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature*. Telematics and Informatics, 34, p. 1177–1190.
- Amoroso, L. & Tecnofit. (2020). *A maior pesquisa com alunos do segmento fitness do Brasil*. Consultado em 30 de Janeiro de 2021. Disponível em <https://site.tecnofit.com.br/panorama-pesquisa-com-alunos-mercado-fitness>.
- Artesi, F. (2009). *O surgimento do exercício funcional (EF)*. Consultado em 16 de Junho de 2020. Disponível em: <http://exerciciofuncional.com.br/>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (5 ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bujan, P.S. (2004). *Técnicas de marketing deportivo*. El marketing, herramienta imprescindible para la calidad. Madrid: Gymnos.
- Campos, M. A.; Neto, B. C. (2004). *Treinamento funcional resistido: para melhoria da capacidade funcional e reabilitação de lesões músculo-esqueléticas*. Rio de Janeiro. Editora Revinter.
- Carter, S. J., Baranauskas, M. N., Fly, A. D. (2020). *Considerations for Obesity, Vitamin D, and Physical Activity Amid the COVID-19 Pandemic*. Silver Spring. 28(7):1176-1177.
- Carvalho, F. F. B. de, Silva, R. G. da & Oliveira, R. B. (2020). *A essencialidade das academias de ginástica para a saúde diante da pandemia da COVID-19 no Brasil*. Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde.
- Cavasini, R., Annes, A. P., Kssesinski. J. L., Breyer, R. F. (2020). *Gestão de riscos de atividades ao ar livre durante a pandemia de COVID-19: um relato de experiência*. Revista Thema. V. 18. p. 243-258.
- Centro de Estudos do Laboratório de Aptidão Física de São Caetano do Sul - CELAFISCS. (2020). *Manifesto Internacional para a Promoção da Atividade Física no Pós-COVID-19: Urgência de uma Chamada para a Ação*. São Paulo. Consultado em 28 de Janeiro de 2021. Disponível em <https://celafiscs.org.br/manifesto-da-atividade-fisica/>.
- Centers for Disease Control and Prevention. 2019. Novel coronavirus, Wuhan, China. Information for Healthcare Professionals. Consultado em 30 de Outubro de 2020, disponível em <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-nCoV/hcp/index.html>.
- Chapman, D. (1994). *Sandow the magnificent*. Chicago: University of Illinois Press.
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa. Livros Horizonte.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Côrte, A. C. R., Camargo-Júnior, F., Chalhug, T., et. al. (2020). *COVID-19 and its effects on Olympic sport: the importance of studying social isolation and the harm it causes, in order to minimize it*. Revista Brasileira de Medicina do Esporte. Volume 26, No 5. Set/Out.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry e research design: Choosing among five approaches* (4 ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Dominski, F. H. & Brandt, R (2020). *Do the benefits of exercise in indoor and outdoor environments during the COVID-19 pandemic outweigh the risks of infection?* Sport Sciences for Health, Volume 16: 583–588. Consultado em 30 de Outubro de 2020, disponível em <https://doi.org/10.1007/s11332-020-00673-z>.
- Dowbor, L. (2020). *Além da Pandemia: uma convergência de crises*. Capítulo do livro A Pandemia do Coronavírus, organizado por João Décio Passos (São Paulo: Paulinas, 2020; p.25-48. ISBN: 978-85-356-4614-6).
- Edição do Brasil (2020). *Academias fechadas: como fica o direito do aluno em meio à pandemia*. Consultado em 31 de Agosto de 2021, disponível em <http://edicaodobrasil.com.br/2020/04/09/academias-fechadas-como-fica-o-direito-aluno-em-meio-pandemia/>.
- Escola Superior de Propaganda e Marketing, ESPM (2020). Consultado em 29 de Abril de 2021, disponível em <https://msatual.com.br/index.php/2020/08/02/whatsapp-e-o-aplicativo-mais-usado-pelos-brasileiros-na-quarentena/>.
- Europe Active. (2017). *European health and fitness market: report 2017*. Bruxelas: Edições Deloitte.

- Fernández, J. G., Ruíz, P. G., García, A. B. & Colón, L. V. (2016). *El gasto económico en centros de fitness low-cost: Diferencias según fidelidad y características del cliente*. SPORT TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte., Murcia , v. 5, p. 133-144.
- Ferreira, M. C. F. (2012). Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness. Castelo Branco. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco da Escola Superior de Gestão.
- Filardi F., Ferreira R. F. & Irigaray H. A. (2019). *Análise dos resultados da implantação da estratégia low cost low fare no mercado fitness na percepção dos clientes e professores: a experiência da academia Smart Fit*. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review. São Paulo, v.8, n.3, p. 326-343.
- Filipe, F. (2020). Online training: os segredos do negócio de Online Training.
- Filo, K., Lock, D. & Karg A. (2015). *Sport and social media research: A review*. Sport Management Review. Volume 18, 166–181.
- Fisher, K. a., Tenforde, M. W., Feldstein, L. R. et. al. 2020. *Community and Close Contact Exposures Associated with COVID-19 Among Symptomatic Adults ≥18 Years in 11 Outpatient Health Care Facilities — United States, July 2020* Centers for Disease Control and Prevention (CDC). September 11, 2020 / 69(36);1258–1264.
- Franco, A. (2008). Essência do treinamento funcional. Consultado em 13 de Julho de 2020, disponível em: <https://www.educacaofisica.com.br/noticias/essencia-do-treinamento-funcional/>.
- Funari, B. S. (2018). *Plano de Marketing para a Fortem Treinamento Funcional*. UFRGS. Porto Alegre.
- Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz. Monitora Covid-19. Consultado em 8 de Novembro de 2020, disponível em: <https://bigdatacovid19.iciet.fiocruz.br/>.

- Furtado, R. P. (2009). *Do fitness ao wellness: Os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica*. Pensar a Prática, [S.l.], v. 12, n. 1, mar.
- Glaser, B. G., & Anselm L, S. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* New Brunswick: Aldine transaction.
- Globo.com (2021). *Impulsionados pela pandemia, treinos on-line são a principal tendência fitness para 2021*. Consultado em 31 de agosto de 2021, disponível em <https://extra.globo.com/economia/impulsionados-pela-pandemia-treinos-on-line-sao-principal-tendencia-fitness-para-2021-25049178.html>.
- Greve, J, M. D., Brech, G. C., Quintana, M., Soares, A. L. de S. & Alonso, A. C. (2020). Impacts of covid-19 on the immune, neuromuscular, and musculoskeletal systems and rehabilitation. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*. Volume 26, No. 4.
- Guerreiro, R. C., Silva, A., Andrade, H. A. et. al. (2020). *Was postponing the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games a correct decision?* *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*. Volume 26, No. 3 – Mai/Jun.
- Guimarães, T. T., Santos, H. M. B. dos & Sanctos R. T. M. (2020). *Physical inactivity, chronic diseases, immunity and COVID-19*. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*. Volume 26, No. 5 – Set/Out.
- Hambrick, M. E., Frederick, E. L., & Sanderson, J. (2013). *From yellow to blue: Exploring Lance Armstrong's image repair strategies across traditional and social media*. *Communication & Sport*. Consultado em 6 de Março de 2021, disponível em <http://dx.doi.org/10.1177/2167479513506982>.
- Hamer, M., Stamatakis, E. & Steptoe, A. (2014). *Effects of substituting sedentary time with physical activity on metabolic risk*. *Medicine Science Sports and Exercise*. 46(10): 1946–1950.
- Helsingen, L. M., Loberg, M., Refsum, E. et al. (2020). *Randomized Re-Opening of Training Facilities during the COVID-19 pandemic*. *Clinical*

Effectiveness Research Group. University of Oslo. Acessado em 3 de Julho de 2020, disponível em <https://doi.org/10.1101/2020.06.24.20138768>.

Hilarino, M. J. (2009). *Treinamento funcional otimiza a performance*. Consultado em 20 de Junho de 2020. Disponível em: <http://www.treinototal.com.br/revista/2009/09/21/treinamento-funcional-performance-corridanatacao/>.

Hopkins, J. L. (2013). *Engaging Australian rules football fans with social media: a case study*. International Journal of Sport Management and Marketing, 13, 104–121.

<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/08/cerca-de-20-das-academias-do-rs-encerraram-atividades-em-meio-a-pandemia-estima-entidade-ckdf71348001v0147o0eonx88.html> consultado em 1 de Novembro de 2020.

Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S. & Madden, T. J. (2015). *The influence of social media interactions on consumer–brand relationships: a three-country study of brand perceptions and marketing behaviors*. Int. J. Res. Mark. in press.

IBGE. (2020). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Consultado em 30 de Outubro de 2020, disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>.

IBGE. (2020). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Consultado em 26 de Janeiro de 2021, disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28478-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-13-3-e-taxa-de-subutilizacao-e-de-29-1-no-trimestre-encerrado-em-junho-de-2020>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2018). Global Report – The State Of The Health Club Industry. Boston. Consultado em 1 de

Novembro de 2020, disponível em <https://www.ihrsa.org/publications/the-2018-ihrsa-global-report/>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Academia Competittion: um ano depois. Consultado em 10 de Julho de 2020, disponível em <http://hub.ihrsa.org/brasil/academia-competition-um-ano-depois>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Associações do setor estão orientando gestores em meio à pandemia: Notícias da América Latina. Consultado em 12 de Outubro de 2020, disponível em <http://hub.ihrsa.org/brasil/associa%C3%A7%C3%B5es-do-setor-est%C3%A3o-orientando-gestores-em-meio-%C3%A0-pandemia-not%C3%ADcias-da-am%C3%A9rica-latina>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Estratégias inovadoras de vendas que as academias estão usando para reabrir. Consultado em 24 de Agosto de 2020, disponível em <http://hub.ihrsa.org/brasil/estrat%C3%A9gias-inovadoras-de-vendas-que-as-academias-est%C3%A3o-usando-para-reabrir>

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Global Report – The State Of The Health Club Industry. Boston. Consultado em 1 de Novembro de 2020, disponível em <https://www.ihrsa.org/publications/the-2020-ihrsa-global-report/>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). Pós-pandemia: como manter os serviços digitais sem desencorajar as visitas na academia? Consultado em 12 de Outubro de 2020, disponível em <http://hub.ihrsa.org/brasil/p%C3%B3s-pandemia-como-manter-os-servi%C3%A7os-digitais-sem-desencorajar-as-visitas-na-academia>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2020). *The COVID era fitness consumer*. Full Report, Outubro. Consultado em 6 de Dezembro de 2020, disponível em <https://hub.ihrsa.org/covid-era-fitness-consumer-report>.

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2021). Key facts about the impact of fitness on health of americans and the state of fitness in the United States. Consultado em 26 de Janeiro de 2021, disponível em [IHRSA Data Memo 11.13.20.pdf](#).

International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2021). IHRSA Global Report 2021 detalha o impacto da pandemia na indústria do fitness. Consultado em 6 de Agosto de 2021, disponível em <http://hub.ihrsa.org/brasil/ihrsa-global-report-2021-detalha-o-impacto-da-pandemia-na-ind%C3%BAstria-fitness>.

Isidro, F., Heredia, J., Pinsach, P., e Costa, M. (2007). *Manual del entrenador personal: del fitness al wellness*. Badalona: Paidotribo.

Joo, T.-M. & Teng, C.-E. (2017). *Impacts of social Media (Facebook) on human communication and relationships: a view on behavioral change and social unity*. International Journal of Knowledge Content Development & Technology Vol.7, No.4, 27-50.

Jordão, G. J. & Rossignoli, M. (2019). *Marketing digital, redes sociais e o mercado das academias, um estudo em Marília*. MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Marketing. XIII SIC e IX ENPÓS, Volume 7.

Kashubara, k. (2020). *Virtual Training: Three tips, Three cons and Three Pros of online fitness training*. Trak Coach, Issue 231, p7377, 3p.

Kohut, M. L., Cooper, M. M., Nickolaus, M. S. et. al. (2002). *Exercise and psychosocial factors modulate immunity to influenza vaccine in elderly individuals*. J Gerontol A Biol Sci Med Sci. 57 (9).

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual.

Kraemer, M. U., Yang, C. H., Gutierrez, B., Wu, C. H., Klein, B. & Pig-ott, D. M. et al (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. Science 368 (6490): 493–497. Consultado

em 30 de Outubro de 2020, disponível em <https://doi.org/10.1126/science.abb4218>.

Kurylo, A. (2016). *O universo da consultoria online no treinamento personalizado: um estudo de caso*. Trabalho de Conclusão de Curso em Educação física. Ijuí, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P. & Freundt, T. (2014). *Challenges and solutions for marketing in a digital era*. European Management Journal. Volume 32, 1–12.

Lessa, F. de S. & Codeço, V. F. de Sá. (2011). O Ginásio Como Espaço de Formação de Cidadão: As Práticas Esportivas na Grécia Antiga. Phoenix, Rio de Janeiro, 17-2: 38-50. Consultado em 31 de Outubro de 2020, disponível em <http://phoenix.historia.ufrj.br>.

Lopes, T. (2009). *Ainda têm dúvidas sobre o que é o treinamento funcional?* Consultado em 20 de Junho de 2009. Disponível em: <http://www.treinototal.com.br/revista/2009/11/26/ainda-tem-duvidas-sobre-o-que-etreinamento-funcional/>.

Lwanga S. K. & Lemeshow, S. (1999). *Sample size determination in health studies: a practical manual*. Geneva: World Health Organization, 1991.

Malafaia, F. L. & BUGLIA, S. (2019). *Prescrição de Atividade Física em Idosos: Nunca é tarde demais para combatermos o sedentarismo*. Revista do DERC, 25(1), 14-18.

Manzini, E. J. (1990). *A entrevista na pesquisa social*. Didática. São Paulo, v. 26.

Marques, D. (2010). *Avaliação da Qualidade do Serviço nos Ginásios*. Lisboa: Diana Marques. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa.

Marques, H. & Levi, R. (2020). *Funil de Vendas: Um jeito fácil para você realizar bons negócios*. Editora Senac São Paulo, São Paulo.

- Marques, L. (2020). *A pandemia incide no ano mais importante da história da humanidade. Serão as próximas zoonoses gestadas no Brasil?* UNICAMP, 5 de Maio. Consultado em 30 de Outubro de 2020, disponível em <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/05/05/pandemia-incide-no-ano-mais-importante-da-historia-da-humanidade-serao-proximas>.
- Ministério da Saúde do Brasil. (2020). Consultado em 1 de Novembro de 2020, disponível em <https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/>.
- Ministério da Saúde do Brasil. (2020). Consultado em 19 de Abril de 2020, disponível em <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46753-brasil-registra-38-654-casos-confirmados-de-coronavirus-e-2-462-mortes>.
- Neto, A.J.M. & Giraldi, J. M. E. (2008). *Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca*. Revista de Administração de Empresas. V. 48, n. 1, São Paulo.
- Neves, M. J. (2016). *Sócrates Surfista?*. Postal do Algarve, edição de 5 de agosto, p. 7.
- Oliveira, R. (1999). *Personal Training*. São Paulo: Atheneu.
- Oliveira, T. M. V. (2001). *Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e cotas*. Revista Administração On Line.
- Oliveira Neto, L., Elsangedy, H.M., Tavares, V. D. O., Teixeira, C. V. L. S., Behm, D. G. & Da Silva-Grigoletto, M.E. (2020). *#TreineEmCasa – Treinamento físico em casa durante a pandemia do COVID-19 (SARS-CoV-2): abordagem fisiológica e comportamental*. Revista Brasileira de Fisiologia do Exercício. 19(2supl):S9-S19.
- Oliveira, M. de, De Sibio, M. T., Mathias, L. S. et. al. *Irisin modulates genes associated with severe coronavirus disease (COVID-19) outcome in*

human subcutaneous adipocytes cell culture. Molecular and Cellular Endocrinology, Volume 515.

O'Shea, M., & Alonso, A. D. (2011). *Opportunity or obstacle? A preliminary study of professional sport organisations in the age of social media*. International Journal of Sport Management and Marketing. Volume 10, 196–212.

Pedro, R. M. N. (2020). *Gestão e marketing digital no ginásio Engenheiro Américo Duarte em tempo de pandemia*. Instituto Politécnico de Coimbra.

Perillo Filho, M., Francisco, R. C., Garcia, T. G., et. al. (2020). *Esporte em Tempos de Covid-19: Alerta ao Coração*. Arquivo Brasileiro de Cardiologia. 115(3):303-307.

Pinho, C. S., Caria, A. C. I., Júnior, R. A., Pitanga, F. J. G. (2020). *Os efeitos da pandemia COVID-19 sobre os níveis de aptidão física*. Revista da Associação Médica Brasileira. 66 (supl 2): 34-37.

Pollock, M., Gaesser, G., Butcher, J., Després, J., Dishman, R., e Franklin, B. (1998). *The recommended quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory and muscular fitness, and flexibility in healthy adults*. Medicine and Science in Sports and Exercise, 30(6), 975-991.

Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?*, Harvard Business Review (74:6), pp. 61-78.

Porto, F. A. (1999). *Centro de Treinamento Físico Personalizado: Personal Training*. Brasília: SEBRAE/DF.

Pratt, M., Ramirez, V. A., Salvo, D., et. al. (2019). *Attacking the pandemic of physical inactivity: what is holding us back?* Br J Sports Med. bjsports-2019- 101392.

PWC - Partner Strategy Advisory. 2021. *Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19*. Consultado em 21 de Julho de 2021, disponível em <https://www.pwc.pt/strategy>.

- Relatório de inteligência: Fitness. Bruno Cortines Linhares Fernandes e Poliana Dutra Valente. (2018). Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 39 p.
- Revista ACAD Brasil. (2018). *Mercado mundial do fitness: principais players e mudanças no top ten*. Ano 20, 3ª edição, Número 82, p. 10-17.
- Revista ACAD Brasil. (2019). *Bons negócios para bebês e idosos*. Ano 21, 3ª edição, Número 86, Agosto.
- Revista ACAD Brasil. (2019). *ACAD lança projeto nacional de combate ao sedentarismo*. Ano 21, 4ª edição, Número 87, novembro.
- Revista ACAD Brasil. (2020). *Academias enfrentam impactos do COVID-19*. Edição Covid-19, Abril.
- Revista ACAD Brasil. (2020). *Associados elegem diretoria para biênio 2020-2022*. Edição 91, Novembro.
- Revista ACAD Brasil (2021). *Novo público chega às academias. Será?* Edição 94, Julho.
- Revista Exame. (2020). *Esse é o maior desafio apontado pelas empresas na pandemia*. Acessado em 30 de Agosto de 2021, disponível em <https://exame.com/negocios/os-desafios-das-empresas-na-pandemia-alem-de-manter-vendas/>.
- Revista Veja. (2020). *OMS decreta pandemia do novo coronavírus*. Acessado em 1 de Novembro de 2020, disponível em <https://saude.abril.com.br/medicina/oms-decreta-pandemia-do-novo-coronavirus-saiba-o-que-isso-significa/>.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*. Porto: I.P.A.M.
- Saba, F. (2006). *Liderança e gestão: para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.

- Saba, F. & Pimenta, M. T. (2012). *Vendas e Retenção. 83 lições para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte Editora, 2ª edição.
- Sanches, E. (2006). *Responsabilidade civil das academias de ginástica e do personal trainer*. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira.
- Santos dos, S. & Salles, A. (2009). Antropologia de uma academia de musculação: um olhar sobre o corpo e um espaço de representação social. *Revista brasileira Educação Física e Esporte*, 23 (2), 87-102. São Paulo.
- Santos-Silva, P. R., Greve, J. M. D. & Pedrinelli, A. 2020. *During the Coronavirus (COVID-19) pandemic, does wearing a mask improve or worsen physical performance?* *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*. Volume 26. Número 4. Julho-Agosto. São Paulo.
- Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L. & Demenech, L. M. (2020). *Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19)*. *Estudos de Psicologia*, Campinas, 37, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275202037e200063>.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2017). *Pesquisa Academias de Ginástica - Sebrae Fitness*. Acessado em 2 de Novembro de 2020, disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Realiza%3%a7%c3%b5es%20do%20projeto%20Sebrae%20Fitness.pdf>.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Conheça o Sebrae Fitness e melhore a gestão do seu negócio*. Consultado em 2 de Novembro de 2020, disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/sebraeaz/conheca-o-sebrae-fitness-e-melhore-a-gestao-do-seu-negocio,42c1d3cec7310610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Selltiz, C. et al. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.

- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D., & Karg, A. (2014). *Strategic sport marketing*. 4th ed. Sydney: Allen & Unwin.
- Silvestre, A. L. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar Editora.
- Smith, B. G. & Gallicano, T. D. (2015). *Terms of engagement: analyzing public engagement with organizations through social media*. Computers in Human Behavior. Volume 53, 82–90.
- Somolon, M. R. (2011). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 9. ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Souza, F. R., Motta-Santos, D., Soares, D. S. et. al. (2020). *Physical activity decreases the prevalence of COVID-19-associated hospitalization: Brazil Extra Study*. Acessado em 31 de Janeiro de 2021, disponível em [Physical Activity Decreases the Prevalence of COVID-19-associated Hospitalization: Brazil EXTRA Study | medRxiv](#).
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.).
- Terra, R., Silva, S. A., Pinto, V. S. & Dutra, P. M. (2012) *Effect of exercise on immune system: response, adaptation and cell signaling*. Revista Brasileira de Medicina do Esporte. 18(3):208-14.
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1969). *A modern dictionary of sociology*. Crowell.
- Thompson, W. R. (2021). *Worldwide Survey of Fitness Trends for 2021*. American College of Sports Medicine, Health & Fitness Journal.
- TNS Opinion & Social. (2018). *Special Eurobarometer 472 – Sport and physical activity*. Consultado em 11 de Maio de 2021, disponível em https://www.spordiinfo.ee/ebs_472_sum_en-2018.
- Tubbs, S. (2010). *Human communication: principles and contexts*. New York: McGraw-Hill.

- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*; 15. Ed. São Paulo: Atlas.
- Vianna, W & Ensslin, L. (2008). O design na pesquisa quali-quantitativa em Engenharia de Produção - questões epistemológicas. *Revista Produção Online*. Vol. 8. No. 1.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). *Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), disponível em <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17051729>.
- Wright, S., & Zdinak, J. (2012). New communication behaviours in a Web 2.0 world — Changes, challenges and opportunities in the era of the Information Revolution. Consultado em 6 de Março de 2021, disponível em https://images.tmcnet.com/online-communities/ngc/pdfs/multimedia/whitepapers/Communication-Behavior-in-a-Web2-0-World_ALU.pdf.

Anexo A: Instrumento utilizado na coleta de dados: Perfil do estúdio

Este formulário tem por objetivo conhecer o perfil de estúdios de prática de exercícios físicos do Brasil e de Portugal. Faz parte da coleta de dados da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - Portugal.

O objetivo do estudo é conhecer e avaliar as estratégias digitais de atendimento, comerciais e de marketing utilizadas pelos estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da Pandemia COVID-19.

Ao responder este questionário o participante declara que concorda com o Termo de Consentimento, o qual enviaremos por e-mail.

O tempo médio para responder este questionário é de 2 minutos.

Desde já agradeço a sua participação,
Rodrigo Kilpp.
E-mail: rodrigo@rkwin.com.br

Orientador Prof. Dr. Alan Ferreira
E-mail: alanferreira@fade.up.pt

E-mail:

1. Nome do estúdio?
2. Nome do gestor do estúdio?
3. Em qual país se encontra o estúdio?
Brasil
Portugal
4. Qual cidade e estado (Brasil) ou cidade e concelho (Portugal) se encontra o estúdio?
5. Qual nicho de mercado do estúdio?
Personal Training
Treinamento Funcional
6. Há quantos anos o estúdio está no mercado?
7. Quantos clientes ativos o estúdio tinha no dia 1 de Março de 2020, antes do início da pandemia?

8. Quantos clientes ativos o estúdio tem hoje (no dia que está respondendo este questionário)?
9. 9. Aceitas participar da amostra da minha Dissertação de Mestrado intitulada: "Estratégias digitais de atendimento, comerciais e de marketing utilizadas por Estúdios do Brasil e de Portugal em virtude da Pandemia COVID-19"?
- Sim
- Não
10. Se a sua resposta anterior foi sim, favor fornecer abaixo seu número de Whatsapp.

Anexo B: Instrumento utilizado na coleta de dados: Entrevista semi-estruturada

Perguntas gerais

- 1- Nome do entrevistado?
- 2- Cargo na empresa:?
- 3- Nome do estúdio?
- 4- Nicho de mercado (Personal Training ou Treinamento Funcional)?
- 5- Quantos anos a empresa está no mercado?
- 6- Quantos clientes ativos o estúdio tinha no dia 1 de Março de 2020, antes do início da pandemia?
- 7- Quantos clientes ativos o estúdio tem hoje, no dia desta entrevista?
- 8- A pandemia afetou muito o funcionamento do estúdio?

Dimensão1: atendimento on-line

- 9- Qual o formato de atendimento do estúdio antes da chegada da pandemia?
 - 9.1 Fazia algum tipo de atendimento online? Se sim, como era feito?
- 10- Com a chegada da pandemia, o estúdio passou a oferecer atendimento on-line aos alunos, se ainda não fazia; ou aperfeiçoou este tipo de atendimento se já fazia antes da pandemia? Como isso foi feito?
- 11 - Quais redes sociais o estúdio utilizou para entregar aos alunos as aulas on-line?
 - 11.1 As aulas eram síncronas ou assíncronas?
- 12 - Qual o percentual de alunos que participaram das aulas on-line no início da pandemia, em Março de 2020?
 - 12.1 Este número de participantes foi aumentando quando os alunos perceberam não haver uma previsão para o final da pandemia?
- 13 - O estúdio passou a oferecer aulas on-line de forma definitiva no seu portfólio de serviços, ou foi apenas de forma temporária durante o período que o estúdio esteve fechado?
- 14- O estúdio conseguiu monetizar estas aulas on-line? Se sim, como isso foi feito?

Dimensão 2: estratégias de gestão

15- Quantas vezes o estúdio fechou até agora durante a pandemia e quantos dias ficou fechado durante cada um destes períodos?

16- Como foi feito o acordo com os alunos durante o período que o estúdio esteve fechado?

16.1 Os alunos continuaram pagando as mensalidades?

16.2 Foi feito algum programa de compensação?

17- Após o primeiro período de fechamento, qual o percentual de alunos retornou às atividades presenciais quando o estúdio reabriu?

17.1 E como foi a procura de alunos novos nesse período de reabertura?

18- Quais estratégias foram utilizadas para equilibrar as finanças ao longo da pandemia, tais como diminuição da equipe, férias, auxílio emergencial, corte de despesas, negociação de aluguel, negociação de financiamento, e outros?

19- Foi necessário recorrer a recursos financeiros tais como empréstimos bancários, de familiares ou amigos, ou ainda vender algum patrimônio para manter o estúdio?

20- Você, enquanto gestor, procurou alguma consultoria profissional para auxiliar nas tomadas de decisão durante este momento de dificuldade? Se sim, como foi esta consultoria?

Dimensão 3: estratégias de Marketing Digital

21- Foi feita uma ou mais campanhas de vendas específicas durante o período em que o estúdio esteve fechado visando manter o faturamento do estúdio? Se sim, qual foi a estratégia?

22- O estúdio tinha website, conta no Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp e Google My Business antes do início da pandemia? Se sim, como estas redes sociais eram gerenciadas? Se não, estas contas foram criadas após o início da pandemia?

23- O estúdio fazia venda de planos/serviços totalmente on-line antes do início da pandemia? Se não, passou a fazer após o início da pandemia? Como foi feito?

24- O estúdio criou algum novo produto após o início da pandemia? Se sim, qual e como foi este produto? Era totalmente digital?

25- Quais ferramentas de Marketing Digital foram utilizadas durante a pandemia: e-mail marketing, Landing Pages, lista de transmissão no Whatsapp, SMS, feed do Facebook e Instagram, Stories do Facebook e Instagram, Lives no Facebook e Instagram, Facebook Ads, Google Ads, Remarketing, outros?

26- O estúdio passou a investir em tráfego pago após o início da pandemia? Se sim, em qual rede social o fez e qual resultado obteve?

27- Pergunta final, enquanto gestor, qual foi o seu maior desafio/dificuldade para administrar o estúdio durante esta pandemia?

Anexo C: Instrumento utilizado na coleta de dados: Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e participar da pesquisa intitulada “Estratégias digitais de atendimento e de marketing utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional do Brasil e de Portugal em virtude da Pandemia de COVID-19” desenvolvida por Rodrigo Kilpp, estudante de mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Professor Doutor Alan de Carvalho Dias Ferreira, a quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail alanferreira@fade.up.pt.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é conhecer as estratégias digitais utilizadas por estúdios de Personal Training e Treinamento Funcional em virtude da pandemia de COVID-19.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas destinadas à pesquisa envolvendo seres humanos, da Universidade do Porto e da Faculdade de Desporto da mesma Universidade.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semi-estruturada a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo pesquisador e seu orientador.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Porto, 4 de Maio de 2021.

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____