

As estratégias de *marketing* digital adotadas pelas empresas em contexto pandémico: Análise de casos dos ginásios em São Miguel

Dissertação de Mestrado

Eva Carolina Almeida Funchinho

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais (MCEE)



Ponta Delgada

2022

As estratégias de *marketing* digital adotadas pelas empresas em contexto pandémico: Análise de casos dos ginásios em São Miguel

Dissertação de Mestrado

Eva Carolina Almeida Funchinho

Orientador

Prof. Doutor João Pedro Couto

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais (MCEE)



Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais (MCEE).

RESUMO

O presente trabalho de investigação foi realizado com a finalidade de analisar as estratégias adotadas pelas empresas, durante a pandemia, nomeadamente o caso dos ginásios de São Miguel. Este tema revela-se pertinente, dada a escassez de estudos nesta área na Região Autónoma dos Açores. Desta forma, foram selecionadas quatro instalações desportivas de diferentes localidades e cujas classificações e serviços fossem semelhantes, para a recolha de dados qualificativos, através de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pelas instalações.

Com base nas entrevistas pode-se concluir que o COVID-19 foi considerado um acelerador de mudança nas empresas e transformação digital, considerando que as instalações desportivas alteraram o seu funcionamento, recorrendo ao digital como solução para conseguir oferecer aos seus sócios um serviço/oferta personalizada e adaptada à nova realidade.

Também foi possível aferir a importância do *marketing* e da componente digital, na medida em que as instalações desportivas encontraram no *marketing* uma forma de manter a relação com o cliente, procurando oferecer-lhe o conforto necessário para o período pandémico que iriam atravessar. Verificou-se, ainda, que as empresas interligaram o desporto ao *marketing* desportivo, digital e relacional.

Palavras-chave: COVID-19; *E-Commerce*; estratégias; *marketing* digital; pandemia.

ABSTRACT

This research work was carried out with the purpose of analyzing the strategies adopted by companies during the pandemic, namely the case of São Miguel gyms. This topic is relevant, given the scarcity of studies in this area in the Autonomous Region of the Azores. In this way, four sports facilities were selected from different locations and whose ratings and services were similar, for the collection of qualifying data, through semi-structured interviews with those responsible for the facilities.

Based on the interviews, it can be concluded that COVID-19 was considered an accelerator of change in companies and digital transformation, considering that sports facilities have changed their functioning, using digital as a solution to be able to offer their members a service/offer personalized and adapted to the new reality.

It was also possible to assess the importance of marketing and the digital component, as sports facilities found in marketing a way to maintain the relationship with the customer, seeking to offer them the necessary comfort for the pandemic period they would go through. It was also found that companies linked sport to sports, digital and relational marketing.

Keywords: COVID-19; digital marketing; E-Commerce; pandemic; strategies

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado não se teria tornado realidade sem o apoio e incentivos aos quais estarei eternamente grata.

Tendo consciência de que sozinha nada disto seria possível, dirijo um agradecimento muito especial ao meu orientador, Prof. Doutor João Pedro Couto, pela sua disponibilidade inesgotável e partilha de conhecimentos. É, sem sobra de dúvida, uma pessoa de um enorme caráter e um orientador excepcional.

À minha família, em particular ao meu pai, a minha mãe, ao irmão, avós, sogros e cunhada por acreditarem sempre em mim e estarem presentes nos momentos mais difíceis da minha vida. A vocês estarei eternamente grata.

Ao meu namorado, ao meu melhor amigo, companheiro, pela sua paciência de santo, por ser a minha *drive* pessoal, pelo seu apoio incondicional e por nunca me deixar desistir.

Aos meus amigos, pela sua amizade, lealdade e companheirismo, ao longo de todo este percurso.

À minha querida professora Ivete Reis e ao meu querido amigo Tiago Matos, pelo seu apoio e amizade.

Por fim, e não menos importante, a todos os responsáveis e instrutores das instalações desportivas, que aceitaram fazer parte deste estudo, sem a vossa disponibilização e ajuda não seria possível concluir a minha dissertação.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS.....	III
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2. A Indústria <i>Fitness</i>	4
2.1.Motivos para o crescimento da Indústria do Fitness	5
2.2.Surgimento dos ginásios low cost	5
2.3.A atividade desportiva durante a pandemia.....	6
2.4.Intervenção do Fitness em contexto de Isolamento Social, Quarentena e Teletrabalho	6
2.5.Marketing na indústria fitness.....	7
2.5.1. Diferença entre redes sociais e social media.....	10
2.5.1.1. Social Media.....	11
2.5.1.2. Redes Sociais.....	12
CAPÍTULO III– METODOLOGIA	16
3.1. Seleção dos casos de estudo.....	16
3.2. Desenho dos estudos de caso	18
3.3. Descrição do método de investigação.....	19
CAPÍTULO IV- ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO	21
4.1. Caso de estudo da instalação desportiva A.....	21
4.2. Caso de estudo da instalação desportiva B	26
4.3. Caso de estudo da instalação desportiva C	31

4.4. Caso de estudo da instalação desportiva D.....	35
CAPÍTULO V- ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	39
6.1. Número de sócios.....	39
6.2. Mensalidades aplicadas.....	39
6.3. Estratégias adotadas pelas empresas.....	40
6.4. Canais de comunicação e divulgação.....	40
6.5. Número de publicações e horário.....	42
6.6. Adesão dos sócios.....	42
6.7. Implementação de novos treinos.....	43
6.8. Avaliações físicas e acompanhamento.....	43
6.9. Reação dos Sócios às estratégias.....	43
7. Funcionamento após pandemia.....	44
8. Análise SWOT.....	44
CAPÍTULO VI- DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Formas de social media: caracterização e exemplos	12
Tabela 2. Meios tradicionais vs redes sociais.....	13
Tabela 3. Especialidades de cada rede social	14
Tabela 4. Características dos casos de estudo	17
Tabela 5. Guião da entrevista	18
Tabela 6. Número de sócios de julho de 2020 a fevereiro de 2022.....	27
Tabela 7. Análise SWOT de todas as instalações desportivas	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Atividades e serviços promovidos por ginásios e health clubs em Portugal	5
Figura 2. Razões para fidelizar os clientes	9
Figura 3. Relação entre social media e redes sociais	10
Figura 4. As redes sociais mais utilizadas em Portugal em 2014.....	13

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A pandemia global provocada pelo surto do COVID-19, originada na China, na cidade de Wuhan, a 19 de dezembro de 2019, teve um impacto em todas as partes do mundo, devido à sua natureza infecciosa. Nesse contexto, com a necessidade de assumir a responsabilidade, os governos da maioria dos países foram obrigados a adotar medidas e limitações restritivas necessárias para conter o vírus, resultando num impacto na vida de pessoas, nas organizações e nas instituições.

O COVID-19 pode ser considerado como um acelerador de mudança nas empresas e de transformação digital no *Marketplace*. Os negócios tornaram-se suscetíveis às transformações, nomeadamente o local de trabalho de muitos negócios, que se tornou virtual, e o facto de que os gerentes precisaram de adaptar as transformações digitais ao mercado, para recuperar o crescimento das vendas depois da pandemia (Kim, 2020).

Destacam-se como impactos do COVID-19 nos locais de trabalho o horário flexível e as reuniões digitais, cujo objetivo era o de substituir a cultura corporativa tradicional (Hardy, 2020 e Tilley, 2020).

A cultura do consumo também foi, e ainda é, um dos setores que também sofreu com o aparecimento do surto pandémico. Com o surgimento da pandemia, verificou-se que os gastos dos consumidores eram, maioritariamente, com mantimentos e suprimentos domésticos, bem como em produtos de higiene, nomeadamente papel higiénico, máscaras cirúrgicas, luvas e dispensadores de álcool em gel (Bhargava; 2020, Eco Sapo, 2020; Hardy, 2020).

A pandemia também impulsionou a procura por dispositivos de computação móvel, nomeadamente portáteis e *tablets*, tornando as empresas, casas e escolas cada vez mais digitais (It Chanel, 2021 e Dinheiro Vivo, 2021). De acordo com o site *Observador*, registou-se um aumento de venda de bens tecnológicos de 43%, de 13 a 19 de abril, sendo que 481% correspondem a impressoras multifunções, 351% de computadores portáteis, 137% de *tablets* e 118% de *desktops*. Portugal, também esteve presente na corrida aos portáteis e, de acordo com os dados da EUROSTAT, o país foi o oitavo maior importador da União Europeia (EU), sendo o que mais portáteis importou entre janeiro e julho de 2020, em comparação com o mesmo período do ano anterior, resultando num crescimento de 22% (Dn_Insider, 2020).

Procurando evitar aglomerações e a falta de *stock* dos artigos em lojas físicas, os consumidores encontraram nas lojas *online* um método mais fiável e seguro. No entanto,

demonstraram-se um pouco reticentes, na medida em que a loja *online* não lhes concedia a posse imediata dos artigos ou a interação social a que estavam acostumados. Em contrapartida, a loja *online* fornecia-lhes uma solução mais conveniente e económica, bem como uma maior flexibilidade em termos de horário, localização e variedade de produtos (Rangaswi e Gupta, 2000; Wolfinbarger e Gilly, 2001; Rohm e Swaminathan., 2004; Kim, 2020).

Ainda que se tenha registado um aumento significativo nos meses posteriores ao primeiro confinamento, o setor dos serviços detém de uma crise provocada pela pouca recuperação conseguida. O setor de serviços, de acordo com um estudo da plataforma de contratação de serviços locais FIXANDO, deteve de uma quebra mensal na ordem dos 880 milhões de euros aos profissionais deste setor, traduzido numa perda anual de 66 mil milhões de euros para o setor dos serviços (Jornal de Negócios, 2021).

No setor hoteleiro, a diminuição do número de turistas resultou em menos dormidas e, conseqüentemente, em menor receita. “Os proveitos da hotelaria (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos) de janeiro a outubro, ascenderam a 1,15 mil milhões de euros, de acordo com cálculos do DN/Dinheiro Vico, com base nos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE)” (*Diário de Negócios*, 2020). A quebra de proveitos, que se deveu devido à pandemia, comparada com o ano de 2019, foi superior a 60%, traduzida em quase 848 milhões de euros.

O negócio dos clubes de *fitness* não foram exceção ao duro abalo da pandemia. Em 2020, 300 clubes encerram as suas portas, 5000 profissionais perderam o emprego e quase 200 mil praticantes abandonaram os ginásios, o que resultou numa quebra na faturação de 42%, aproximadamente 167 milhões de euros. Este impacto de enorme escala teve como resultado, num primeiro confinamento, a retenção de alguns clientes com aulas e treinos *online* nos ginásios, mas, em janeiro, a situação complicou-se porque as pessoas estavam cansadas do *online*, resultando em muitos cancelamentos (Renascença, 2021).

Este trabalho de investigação está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro relativo à revisão de literatura, onde são abordados o surgimento e o crescimento da indústria *fitness*, o surgimento dos ginásios *low cost*, a atividade desportiva durante a pandemia, a qualidade percebida dos serviços, a intervenção do *fitness* em contexto de isolamento social, quarentena e teletrabalho e, por fim, o *marketing* na indústria *fitness*. No segundo capítulo encontra-se a metodologia utilizada para investigar o tema em questão; no terceiro encontra-se a análise dos casos de estudo; no quarto capítulo, é

efetuada a comparação entre estes casos. No quinto e último capítulo é realizada a discussão resultados e apresentadas as conclusões, tendo sempre em consideração os objetivos da investigação.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

No presente capítulo é apresentada a revisão de literatura, sendo abordados tópicos importantes e necessários à compreensão da temática da investigação, tais como a indústria *fitness*, os motivos do seu crescimento, o surgimento dos ginásios *low cost*, a atividade desportiva durante a pandemia, a intervenção do *fitness* em contexto de teletrabalho, quarentena e isolamento social e o *marketing* na indústria *fitness*.

2. A Indústria *Fitness*

O conceito de ginásio consiste em salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática de culturismo, da musculação ou atividades afins. Também estão inseridas as atividades destinadas ao desenvolvimento, manutenção e recuperação física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou atividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infraestruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades (Decreto – Lei nº 385/99, de 28 de setembro).

Com o surgimento dos ginásios, destacaram-se como público os jovens que procuram uma vida saudável, preocupados com o “corpo”. No entanto, destaca-se uma evolução na indústria do *fitness* na medida em que a preocupação com o “corpo” coincidiu com a do bem-estar, que se reflete no aparecimento de novas modalidades, como é o caso de pilates e *yoga*, e serviços personalizados (treinos e avaliações físicas personalizadas). Para além disso, os ginásios oferecem novas modalidades, como por exemplo dança (*zumba*), luta (*jiujitsu*, *taekwondo*, *karaté*, entre outros), *cross fit*, ginástica e musculação.

A indústria do *fitness* surgiu por volta dos anos 40 nos EUA, com ginásios de pequena dimensão, preparadas apenas para o *bodybuilding*, nos quais os equipamentos se resumiam a pesos e bancos. Nos anos 60, surgiram as primeiras máquinas de musculação e nos anos 90, regista-se um desenvolvimento da indústria do *fitness* (Soares, 2013).

Em Portugal, a indústria do *fitness* estreou-se há cerca de 20 anos, registando-se um crescimento ao longo dos anos provocado pela consciencialização da importância da atividade física e da sua relevância para o bem-estar. Assinalam-se várias transições ocorridas na indústria *fitness*, tal como a transição do *bodybuilding* para *Personal Training*, a presença de mulheres nos ginásios nos anos 80 e o aparecimento de ginásios de maior dimensão com uma oferta diversificada nos anos 90 (Neto, 2006).

Figura 1. Atividades e serviços promovidos por ginásios e *health clubs* em Portugal

SPA	Step
Solário	Localizada
Avaliação	Dança
Estética	Alongamentos
Lojas	Aeróbica
Cabeleireiro	Cycling
Bar	Artes Marciais
Massagem	Cardiofitness
Apoio Clínico	Musculação
Personal Training (PT)	Atividades Aquáticas

Fonte: Neto (2007)

Com as alterações económicas, comportamentais e sociais, ocorridas ao longo do tempo, esta oferta de serviços dos ginásios e *health clubs* têm vindo a sofrer modificações, levando a que o conceito *fitness* evoluísse para o conceito de *wellness* (Figueira, 2016).

2.1. Motivos para o crescimento da Indústria do *Fitness*

Todos os anos, na Europa, a esperança média de vida aumenta em três meses, e o número de pessoas com mais de 65 anos nos próximos 50 anos irá duplicar (Figueira, 2016).

Em contrapartida, regista-se como quarta maior causa de mortalidade, a inatividade, ou seja, a falta da prática desportiva e o sedentarismo. A prática de exercício físico por parte das gerações mais velhas auxilia na prevenção de enfermidades, tais como, hipertensão e diabetes, e numa melhor qualidade de vida. (Figueira, 2016)

2.2. Surgimento dos ginásios *low cost*

Desde 2012, tem se registado um aumento de cadeias *low cost* no mercado, simultaneamente com o acréscimo de sócios em ginásios. Esta abundância de ginásios provocou um aumento da concorrência, havendo um crescimento de exigência de uma melhor qualidade nos serviços, de modo a suprimir as necessidades dos seus clientes (Pedragosa e Correia, 2016).

Um dos motivos para a crescente adesão aos ginásios *low cost* foi a denominada “pressão nos preços”, resultando em mensalidade de ginásios ditas “normais” de uma diminuição significativa em 2011, de 46 euros, para 36,70 euros, no ano de 2014 (Figueira, 2016).

Destaca-se, ainda, o facto de os ginásios *low cost* acarretarem uma menor burocracia para a inscrição, nomeadamente na fidelização, visto que não são elaborados contratos de fidelização com os sócios, resultando em sócios fiéis pela experiência e qualidade do serviço prestado. Para diminuir a burocracia, estes ginásios adotaram sistemas automáticos de controlo de entrada, permitindo reduzir custos, e deixando de haver rececionistas.

2.3. A atividade desportiva durante a pandemia

O setor desportivo, apesar de ser um setor importante nos planos económico, desportivo e social, não ficou isento das restrições impostas pelo governo. Isto porque os espaços fechados auxiliam na propagação do vírus e na sua disseminação, assim como promovem o contacto físico e proximidade física entre atletas.

Porém, o seu encerramento despertou uma preocupação geral, na medida em que poderia resultar em implicações negativas na saúde, como, por exemplo, a inatividade e o comportamento sedentário.

Como resultado do encerramento das instalações desportivas, as organizações têm-se esforçado para oferecer um serviço de qualidade a seus usuários. (Raiola e Domenico, 2021).

2.4. Intervenção do *Fitness* em contexto de Isolamento Social, Quarentena e Teletrabalho

No dia 12 de janeiro de 2020, foi confirmado pela Organização Mundial de Saúde a existência de um novo coronavírus como agente etiológico de um surto de pneumonias atípicas de causa desconhecida na cidade de Wuah, província de Hubei, China, após ter sido reportado à OMS, no dia 31 de dezembro de 2019. A 2 de março de 2020, ocorreu oficialmente o alastramento da pandemia COVID-19.

Com a sua chegada, o país foi obrigado a encerrar vários estabelecimentos e a ordenar que a maioria da população ficasse confinada em suas habitações, em isolamento social, após ter sido ativado o Estado de Emergência Nacional, no dia 18 de março de 2020, tendo estado em vigor até ao dia 3 de maio de 2020.

A obrigatoriedade de cumprir este isolamento social teve um papel significativo na saúde e bem-estar das populações mais idosas, bem como afetou negativamente o estilo de vida dos adolescentes (Tomé, 2012). Sendo alvo de exceção do isolamento social os trabalhadores considerados como fundamentais, tais como médicos, enfermeiros e ainda trabalhadores de lojas de bens de primeira necessidade, nomeadamente de bens alimentares e farmácias.

Na impossibilidade de sair de casa, e estando o ginásio fechado, era importante manter a atividade dos utilizadores e foi neste sentido que foi decidido oferecer conteúdo de treino, fornecido por meio de vídeos de treinos e aulas gravadas previamente pelo *staff*, em suas casas, ou treinos e aulas que eram realizadas em direto, através das redes sociais. O objetivo dessas aulas era o de permitir aos utilizadores interagir e socializar, expor as suas dúvidas, sendo sempre acompanhados pelos técnicos.

2.5. Marketing na indústria fitness

Em *marketing*, o foco tem de ser sempre o cliente, uma vez que toda a estratégia de *marketing* tem como objetivo informar o cliente, atraí-lo e satisfazê-lo.

Mesmo durante o confinamento, as necessidades dos clientes não foram negligenciadas, obrigando os ginásios a adaptarem-se a um contexto novo e a fornecer conteúdo que conseguisse corresponder às necessidades dos seus sócios.

Sendo que os princípios do *marketing* procuram gerar uma relação em que ambos ganham, e considerando que em tempos de pandemia o consumidor não vai sair a ganhar, foi necessário estar presente na vida do utilizador do ginásio, recorrendo a estratégias de *marketing* desportivo, digital e relacional, de modo a estabelecer um relacionamento com os sócios, procurando oferecer-lhes o conforto necessário para o período pandémico que iriam atravessar (Gomes, 2020).

O desporto tornou-se um produto de *marketing*, uma vez que traz benefícios económicos tanto para quem lida diretamente com o desporto, como para o ambiente e estrutura desportiva (Kabus, 2016). Este benefício económico é o resultado tanto das inscrições e pagamento de mensalidades para frequentar as instalações como dos produtos que não são a base central (*core business*) dos ginásios, mas que são promovidos por estes, como é o exemplo da roupa desportiva.

No caso das instalações de *fitness*, o *marketing* procura promover a vertente desportiva, serviços que se podem aliar á vertente desportiva, como é o caso da nutrição, serviços de lazer e bem-estar.

O *marketing* no desporto mudou a relação entre os clubes desportivos e os seus associados, uma vez que foi necessário reconsiderar a perspetiva sobre a necessidade dos clientes, e que o profissional de *marketing* deve identificar as necessidades que estão a ser satisfeitas no processo de troca entre clube e associados (Silva e Las Casas, 2017).

O *marketing* relacional tem recebido cada vez mais atenção de várias áreas de negócios, não excluindo a indústria desportiva. Este visa criar uma relação de fidelidade entre os clientes e a empresa, sendo que esta oferece alguns benefícios para que os clientes

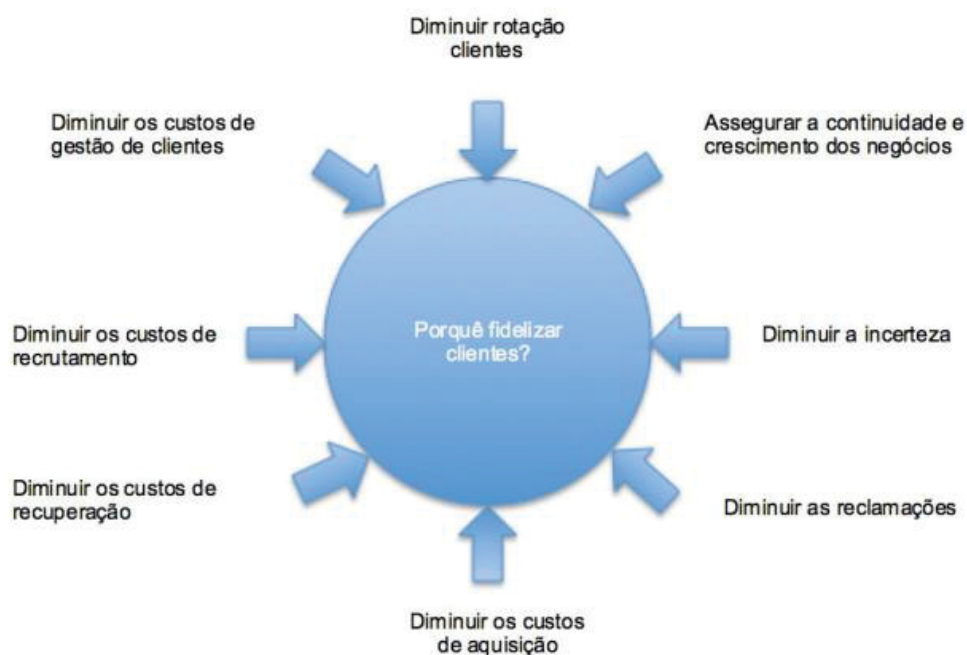
se mantenham fiéis aos seus serviços/produtos. Tem como princípios atrair clientes e mantê-los através do cumprimento de promessas, desenvolvendo assim um processo de confiança e tratando principalmente das ações voltadas para o pós-venda, isso porque visa a conquista de clientes e sua manutenção, por meio da comunicação e do bom relacionamento.

Assim, as empresas começaram a privilegiar o consumidor fiel, pois aperceberam-se das vantagens financeiras, pois a aquisição de um novo cliente custa cinco vezes mais do que a retenção de um cliente existente, sendo este último o mais rentável (Gomes, 2020).

Considerando que o foco do negócio da indústria do *fitness* é a faturação que resulta do número de sócios, que lhes permite usufruir dos serviços disponíveis no ginásio, também existe a relação entre organização e sócios, bem como entre funcionários e sócios, o que corresponde a um critério essencial na decisão do consumidor aquando da escolha dos ginásios, para além dos relacionados com o treino.

É da responsabilidade dos *marketers* perceber o consumidor e demonstrar empatia, de modo que consigam entender e fazer uma melhor gestão do relacionamento de ambos. Para tal, é essencial transmitir estas estratégias, recorrendo a ferramentas digitais, como o caso da *social media* que complementa o método tradicional de *marketing* ao estabelecerem uma ligação entre o *marketing* relacional, *social media* e *engagement*, e permitem fornecer às organizações a capacidade de satisfazer e reter os seus clientes, dando-lhes a oportunidade de se envolverem para criar valor, numa ação que pode levar os clientes a tornarem-se defensores da organização desportiva (Gomes, 2020).

Figura 2. Razões para fidelizar os clientes



Fonte: Adaptado de Marques (2012), citado por Figueira (2016)

A interação das marcas com a audiência tem sido um ponto crucial para alcançar *engagement* e lealdade por parte dos clientes, sendo que esta última é a peça chave para todos os negócios.

Como foi mencionado anteriormente, os hábitos de consumo de *media* têm-se alterado, e com eles as estratégias utilizadas pelas empresas, na medida em que deixam as tradicionais e optam pelas plataformas digitais, uma vez que as outras não permitem a interação.

A utilização da *social media*, por parte das organizações desportivas, permite comunicar com os fãs e desempenha um papel importante no que diz respeito a inspirar, transmitir opinião e a influenciar os que pesquisam sobre o *fitness*, um dos tópicos mais pesquisados por utilizadores de *Youtube* e de *Instagram*.

Mais que divulgar conteúdo que influencie o consumidor e que permita a interação, é necessário controlar a informação com base nas preferências e ações dos concorrentes. Para tal, é fundamental entender o nosso cliente e selecionar a melhor abordagem, de forma a conectar o *marketing* desportivo, o relacional e o digital (Gomes, 2020).

2.5.1. Diferença entre redes sociais e *social media*

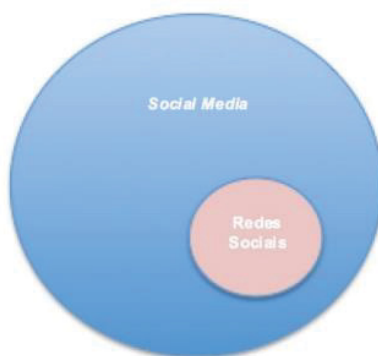
No atual cenário pandêmico, a nível mundial, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) têm transformado o quotidiano da sociedade com mudanças significativas nos negócios e estão a preparar o mundo para um ambiente cada vez mais digital. Considerando as condições adversas que estamos enfrentando, as possibilidades e ferramentas que podem ser exploradas são muitas. Este mesmo cenário tem conduzido a indústria *fitness* a promover atividades físicas de um modo diferente, com recurso a tecnologias e das redes sociais.

Sendo bastante comum a confusão entre rede social e *social media*, é necessário esclarecer, primeiramente, as diferenças que existem entre um termo e o outro.

A *social media* consiste em ferramentas *online* que são utilizadas para divulgar conteúdo e ao mesmo tempo permite uma relação com outras pessoas. No caso das redes sociais, estas são uma categoria de *social media* e correspondem a ambientes em que o foco é reunir pessoas, nomeadas de membros, que, posteriormente à sua inscrição, podem mostrar o seu perfil com dados como fotografias pessoais, mensagens e vídeos, além de interagirem com outros membros da rede (Altermann, 2010). Sendo assim, *Facebook*, *Instagram* e *MySpace* são Redes Sociais, *Youtube*, *Twitter*, *Slideshare*, *Skype*, *Wikipedia*, *Blogs* e as Redes Sociais são *Social Media*.

As redes sociais são focadas nas pessoas e o *Social Media* nos conteúdos (Marques, 2014). Como podemos observar, através da figura 3, a *social media*, é ligeiramente diferente das redes sociais, pois é mais abrangentes.

Figura 3. Relação entre social media e redes sociais



Fonte: Adaptado de <http://www.midiatismo.com.br/qual-a-diferenca-entre-redes-sociais-e-midias-sociais>, acessado a 18/12/2021

2.5.1.1. Social Media

A *social media* consiste num tipo de *media online* que simula participação, conversas abertas, conectores e senso de comunidade. Este tem um impacto profundo e transformou os métodos de pesquisa, na medida em que os consumidores comunicam com quem, onde e quando pretendem.

Este novo método de comunicação teve um enorme impacto nas corporações obrigando-as a criar uma estratégia de plano social correta para poder se destacar na liberdade digital em rápida mudança. Para garantir um atendimento de *social media* de sucesso, as empresas precisam de adotar diferentes teorias de *marketing* para que possam impulsionar o aspeto diferente da sua marca.

“As quatro primeiras regras de *social media* para as empresas são:

- *Social media* significa conversações;
- As conversações não podem ser controladas, mas podem ser influenciadas;
- Deve-se ser social nos *social media*. A empresa não pode referir-se apenas a si próprio, mas deve construir relacionamentos, dar respostas rápidas, apresentar honestidade e sinceridade;
- Os *social media* são um diálogo e não um monólogo;
- A utilização de texto nos *social media* deve estar interligada com a linguagem no “*target*” (Figueira, 2016).

O crescimento meteórico de *sites* de comunidades como o *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, transporta o mundo para uma nova era de *social media*. Este novo mundo permite que as marcas se comuniquem com o seu público-alvo e intensifiquem a sua relação com eles (Saravanakumar e SuganthaLakshmi, 2012).

É possível destacar algumas formas de *social media*, de acordo com Dionísio (2009), através da seguinte tabela (Tabela 1).

Tabela 1. Formas de social media: caracterização e exemplos

Modelos de Social Media (Networking)	Em que consiste	Exemplos
Baseada no perfil	Os membros contribuem para as páginas de outros membros inserindo comentários, ou através de ferramentas de classificação; Utilização de informação pessoal.	Hi5 Linkedin MySpace Facebook
Baseada no conteúdo	Enfãse nos conteúdos – os comentários são essencialmente sobre conteúdos partilhados;	Flickr Youtube
White-label	Permitem criar e aderir a comunidades de acordo com as suas preferências;	PeopleAggregator Ning Joomla
Ambientes virtuais multiutilizador	Permitem interação entre personagens virtuais – <i>avatars</i> ; Não há partilha de dados nem de listas de contactos;	SecondLife World of Warcraft
Social Mobile	Permitem grande parte das funções de <i>social media</i> em plataformas <i>mobile</i> ;	Mytubo Instagram
Microblogging	Tipicamente mais dinâmicos e participados e permitem divulgação de mensagens com máximo de 140 caracteres (incluindo espaços);	Twitter Pinterest
Social search	Motores de busca focalizados na pesquisa em perfis de utilizadores de <i>social media</i> . Pesquisa realizada dentro das redes sociais.	Facebook Google+

Fonte: Adaptado de Dionísio (2009)

2.5.1.2. Redes Sociais

“As redes sociais são aplicações que permitem aos utilizadores ligarem-se através da criação de perfis pessoais com informação detalhada e diversa sobre quem são e o que gostam de fazer. Após a concretização de um perfil, os utilizadores procedem à construção de uma rede de amigos e de amigos de amigos” (Raskin, 2006, p.56).

Através da web 2.0 (também conhecida como *social media*), nomeadamente o *Facebook*, *LinkedIn*, *MySpace* e de websites como o *Youtube* e *Wikipédia*, os consumidores conseguem interagir entre si. Enquanto nos meios de comunicação tradicionais os conteúdos são elaborados e programados pelas empresas, não havendo nenhuma interação entre empresa e consumidor, pois a informação é transmitida

unilateralmente (*one-to-many*), nas redes sociais, os conteúdos e a informação fluem em diversas direções (*many-to-many*).

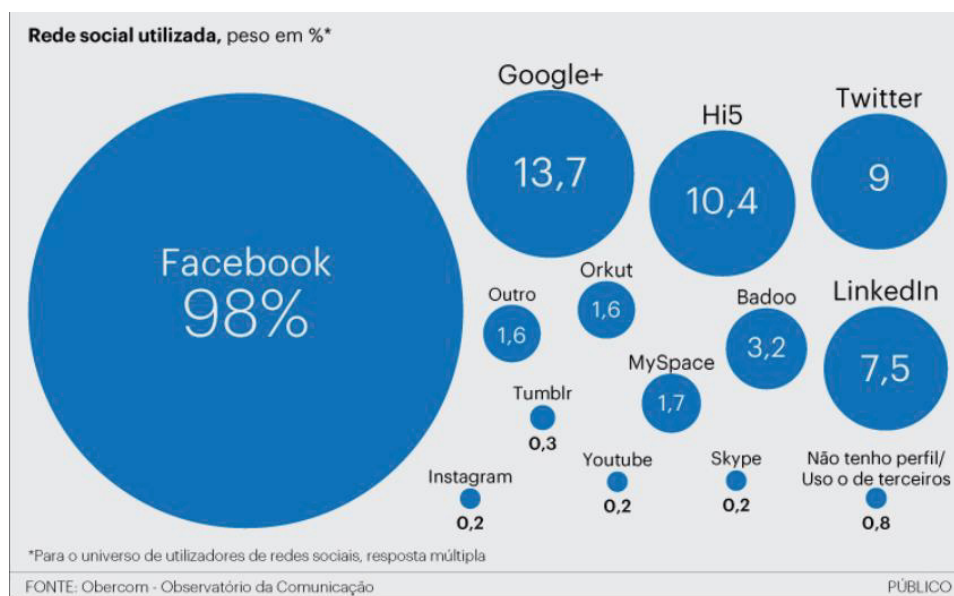
Na tabela 2, verifica-se algumas alterações que as rede sociais introduziram, resultando num *upgrade* da informação, opostamente ao *marketing* tradicional, onde não existe tanta facilidade.

Tabela 2. Meios tradicionais vs redes sociais

Meios Tradicionais	Redes Sociais
Fixos e inalteráveis	Atualizáveis instantaneamente
<i>Feedback</i> limitado por parte da audiência e em tempo diferido	<i>Feedback</i> imediato e em tempo real
Histórico dificilmente acessível	Histórico acessível
<i>Media mix</i> limitado	Todos os meios podem ser incluídos
Finitos	Infinitos
Partilha não encorajada	Partilha e participação encorajada
Difícil monitorização	Maior controlo/monitorização

Fonte: Adaptado de Rob Stokes (2013) citado por Figueira (2016)

Figura 4. As redes sociais mais utilizadas em Portugal em 2014



Fonte: Observatório da Comunicação e do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do ISCTE, em Lisboa, projeto: A Sociedade em Rede em Portugal: Uma Década em Transição acedido através do URL: <https://www.publico.pt/2014/02/04/tecnologia/noticia/o-facebook-faz-dez-anos-e-ha-cada-vez-mais-pessoas-para-gostar-disso-1622108> acedido a 18/12/2021

Com a crescente utilização das redes sociais, por parte dos portugueses, e não só (figura 4), as empresas, procuraram integrar-se nesta nova “onda” e recorrer às redes

sociais para divulgar informações e conteúdos, permitindo estabelecer uma relação mais próxima entre empresa e consumidor. Na tabela 3, podemos observar as especialidades de cada rede social.

Tabela 3. Especialidades de cada rede social

							
FOCO	B2C	B2C/B2B	B2C	B2B	B2C	B2C	B2C
TIPO DE CONTEÚDO PRIVILEGIADO	Partilha de notícias, conteúdo e histórias	Partilha de notícias, conteúdo e histórias	Partilha de notícias, conteúdo e histórias	Partilha de informação, notícias e dados corporativos	Partilha de produtos, ideias e imagens interessantes	Partilha de notícias, conteúdo, histórias e imagens	Partilha de notícias, conteúdo e histórias
PRESENCIA DE MARCA	Através de páginas de Business	Páginas de perfil avançadas	Página Google+	Criação de grupos de empresa ou perfis	Álbuns	Páginas Instagram	Canal
VISIBILIDADE/VIRALIDADE	"Gostos", partilhas e comentários no conteúdo	"Re-tweets", respostas e menções de seguidores	Partilha, comentários e adesão a círculos de atividades	"Gostos" ou comentários de notícias e discussões de grupo	"Gostos", comentários e "re-pins"	"Gostos", <i>hashtags</i> e comentários	"Gostos", comentários e partilhas
FORMATOS	Texto, fotos, vídeos e hiperligações	Texto, fotos, vídeos e hiperligações	Texto, fotos, vídeos e hiperligações	Texto, vídeos e hiperligações	Fotos e hiperligações	Texto, fotos, vídeo, hiperligações	Texto, vídeo ou hiperligações

Fonte: Adaptado de Afonso e Borges (2013)

Com o surgimento da pandemia, verificou-se que o uso de videoconferências *online* disparou no último ano. As reuniões *online*, administrativas ou outras, tornaram-se rotina, as ferramentas digitais tornaram-se em salas de reuniões e de conferências e até mesmo aulas *online*, com a ajuda de aplicações de reuniões de vídeo como o *Zoom*, *Microsoft Teams* e *Google Meet* (CNBCTV 18, 2021).

- ***Google Meet***

O *Google Meet* tem como finalidade responder às necessidades dos negócios, ao atuar como uma interface fácil de usar que pode lidar até 250 pessoas em uma reunião *online*, dependente da assinatura do *workspace* (CNBCTV 18, 2021).

- ***Zoom***

Uma das ferramentas de videoconferências *online* mais utilizadas devido à sua funcionalidade fácil de usar e boa qualidade de vídeo e áudio. O *Zoom* permite um máximo de uso participantes, incluindo o organizador, por reunião, gratuitamente, mas é possível comprar o *add-on* "reunião grande" para hospedar até 500 participantes. Com o plano gratuito do *Zoom*, chamadas ilimitadas, cada uma com até 40 minutos de duração,

podem ser feitas. Com a conta PRO ou planos pagos, o limite vai até a duração de 24h (CNBCTV 18, 2021).

- ***Microsoft Teams***

Está inserido no pacote da *Microsoft Office 365* e existem planos gratuitos e pagos que permitem a um cliente ter reuniões com até 250 participantes e gravá-las também. As equipas não têm nenhuma limitação de duração para reuniões (CNBCTV 18, 2021).

Em síntese, podemos aferir que a *internet* e as redes sociais trouxeram dos mais variados benefícios para a população, nomeadamente a possibilidade de teletrabalho, aulas *online*, a adoção de novas estratégias de comércio, a capacidade de manter relacionamentos afetivos e até a capacidade de desfrutar do lazer e da cultura que era permitida através dos *smartphones* e dos computadores. Recorrendo ao *hashtag* #FiqueEmCasa, as pessoas conseguem desfrutar de treinamento físico, aulas de yoga, *shows*, promoções de entregas ao domicílio, cursos *online*, o que faz das redes sociais ferramentas vitais nestes tempos, uma vez que, para o ser humano, é vital se comunicar e manter o contacto com o mundo (SCA).

Para terminar, é meritório alegar que as redes sociais detêm uma função significativa na expansão do segmento *fitness*, dado que a busca por um estilo de vida saudável tornou-se uma tendência e as *postagens* sobre o assunto na *internet* multiplicaram-se cada vez mais.

CAPÍTULO III– METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da presente investigação, que tem como objetivos analisar a situação das empresas durante e após a 1ª fase da pandemia, bem como identificar as práticas por eles implementadas. Para isso, foram realizadas entrevistas a quatro ginásios da ilha de São Miguel.

3.1. Seleção dos casos de estudo

Inicialmente, procedeu-se à seleção dos casos de estudo tendo em conta a sua classificação de 1 a 5, a sua localização (dentro ou fora da cidade de Ponta Delgada) e os serviços. O objetivo foi escolher empresas de diversas localidades, com classificações semelhantes e serviços que não diferem muito, de modo a verificar como cada um trabalha e reagiu à pandemia.

Com o intuito de avaliar e compreender a atual situação da empresa quanto ao planeamento estratégico mais adequado aos objetivos da organização, vai ser realizada uma análise SWOT que contemple o cenário interno e externo das empresas selecionadas. A análise do ambiente interno fica por conta das duas primeiras bases que compõe o SWOT: Pontos Fortes, que se referem a vantagens internas em relação a outras empresas do mesmo segmento, e Pontos Fracos, que se referem a desvantagens em comparação com as concorrentes. No ambiente externo a avaliação é realizada por meio da avaliação dos itens restantes- Oportunidade e Ameaças, que tratam das possíveis oportunidades que podem gerar ganho à empresa e identificação de possíveis ameaças à implementação de estratégias.

De modo a salvaguardar os interesses dos gestores e dos estabelecimentos, optou-se pelo anonimato relativamente a estas informações.

Desta forma, obteve-se quatro casos de estudo representativos das instalações desportivas na ilha de São Miguel (Tabela 4).

Tabela 4. Características dos casos de estudo

Instalações Desportivas	Classificação	Localização	Escalões (I-IV) de Serviços
A	4.8 estrelas	Ponta Delgada	III
B	4.5 estrelas	Fora de Ponta Delgada	II
C	4.5 estrelas	Fora de Ponta Delgada	IV
D	4.7 estrelas	Fora de Ponta Delgada	III

A metodologia escolhida para a realização deste estudo, e que se demonstrou mais adequada, foi a metodologia qualitativa, com recolha de informação através das *in-depth interviews*. Estas entrevistas são realizadas com o objetivo de recolher dados qualificativos que, pelo facto de serem compostas por perguntas abertas, facilitam a obtenção de informação mais detalhada pelo investigador (Guion, Diehl e McDonald, 2011).

As *in-depth interviews* têm as seguintes características (Guion, Diehl e McDonald, 2011):

- Compostas por perguntas abertas, para que o entrevistado tenha liberdade de resposta;
- Têm um formato semiestruturado, ou seja, o entrevistador tem um guião com as questões-chave, mas tem liberdade de fazer mais perguntas do que aquelas que já estão preparadas no decorrer da entrevista;
- O entrevistador deve conseguir compreender e interpretar as respostas do entrevistado, para que consiga fazer perguntas pertinentes, de modo a enriquecer o conteúdo da entrevista;
- As respostas dadas pelo entrevistado devem ser gravadas em formato áudio e, em simultâneo, devem ser apontadas as declarações mais relevantes em formato papel.

Numa primeira fase, é necessário estabelecer quais os objetivos e que informações se pretende reunir, para que seja possível formular as perguntas e organizar um guião para o dia da entrevista. Primeiramente, é conveniente colocar o entrevistado à vontade, fazer uma breve apresentação e explicar sucintamente o objetivo da entrevista. Após obter a permissão para realizar a gravação áudio, pode-se começar a entrevista, que deve decorrer naturalmente, como se de uma conversa se tratasse, embora já estejam estabelecidas pelo

investigador as perguntas chave. Posteriormente, esta deve ser transcrita e todas as notas escritas pelo entrevistador devem ser incorporadas na transcrição. De seguida, realiza-se a análise das transcrições, verifica-se a credibilidade da informação e, por fim, escreve-se os relatórios onde se encontram os resultados das entrevistas com as partes interessadas (Guion, Diehl e McDonald, 2011).

3.2. Desenho dos estudos de caso

Para efeito de recolha de dados foi selecionado o guião da entrevista no qual fazem parte onze questões abertas, divididas em 3 grupos. No grupo 1 é avaliada a perceção dos colaboradores sobre os consumidores e o preço aplicado, o grupo 2 é constituído por perguntas que pretendem explorar as estratégias adotadas pelas empresas durante a pandemia e no grupo 3 avalia-se o funcionamento das empresas após pandemia.

Na tabela 5 são apresentadas as questões colocadas na entrevista, bem como o seu objetivo.

Tabela 5. Guião da entrevista

Questões/Objetivos
Grupo I- Perceção dos colaboradores sobre os consumidores e preço
1.1.O número de sócios aumentou ou diminuiu com a pandemia? Identificar as alterações ocorridas em termos de clientes nas instalações desportivas.
1.2. Que alterações sofreram as mensalidades, durante a pandemia? Verificar se foi necessário haver alterações no preço, antes, durante e após pandemia.
Grupo II- Estratégias adotadas durante a pandemia
2.1. Que estratégias adotaram para manter os sócios ativos, durante a pandemia? Pretende-se compreender que medidas foram adotadas pela empresa, de modo a cativar e atrair os seus clientes (aplicação com vídeos de aulas, aulas outdoors, diretos, vídeos para o Youtube, planos de treino)
2.2. Que canal de comunicação e divulgação escolheram? E porquê? Pretende-se conhecer as preferências dos empresários no que diz respeito aos meios de comunicação e os seus motivos.
2.3. Quantas vezes por semana e a que horas eram realizadas as publicações? O objetivo é perceber o porquê dos dias e das horas escolhidas por parte dos colaboradores.

Tabela 5- (continuação)

<p>2.4.Aderiram mais homens ou mulheres? Verificar que género se sentiu mais interessado/atraído pelas estratégias adotadas.</p>
<p>2.5.Adicionaram para além dos treinos normais, outros tipos de treino? Identificar os possíveis público-alvo.</p>
<p>2.6.Como eram feitas as avaliações físicas e o acompanhamento? Conhecer os métodos utilizados durante a pandemia para realizar as avaliações físicas e acompanhamento dos sócios com os personal trainers (vídeos, fotos, presencial).</p>
<p>2.7.Como reagiram os sócios às estratégias implementadas ou à inexistência das mesmas? Conhecer e compreender o comportamento dos consumidores quando deparados com as estratégias implementadas ou inexistências das mesmas.</p>
<p>Grupo III- Funcionamento após a pandemia</p>
<p>3.1.Quando voltaram a abrir os ginásios, como estes funcionaram? Perceber o funcionamento dos ginásios após período pandémico (marcação, treinos online, boxes).</p>

3.3. Descrição do método de investigação

Tendo em consideração os objetivos da investigação, a metodologia que melhor se enquadra no tipo de estudo foi a qualitativa. Para isso, foram realizadas entrevistas a responsáveis de quatro instalações desportivas da ilha de São Miguel escolha realizada tendo em conta a classificação por estrelas, a localização e os serviços por estes prestados.

Procurou-se abranger instalações desportivas com as mais diferentes características, para que fosse possível obter uma amostra heterogénea e, assim, uma melhor análise SWOT em cada uma delas e avaliar as estratégias implementadas em cada uma das instalações desportivas.

A recolha da evidência para a elaboração deste estudo foi feita através de entrevistas semiestruturadas a cada um dos responsáveis das quatro instalações desportivas selecionadas.

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2022, com uma duração máxima de 45 minutos cada. Estas foram gravadas em formato áudio e, durante as entrevistas, foram anotadas algumas informações importantes em papel.

Após a realização das entrevistas, e para que fosse possível a interpretação dos resultados, foram efetuadas as transcrições, de forma minuciosa, de todas as entrevistas

realizadas. As transcrições foram realizadas de forma não integral e preferencialmente utilizando as palavras do entrevistado.

A análise das entrevistas foi realizada com recurso às transcrições, previamente feitas. Após isto, foi feita a análise comparativa dos casos de estudo, tendo sido comparadas as respostas dos entrevistados de toda as instalações desportivas seleccionadas.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

No presente capítulo são apresentadas as respostas dos responsáveis pelas instalações desportivas às perguntas realizadas na entrevista, bem como as citações mais relevantes em cada uma destas.

4.1. Caso de estudo da instalação desportiva A

O primeiro estudo de caso diz respeito à instalação desportiva A, classificada com 4.8 estrelas, com base na classificação presente no *Google*, localizada em Ponta Delgada.

A instalação desportiva foi criada em 2016 e consiste num espaço desportivo que tem como objetivo proporcionar um acompanhamento fundamentado e direcionado especificamente para os resultados individuais, bem como para a melhoria da saúde e/ou *performance* desportiva. Com base na entrevista, podemos realçar que esta é uma instalação que prioriza a qualidade de vida dos seus clientes, ao proporcionar-lhes as condições necessárias para uma melhor condição de vida em termos físicos e psicológicos, ao fornecer uma instalação desportiva com um ambiente familiar.

Em termos de oferta, podemos contar com 9 programas de treino, nomeadamente: WOD (*workout of the day*), *Mobility*, *Strength*, *Kids*, *Personal Trainer*, WOD 1.0 (*workout of the day* de baixa intensidade), *Barbell*, *Skills*, Prescrição de treino e ainda um serviço de nutrição.

Quanto ao preço, este varia entre os 35€ e 55€, variando conforme o número de vezes que o cliente pretende frequentar a instalação, e entre 35€ e 45€ que corresponde aos *packs* de 10 e 5 aulas com validade de 3 meses. Desde a data de abertura a janeiro de 2022, os valores nunca sofreram alterações. Em janeiro, foi adicionado 5€ a cada um dos programas de treino, correspondendo aos valores que foram mencionados acima.

O horário do estabelecimento é de segunda a sexta das 06h30 às 21h00, sábado das 09h00 às 14h00 e encerra domingo.

Todo o *staff* é experiente, com cursos técnicos e até mesmo licenciaturas na área do desporto, sendo este um critério obrigatório para poderem trabalhar na instalação.

A entrevista a esta instalação desportiva foi realizada no passado dia 9 de março, pelas 11h30, com a gerente. Abaixo, encontram-se as respostas dadas durante a entrevista às questões colocadas.

1. Perceção dos colaboradores sobre os consumidores e preçário

1.1.O número de sócios aumentou ou diminuiu com a pandemia?

Para responder à questão, a entrevistada começou por dividir o período de encerramento em duas fases, uma primeira fase, que durou cerca de um mês, e uma segunda fase que durou cerca de 15 dias.

Verificou-se em ambas as fases que o número de clientes diminuiu pois não sabiam o que ia acontecer com a instalação desportiva e não iam pagar as mensalidades sem estarem a usufruir da mesma.

Após a abertura da instalação, verificou-se que grande parte dos clientes voltaram em força, não todos porque há sempre alguns que não se sentem confortáveis, mas os que regressaram vieram com o intuito de procurar ajuda pois necessitavam de praticar exercício, após terem ficado confinados durante muito tempo. Também se verificou que, para além dos que já pertenciam ao clube, também houve grande número de clientes novos que procuraram experimentar e conhecer a entidade.

1.2.Que alterações sofreram as mensalidades, durante a pandemia?

Durante o período de encerramento do estabelecimento, durante a pandemia, não achavam justo cobrar o mesmo valor da mensalidade. Em ambas as fases, baixaram a mensalidade em 10/15€, pois não consideravam justo cobrar uma mensalidade normal, visto que os sócios não estavam a beneficiar do serviço.

Apesar de terem reduzido as mensalidades, grande parte dos sócios optou por pagar a mensalidade na totalidade, como em época normal, como forma de solidariedade para com a instalação desportiva.

“As mensalidades cobradas não são anuais, os clientes apenas pagam consoante o período em que vão. Se preferirem ter um descanso ou colocar férias, não frequentando metade do mês, é descontado metade do valor na mensalidade, mesmo sem a época de pandemia. Consideramos que a anuidade se torna uma obrigação e os clientes sentem-se presos e obrigados a vir. Nós só queremos pessoas que pretendem lá estar!”

2. Estratégias adotadas durante a pandemia

2.1.Que estratégias adotaram para manter os sócios ativos, durante a pandemia?

Durante a primeira fase, apenas foram publicados vídeos explicativos em que o professor ensinava o que poderiam e como poderiam fazer determinados treinos. Estes

vídeos eram colocados uma vez por dia. Também foram criadas competições saudáveis às sextas-feiras, sendo o vencedor quem realizava mais repetições ou o que levava o menor tempo a realizar um determinado exercício/tarefa.

Numa segunda fase, para além do vídeo explicativo, também eram publicadas aulas, sendo duas da manhã e duas à tarde, em direto, podendo os sócios escolher aquela em que preferiam participar; nesta modalidade, o professor corrigia os exercícios que eram praticados à distância. Também foram publicadas aulas de 30 minutos de abdominal, duas vezes no dia.

De modo a abranger todo o tipo de público, para além das quatro aulas publicadas com um específico programa de treino, também eram publicados vídeos/aulas para as crianças, às terças e quintas-feiras, aulas para +50 *silver*, destinadas a clientes seniores e aulas de *mobility* publicadas às quartas e sábados.

Implementaram também o empréstimo do material, pelo qual os clientes pagavam uma caução e assinavam um contrato onde ficava definido que poderiam utilizar o equipamento de segunda a quinta; e como na quinta era o dia em que a Direção Regional de Saúde decidia se a instalação reabria ou não, em caso de abertura, os sócios que pediram o material teriam de o devolver e a entidade reembolsava o valor da caução.

Os donos do estabelecimento também tentaram ser criadores de conteúdo, ao agir como “*bloggers*” na criação de vídeos/ fotos com os exercícios que faziam, procurando incentivar a prática dos seus sócios, ser uma companhia para os mesmos e ainda aumentar a interação entre a comunidade.

Tal como na primeira fase, também realizaram competições, mas desta vez era uma competição de participação, em que em todas as aulas eram anotadas as pessoas que iam e havia entrega de prémios: o primeiro prémio correspondia a uma sessão de PT, o segundo prémio era uma *sweatshirt* e o terceiro prémio consistia numa *t-shirt*.

Foi questionado o porquê de não terem realizado aulas *outdoor*, tendo a entrevistada respondido que, por lei, era proibido.

2.2. Que canal de comunicação e divulgação escolheram? E porquê?

Os canais de comunicação selecionados pela instalação foram *Facebook* cuja página detém do nome da entidade, onde era realizada a publicidade exterior; uma página privada no *Facebook*, denominado de *Comunidade x*, onde as pessoas podiam publicar de tudo

um pouco, desde gatos para adoção a anúncios sobre o seu comércio e neste grupo também eram divulgadas questões internas com destino à própria comunidade.

O *Facebook* e o *Instagram* eram vistos como um meio de tentar convidar as pessoas para virem ao espaço e experimentar, não utilizando estas redes como meio principal de divulgação de conteúdo.

São, também, detentores de uma aplicação que permite aos sócios fazer a marcação das aulas, bem como aceder ao seu plano de treino.

2.3. Quantas vezes por semana e a que horas eram realizadas as publicações?

Numa primeira fase, era realizada apenas uma publicação diária com o vídeo explicativo. Já na segunda fase, eram realizadas publicações diárias com 4 aulas de um programa específico, às quartas e sábados era ainda adicionada mais uma aula do programa *mobility*; terças e quintas era adicionada uma aula de *kids e +50 silver*.

2.4. Aderiram mais homens ou mulheres?

Como grande parte dos sócios frequentam a instalação como casal, houve um equilíbrio em termos de homens e mulheres que aderiram à instalação desportiva.

2.5. Adicionaram para além dos treinos normais, outros tipos de treino?

Para além dos programas que a entidade já oferecia, foram adicionadas as aulas de *kids*, as de *+50 silver* e ainda a competição, que era realizada à sexta-feira.

2.6. Como eram feitas as avaliações físicas e o acompanhamento?

Na entidade não são realizadas quaisquer avaliações físicas. No entanto, se o cliente assim o pretender, poderão ser feitas pelo técnico ou até mesmo pelo próprio sócio numa sala com as condições necessárias. No período de encerramento da instalação, em que ocorreram aulas à distância, não foram realizadas quaisquer avaliações.

2.7. Como reagiram os sócios às estratégias implementadas ou à inexistência das mesmas?

De um modo geral, as reações dos sócios perante as estratégias implementadas foram bastante positivas, realçando apenas algumas manifestações em termos de preçário, pois

os sócios não concordavam com o valor cobrado, achando que deveria ser superior, considerando as estratégias que a instalação implementou.

3. Funcionamento após pandemia

3.1. Quando voltaram a abrir os ginásios, como estes funcionaram?

Tal como solicitado pela Direção Regional de Saúde, foram implementadas na instalação o papel, desinfetantes para os materiais, desinfetantes para os sócios e a obrigação da utilização de máscara.

A própria entidade criou um regulamento de entrada de modo a fornecer uma maior segurança ao espaço e este consistia em:

- Obrigatoriedade de desinfeção das mãos e de entrar no estabelecimento já de máscara;
- Criação de corredores de circulação criados na instalação;
- Suspensão das zonas de convívio;
- Obrigatoriedade de trocar de calçado para frequentar as aulas e o espaço;
- Divisão de cada módulo em dois quadrados, devidamente identificados, de modo que os clientes colocassem no quadrado de cima as mochilas e os objetos pessoais e no quadrado de baixo os sapatos.

Numa primeira fase, todo o material que seria utilizado na aula era preparado e colocado nas *boxes* antes que os clientes viessem para a mesma, sendo obrigatória a desinfeção do mesmo após cada exercício.

Posteriormente, foi feito o levantamento de algumas estratégias restritivas adotadas, retirando os quadrados de cada módulo e permitindo que cada cliente fosse buscar o material que iria precisar para a aula em questão, sendo sempre obrigatório o uso de máscara sempre que necessitavam de se deslocar para fora da sua *box*. Relativamente aos balneários, o duche inicialmente foi proibido, e depois passou a ser possível tomar, desde que a lotação não ultrapasse duas pessoas. A zona de convívio também foi uma das restrições que voltou à normalidade, conforme as leis impostas pela Direção Regional de Saúde.

Um aspeto que se manteve foi a marcação para poderem frequentar as aulas, alterando apenas o número de pessoas que podiam frequentar.

“A pandemia tornou-se muito boa no sentido de que permitiu que houvesse uma maior organização, limpeza e segurança no nosso estabelecimento!”.

4.2. Caso de estudo da instalação desportiva B

No caso da instalação desportiva B, esta localiza-se fora de Ponta Delgada e encontra-se classificada com 4.5 estrelas, de acordo com a informação presente no *Google*. Foi fundada a 16 de maio de 2006 com objetivo de fornecer apoio ao nível do desenvolvimento desportivo e pessoal dos jovens, assim como o apoio a causas de carácter social e solidário.

Esta instalação está dividida em 3 vertentes, nomeadamente a Fundação, o Clube/Escola e o Ginásio.

O ginásio dispõe de inúmeras condições para os seus praticantes, desde equipamentos de qualidade, duas salas destinadas ao *cardiofitness*, a oferta de um acompanhamento permanente, assim como um parque de estacionamento privado.

O ginásio tem uma mensalidade de 23,60€ com uma taxa anual de inscrição de 11,80€, que corresponde ao seguro. Salienta-se o facto de que não há uma obrigação ou fidelização para com o estabelecimento, sendo permitido, com agendamento, a realização de um treino à experiência, sem compromisso para com o mesmo. O valor cobrado aos sócios permite que estes treinem sem limitação de dias por semana ou horas por sessão de treino.

O horário da instalação é de segunda a sexta-feira das 08h00 às 21h30 e ao sábado das 08h00 às 12h30, encerrando aos domingos e feriados.

É de referir que todos os instrutores são portadores de formação da área de desporto, sendo este um critério essencial para a admissão.

A entrevista a este caso de estudo foi realizada no dia 15 de março de 2022, pelas 14h30, ao responsável pelo departamento de *marketing* e comunicação. Podemos verificar abaixo, as respostas dadas às questões colocadas durante a entrevista.

1. Perceção dos colaboradores sobre os consumidores e preçário

1.1. O número de sócios aumentou ou diminuiu com a pandemia?

Inicialmente, em janeiro de 2020, a instalação contava com cerca de 150 sócios mensais, tendo este número diminuído com o início da pandemia. A partir de março de

2020, o número de sócios foi inconstante, devido à insegurança que sentiam perante o cenário pandémico vivido.

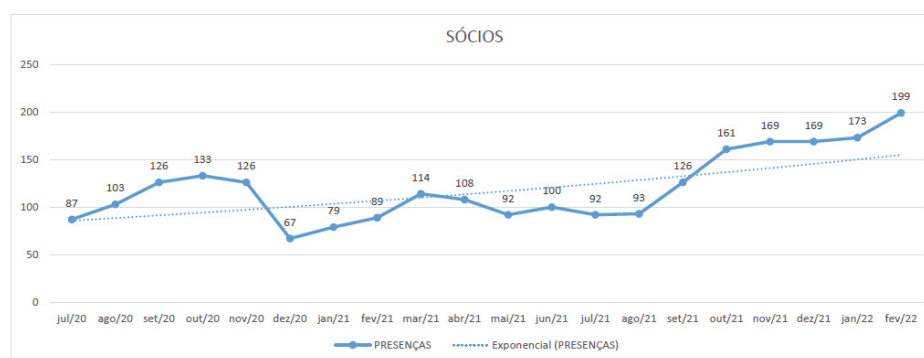
Durante o ano de 2021, a instalação encerrou cerca de 4 vezes, entre 1-2 semanas, sendo que o número de sócios neste ano foi melhor, comparado com o ano anterior, rondando valores entre os 79 no mês de janeiro e 169 no mês de dezembro, sendo os meses de maiores valores foram a partir de setembro, período em que a pandemia já estava mais controlada e já registava um menor número de casos diários.

A partir de finais de 2021 até fevereiro de 2022, o número de sócios aumentou, chegando a ultrapassar os 150 sócios que contava em 2020.

De acordo com os dados de fevereiro, a instalação conta atualmente de 199 sócios ativos (Tabela 6).

Tabela 6- Número de sócios de julho de 2020 a fevereiro de 2022

JULHO 2020	AGOSTO 2020	SETEMBRO 2020	OUTUBRO 2020	NOVEMBRO 2020	DEZEMBRO 2020	JANEIRO 2021	FEVEREIRO 2021	MARÇO 2021	ABRIL 2021	MAIO 2021	JUNHO 2021	JUNHO 2021	AGOSTO 2021	SETEMBRO 2021	OUTUBRO 2021	NOVEMBRO 2021	DEZEMBRO 2021	JANEIRO 2022	FEVEREIRO 2022
87	103	126	133	126	67	79	89	114	108	93	100	92	93	126	161	169	169	173	199
				ENCERRADO DA 21ª SÉCULO POSITIVO COVID		ENCERRADO DA 19ª SÉCULO	ABORTE DE MENSALIDADE DES-METADE		ENCERRADO DE 15 A 30	ENCERRADO DE 14 A 17									



Fonte: Adaptado, 2022

1.2. Que alterações sofreram as mensalidades, durante a pandemia?

Desde a abertura da instalação até agosto de 2020, não se constata nenhuma alteração no valor das mensalidades, sendo que estas correspondiam a 20€. A partir de agosto de 2020, o valor teve um acréscimo de 16% e este deveu-se ao facto de, nesta altura, a entidade já teria que pagar o IVA, o que resultou num aumento para 23,60€.

Como não há mensalidades obrigatórias, os sócios, durante a pandemia, se não vinham ao ginásio não pagavam a mensalidade. Nos momentos em que a instalação esteve encerrada, sendo os períodos superiores a 15 dias, a entidade procedeu ao acerto da

mensalidade no mês a seguir, numa redução de 50% do valor, o que correspondia a 11,80€.

Para além da mensalidade, também se implementou as diárias, no valor de 5€, que permitiam, não só aos sócios como também a toda a população, frequentar o ginásio. Os motivos para tal implementação resultaram da necessidade de estabilidade e de permitir às pessoas que tinham os seus ginásios fechados continuar a praticar desporto.

2. Estratégias adotadas durante a pandemia

2.1. Que estratégias adotaram para manter os sócios ativos, durante a pandemia?

Para esta questão, o entrevistado começou por explicar que a entidade se divide em três vertentes, sendo estas a Fundação, o Clube/ Escola e o Ginásio. O objetivo inicial do ginásio era este servir de complemento ao Clube, permitindo aos jogadores do mesmo usufruir e melhorar o seu físico.

Sendo este apenas um complemento, não foi considerada prioritária a necessidade de estabelecer uma estratégia para manter os sócios ativos, visto que grande parte dos sócios corresponde a jogadores e encarregados de educação dos mesmos.

No entanto, a partir de 2019/2020, começou a haver mais estratégias com o objetivo de existir uma maior interação entre a entidade e os sócios. A estratégia adotada começou por ser uma interação entre entidade e cliente através de *emails* e *newsletters*, pelos quais os sócios eram informados de alterações, compromissos, atividades, entre outros tipos de conteúdo relevante.

Durante a pandemia, a entidade começou por enviar *emails* aos sócios a questionar sobre o seu interesse na divulgação de vídeos com treinos que poderiam realizar em casa. Sendo que grande parte dos sócios se demonstraram interessados, adotaram como estratégia a realização de vídeos, durante o tempo em que estiveram encerrados, perfazendo um total de 4 vídeos, que foram disponibilizados aos sócios. Nos vídeos estavam presentes treinos de variadas intensidades, iniciando com aquecimento e terminando no próprio treino, que era adaptado com utensílios que os sócios tinham em casa.

2.2. Que canal de comunicação e divulgação escolheram? Porquê?

O canal de comunicação principal da entidade é o *email* e é através deste que enviam informações para os sócios, partilham conteúdo, tratam de assuntos relevantes para ambos

e ainda este meio serviu para marcação de treinos, durante o período de maior acentuação de casos na pandemia. Para além deste, utilizam como redes sociais o *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, sendo que este último foi o meio selecionado para a partilha de vídeos durante a pandemia.

“A ideia principal era a de enviar os vídeos através do *email*, no entanto, como são “pesados”, recorremos ao *Youtube*, onde se criou um canal privado e publicamos os vídeos, sendo o *link* enviado depois por *email* aos sócios”.

2.3. Quantas vezes por semana e a que horas eram realizadas as publicações?

Tal como referido anteriormente, foram publicados apenas 4 vídeos com treinos durante a pandemia. O primeiro vídeo foi partilhado 2 dias após o primeiro encerramento da entidade e continha todas as intensidades de treino.

Posteriormente foram emitidos mais 3 vídeos, cada um correspondendo a cada intensidade de treino. Os vídeos eram publicados maioritariamente durante a tarde, visto que a parte da manhã era destinada para gravação e preparação do vídeo.

2.4. Aderiram mais homens ou mulheres?

Tendo como base o *feedback* recebido, através de comentários e “gostos” nos vídeos publicados, há a perceção de que mais mulheres aderiram às estratégias implementadas pela instituição.

2.5. Adicionaram para além dos treinos normais, outros tipos de treino?

Considerando que o ginásio não é a vertente principal da instalação e que grande parte dos sócios são os encarregados de educação, os treinos aplicados foram apenas os que já ocorriam durante a época normal.

Questionou-se sobre se eram efetuados treinos pais e filhos ou treinos destinados apenas a crianças, obtendo-se como resposta o facto de, como a vertente Clube/Escola engloba estas faixas etárias, não se justificava criar vídeos, dado que o público-alvo dos ginásios era maioritariamente composto por adultos com objetivos diferentes.

Foi referido, pelo entrevistado, que foi colocada a hipótese de fazer aulas de grupo, no entanto, esta hipótese não passou de uma possibilidade, visto que não queriam estar a fornecer um serviço durante a pandemia que, posteriormente, não era oferecido quando a instalação voltasse ao seu funcionamento normal.

2.6. Como eram feitos as avaliações físicas e o acompanhamento?

Os instrutores, em período normal, realizam as avaliações e os planos de treino com regularidade e consoante a necessidade de cada sócio.

No tempo em que estiveram encerrados, não houve quaisquer avaliações, visto que até os próprios sócios tiveram a consciência do tempo crítico em que se vivia. Apenas foram solicitadas alterações nos planos de treino, consoante a necessidade que os mesmos iam sentindo.

Após a abertura do espaço, as avaliações foram realizadas de forma igual à de antes da pandemia, respeitando sempre as normas de segurança.

2.7. Como reagiram os sócios às estratégias implementadas ou à inexistência das mesmas?

A reação dos sócios, face às estratégias implementadas, foi bastante positiva e parabenizaram a instituição, pois, mesmo em tempo de pandemia, não esqueceram dos seus sócios e fizeram o que podiam, considerando o fator surpresa que foi a pandemia. O *feedback* positivo foi manifestado através de comentários no *Youtube*, nos vídeos publicados, no *email* e também presencialmente, aquando do regresso à instalação.

3. Funcionamento após pandemia

3.1. Quando voltaram a abrir os ginásios, como estes funcionaram?

Após a abertura dos ginásios, com a autorização da Direção Regional de Saúde, foram aplicadas medidas de prevenção e segurança na instalação nomeadamente:

- Não deverão frequentar o ginásio caso apresentem sinais ou sintomas sugestivos de COVID-19;
- É obrigatório o uso de máscara, na entrada e saída das instalações. Dispensa de obrigatoriedade do uso de máscara durante a realização de exercício físico;
- Deverá ser mantido o distanciamento físico mínimo de pelo menos três metros entre as pessoas durante a prática de exercício físico;
- A utilização de balneários está limitada a um número máximo de 6 utilizadores e estão proibidos os banhos;
- A utilização de secadores foi proibida;
- É permitido o acesso a cacifos e às instalações sanitárias;

- É obrigatório o uso de toalha, bem como a desinfecção dos equipamentos pelos sócios após cada utilização.

Para além destas medidas, aumentou-se a distância entre máquinas em cerca de 3 metros e, num período mais crítico de infeções, foi implementado o sistema de marcação, por *email*, devendo os sócios indicar a hora em que pretendiam utilizar o ginásio, estando a instalação limitada a um número entre 15 e 18 pessoas por hora.

Desde os finais de 2021 que algumas medidas foram retiradas, nomeadamente a marcação e a interdição de banho.

4.3. Caso de estudo da instalação desportiva C

Neste caso de estudo, vamos analisar a instalação desportiva C, classificada com 4.5 estrelas, de acordo com a informação presente no *Google*, e localiza-se fora da cidade de Ponta Delgada.

Esta instalação é composta por uma piscina de 16 metros, balneários de apoio, zona de espera para acompanhantes, serviço de café e *internet* gratuita, salas de estúdio onde se realizam as aulas de grupo e ainda um ginásio com cerca de 140m² onde estão localizadas as máquinas de *cardiofitness* e musculação, inaugurado em 2013.

Em termos de oferta, este dispõe de variadas modalidades, nomeadamente Natação para bebés, Escola de natação, Natação para adultos, Natação Livre, Hidroginástica, *Cycling, Jump, Step, Pump, B&M, HIT'30, TRX, GAP*, Funcional, Zumba, *Core, Step'30, Attack'30* e *CardioFitness/Musculação*.

O preço varia conforme a mensalidade, o número de entradas e o tipo de sessão. No que respeita à mensalidade, esta varia de 25€ a 37€, por número de entradas os valores são entre 8€ e 36€, por fim, os valores por sessão variam entre 17€ e 20€, todos conforme modalidade selecionada.

O horário do estabelecimento em termos de ginásio é de segunda a sexta das 06h30 às 21h00, sábados das 09h00 às 14h00 e ao domingo encontra-se encerrado. Para a piscina/aulas, o horário de segunda a sexta é das 09h00 às 12h30 e das 14h00 às 21h00, havendo um intervalo para manutenção do espaço, sábado das 08h15 às 17h30 e domingo encontra-se encerrado.

Todo o *staff* é experiente, com cursos técnicos e até mesmo licenciaturas na área do desporto, sendo este um critério obrigatório para poderem trabalhar na instalação.

A entrevista a esta instalação desportiva foi realizada no passado dia 03 de março de 2022, com a diretora técnica. Abaixo, encontram-se as respostas dadas durante a entrevista às questões colocadas.

1. Perceção dos colaboradores sobre os consumidores e preçário

1.1. O número de sócios aumentou ou diminuiu com a pandemia?

A entrevistada, para responder a esta questão, começou por explicar que a instalação se divide em três valências, sendo estas as atividades aquáticas, o ginásio e as aulas de grupo, durante as quais os sócios não utilizam máscaras, o que gerou algum constrangimento.

Numa primeira frente, houve muitos cancelamentos, mas não eram cancelamentos efetivos. As pessoas optavam pela suspensão; quando as coisas voltassem ao normal, elas voltariam. Neste primeiro momento, registou-se uma redução do número de sócios por suspensão e não cancelamento, voltando a estabilizar assim que as medidas o permitiram, ou seja, quando voltaram a estar abertos com regularidade (ex: ginásio). Relativamente à piscina, houve um conjunto de pessoas que tornaram a confiar no estabelecimento e, ao verificar que cumpriam com todas as normas, voltaram.

1.2. Que alterações sofreram as mensalidades, durante a pandemia?

Durante o período de encerramento da instalação, o valor correspondente ao tempo de suspensão da instalação era descontado no valor da mensalidade do mês a seguir. Segue o exemplo, o valor da mensalidade é de 20€ mensais, se a instalação ficar encerrada durante 1 semana, e se o valor correspondente a uma semana for 5€, no mês a seguir, vão ser cobrados apenas 15€.

2. Estratégias adotadas durante a pandemia

2.1. Que estratégias adotaram para manter os sócios ativos, durante a pandemia?

Neste caso, a pessoa entrevistada referiu que foi difícil implementar estratégias no caso de crianças, sendo apenas realizado o envio de mensagens aos pais, de modo a estabelecer uma relação de proximidade entre professores e alunos. Mencionou, também, que ponderaram criar um eixo dinâmico, no entanto, com a sobrecarga que já havia com as escolas, não ia ser produtivo.

No que diz respeito ao ginásio, foram oferecidas aulas diárias, no período em que estavam suspensas as atividades. As aulas foram publicadas nas redes sociais e na aplicação da própria instalação.

2.2. Que canal de comunicação e divulgação escolheram? Porquê?

“Os canais de comunicação escolhidos para divulgar o conteúdo do ginásio foram o *Facebook* e o *Instagram*, em relação a redes sociais, e a aplicação que está associada ao sistema de gestão da instalação e utilizada para partilha dos planos de treino.”

2.3. Quantas vezes por semana e a que horas eram realizadas as publicações?

Durante o primeiro encerramento, que corresponde à 1ª semana do mês de março de 2020, foi referido que houve uma série de iniciativas para ver qual seria a mais indicada. Após isto, foi selecionada a partilha de conteúdo, nomeadamente vídeos, colocados em horas diferentes, visto que trabalhavam a partir de casa e era necessária uma preparação prévia antes da partilha.

Após vários encerramentos, e com já alguma experiência do que podiam ou não conseguir fazer, a instalação libertou um calendário para a semana das aulas, que indicava quando e quais aulas seriam disponibilizadas.

2.4. Aderiram mais homens ou mulheres?

Tendo como base o *feedback*, o acesso aos vídeos e à aplicação, registou-se uma maior adesão por parte do setor feminino. Estes dados podem ser justificados pelo facto de o setor feminino ser tendencialmente mais comunicativo que o setor masculino.

2.5. Adicionaram para além dos treinos normais, outros tipos de treino?

Foram adotadas, principalmente, aulas de grupo e aulas diferentes com um contexto diferente, na medida em que foram adaptadas para o que as pessoas podiam fazer em casa, nomeadamente Funcional, *GAP* e *Cycling*. Adicionou-se à oferta da instalação as aulas de aeróbica, inexistentes antes da pandemia.

Com o incentivo fornecido pelo sistema de saúde, realizou-se aulas *outdoor* como estratégia do retorno às atividades.

2.6. Como eram feitos as avaliações físicas e o acompanhamento?

Durante o encerramento da instalação foram suspensas todas as avaliações físicas e o acompanhamento. Após a abertura do ginásio, as avaliações sofreram alterações, na medida em que a “técnica do toque” foi substituída pela avaliação através da verbalização, tudo isto num cenário em que a pandemia se encontrava menos agressiva.

Quanto ao acompanhamento na piscina, este é imprescindível, principalmente nas aulas de natação, das quais o contacto faz parte.

2.7. Como reagiram os sócios às estratégias implementadas ou à inexistência das mesmas?

De uma forma geral, houve grande aceitação por parte dos sócios quanto às estratégias implementadas pela instalação e quanto às medidas que tinham que tomar durante o tempo que estavam a frequentar a instalação.

Registou-se, porém, um descontentamento por parte dos sócios no que diz respeito ao tempo de espera para usufruir os balneários, visto que era necessária uma limpeza e desinfeção mais frequentes; este facto não permitia uma dinâmica de utilização tão rápida como aquela a que os sócios já estavam habituados, gerando atrasos. O mesmo se aplica às aulas de grupo, na medida em que eram necessários períodos mais longos entre aulas, para limpeza e desinfeção do espaço e acessórios.

3. Funcionamento após pandemia

3.1. Quando voltaram a abrir os ginásios, como estes funcionaram?

O ginásio continuou a funcionar da mesma forma, originando uma fácil adaptação ao cenário em que se vivia. Implementou-se medidas de segurança, tais como a medição de temperatura, utilização de máscara e desinfeção dos materiais. Também foram implementados períodos maiores de manutenção e limpeza, o que exigiu um reforço da equipa.

Em termos de lotação, houve um controlo, mas não foi necessária pedir marcação para usufruir dos espaços. A justificação para tal foi o facto de o ginásio ser de ordem familiar, portanto, os clientes já conheciam a oferta e a dinâmica. Verificou-se que, apesar de não haver marcação, os sócios optavam por horas em que os ginásios estavam com poucos elementos para poderem usufruir dos mesmos.

Verificou-se um aumento na procura na piscina, depois da pandemia, e dos ginásios, com a possível justificação de que os sócios necessitavam de praticar exercício físico e ter uma rotina, após estarem muito tempo fechados.

4.4. Caso de estudo da instalação desportiva D

O último caso de estudo diz respeito à instalação desportiva D, classificada em 4.7 estrelas, na classificação do *Google*, e em 5 estrelas com base na classificação do *Facebook*, localiza-se fora da cidade de Ponta Delgada e consiste num investimento com cerca de 2 anos.

A instalação desportiva foi criada em 2020 e consiste num espaço desportivo que ocupa 500 m² de área. Em termos de oferta, podemos contar com um serviço de nutrição, avaliações periódicas, espaço para *Cardio* e Musculação e as aulas de grupo, tais como *Cycling, Pump, Strong, GAP e Core*.

O horário do estabelecimento é de segunda a sexta das 06h00 às 21h00, sábado das 09h00 às 16h00 e domingo está encerrado. Em termos de valores, a mensalidade situa-se entre os 25€ os 35€, consoante o pacote escolhido pelos sócios.

Todo o *staff* é experiente, com cursos técnicos e até mesmo licenciaturas na área do desporto, sendo este um critério obrigatório para poderem trabalhar na instalação.

A entrevista a esta instalação desportiva ocorreu no dia 24 de fevereiro de 2022, pelas 16h. Abaixo, encontram-se as respostas dadas durante a entrevista às questões colocadas.

1. Perceção dos colaboradores sobre os consumidores e precário

1.1. O número de sócios aumentou ou diminuiu com a pandemia?

O entrevistado começou por dividir a pandemia em duas partes, que correspondem aos dois encerramentos da instalação desportiva, durante a pandemia. A instalação teve a sua abertura em janeiro de 2020, tendo-se registado um aumento do número de sócios inscritos, porém, ficou apenas mês e meio aberto, encerrando as suas portas em março. O segundo momento corresponde à abertura da instalação em junho, no qual se verificou que houve uma diminuição de sócios inscritos e o mesmo acontecia com o número de sócios ativos (os que de facto comparecem na instalação).

De acordo com o entrevistado, existem atualmente cerca de 800 sócios inscritos e cerca de 200 sócios ativos, sendo que, antes da pandemia, este número era cerca de 300.

1.2. Que alterações sofreram as mensalidades, durante a pandemia?

Na instalação desportiva D, não ocorreram alterações em termos de preçário, durante a pandemia, sendo que o entrevistado apenas afirmou que houve um “acerto”. Este acerto era realizado após o encerramento do estabelecimento e consoante os dias utilizados pelos sócios, por exemplo, o sócio pagava a mensalidade no dia 1 do mês e no dia 15 o estabelecimento encerrava, os restantes 15 dias do mês começavam a contar após a abertura do ginásio.

O entrevistado ainda referiu que alguns dos sócios preferiam pagar as suas mensalidades, mesmo com o ginásio encerrado, por uma questão de princípios, sendo que a cobrança nunca partiu do próprio dono da instalação desportiva.

2. Estratégias adotadas durante a pandemia

2.1. Que estratégias adotaram para manter os sócios ativos, durante a pandemia?

O dono da instalação, para responder à questão, dividiu em duas fases, correspondendo aos dois encerramentos que ocorreram durante a pandemia.

“Numa fase inicial, não tínhamos fundos para investir em câmaras e micros, visto que o estabelecimento só tinha estado aberto durante dois meses e não tivemos receitas suficientes para tal. Apenas foram realizadas aulas de *Cycling* e de *GAP*, gravadas através do próprio telemóvel.”

“Com o segundo encerramento, já estávamos preparados e com os olhos mais abertos para o que era necessário fazer. Já conseguimos adquirir o tripé, sistema de som, um fundo com cenário e aulas *online*, sendo estas *Strong*, *GAP*, *Core*, *Cycling* e *PUMP*. Também já conseguimos alugar materiais, tais como bicicletas, barras, discos e halteres, de modo a disponibilizar ao cliente. Isto tudo também deteve de um custo, desde a preparação, transporte e caução, sendo necessário fazer um balanço sobre o facto de ser rentável ou não.

As aulas eram transmitidas, inicialmente, numa página aberta no *Facebook* e também foi realizada uma aula especial de aniversário, em direto. Posteriormente, achou-se que seria melhor transmitir as aulas apenas num grupo privado para os alunos da instalação desportiva.

2.2. Que canal de comunicação e divulgação escolheram? E, porquê?

O entrevistado respondeu que os canais de comunicação e divulgação escolhidos foram o *Facebook*, para realizar os diretos, e o *Instagram* para dicas de treino. Isto porque são as redes sociais onde contactava com grande parte dos alunos.

2.3. Quantas vezes por semana e a que horas eram realizadas as publicações?

Todas as publicações eram feitas após a hora laboral, nas mesmas horas em que eram feitas as aulas no ginásio, de modo que todos pudessem aderir. Deu como exemplo as aulas de *Cycling*, que no ginásio eram realizadas às 19h e eram realizados os diretos também às 19h no *Facebook*.

2.4. Aderiram mais homens ou mulheres?

Durante a pandemia, quando a instalação desportiva esteve encerrada, sentiu-se a presença de mais mulheres nas aulas *online*. Após a abertura do ginásio, o entrevistado respondeu que a percentagem de participação feminina e masculina foi equilibrada.

2.5. Adicionaram, para além dos treinos normais, outros tipos de treinos?

Foi respondido que apenas foram realizadas as mesmas aulas que eram realizadas nos ginásios, visto que não queriam implementar novas modalidades, que posteriormente não poderiam ser realizadas aquando da abertura do ginásio.

2.6. Como eram realizadas as avaliações físicas e o acompanhamento, durante a pandemia?

O entrevistado respondeu que as avaliações estavam ao cargo dos instrutores, cujos sócios solicitavam treinos individualizados. No entanto, durante a pandemia e no tempo em que o estabelecimento estava encerrado, não eram realizadas as avaliações. Também referiu que, apesar do estabelecimento por si só não realizava avaliações, eles disponibilizam o espaço para que os instrutores as realizassem com os sócios.

2.7. Como reagiram os sócios às estratégias implementadas ou à inexistência das mesmas?

O entrevistado mencionou que as reações dos sócios às estratégias adotadas foram bastante positivas, visto que a instalação desportiva disponibilizou aulas e conteúdos para

quem quisesse aderir e ainda foram realizadas aulas *online*, que não eram cobradas, sendo cobrado apenas o material que era alugado aos clientes.

3. Funcionamento após pandemia

3.1. Quando voltaram a abrir os ginásios, como estes funcionaram?

O responsável respondeu que após a abertura do ginásio sentiram como desafios a limpeza e desinfecção do espaço/ material e a aglomeração.

Relativamente à limpeza e desinfecção do espaço e material, foram adquiridos principalmente desinfetantes e papel, de modo que os sócios limpassem o material e máquinas, após sua utilização, e o álcool gel para que pudessem desinfetar as mãos. Tudo isto resultou em mais despesa para a instalação desportiva.

No caso da aglomeração, esta foi controlada através da criação de uma aplicação na qual os sócios necessitavam de fazer a marcação para poderem frequentar o ginásio e as aulas. Cada aula tinha duração de 1h e os sócios conseguiam saber quantas pessoas já estavam inscritas de modo que só se inscrevessem se sentissem confortáveis com o número de pessoas que iria estar presentes no mesmo espaço. Quanto à utilização do próprio ginásio, enquanto máquinas e material, só podiam frequentar com marcação.

CAPÍTULO V- ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Neste capítulo é realizada a análise comparativa entre os quatro casos de estudo. Esta comparação tem como objetivo verificar as semelhanças e discrepâncias existentes nas estratégias implementadas nos ginásios, durante a pandemia.

6.1. Número de sócios

Na resposta à primeira questão, que tem como objetivo perceber se os colaboradores têm uma noção dos números dos sócios ativos da instalação e se houve divergência nos números aquando da pandemia, todas as instalações conseguiram responder à questão.

No entanto, destaca-se que as instalações desportivas B e D conseguiram dar dados concretos sobre o número de sócios que a instalação possui, o que demonstra uma maior preocupação na aquisição de dados concretos e específicos.

6.2. Mensalidades aplicadas

A segunda questão teve como objetivo analisar as mensalidades aplicadas pelas instalações desportivas, durante a pandemia, e sobretudo no tempo em que a instalação esteve encerrada. As instalações A e B, não são detentoras de mensalidades obrigatórias enquanto as instalações C e D, são de mensalidades obrigatórias, sendo que os valores aplicados oscilam entre 23€-55€.

De acordo com as respostas dadas pelas instalações, a estratégia de preço aplicada, de um modo geral, consistiu em acertos no valor da mensalidade, aquando do pagamento da mensalidade no mês seguinte.

A instalação desportiva A, para além de uma redução no valor de 10-15€ na mensalidade, em períodos que estiveram encerrados, também implementou a estratégia de oferta de mensalidade no mês de aniversário, como forma de compensação pelo valor da mensalidade pago na totalidade, num período em que estiveram encerrados por mais de 15 dias.

A instalação desportiva B, optou pela redução da mensalidade em 50%, passando de 23,60€ para 11,80€, em períodos de encerramento igual ou superior a 15 dias.

No caso da instalação desportiva C, foi implementada a estratégia de redução do valor na mensalidade, correspondente ao valor por dia de encerramento. Este valor era acertado na mensalidade cobrada no valor do mês seguinte.

Por fim, a instalação desportiva D optou por não alterar as mensalidades. Esta optou por contabilizar os dias de encerramento no mês a seguir, visto que já estavam pagos.

6.3. Estratégias adotadas pelas empresas

O objetivo da análise de estratégias adotadas pelas empresas, durante a pandemia, por parte das instalações desportivas, consiste em conhecer as divergentes alternativas encontradas pelas entidades de modo a cativar e incentivar os seus sócios.

Um aspeto em comum em todas as instalações foi a realização de vídeos explicativas e com aulas de treino, cujo conteúdo dependia do que a entidade oferecia.

Os responsáveis pela instalação A foram os que mais estratégias implementaram durante a pandemia, de modo a incentivar-atrair-interagir com os seus sócios. Destacam-se como estratégias a publicação semanal de vídeos explicativos, 4 aulas em direto por dia com programas de treino diferentes, aulas de 30 minutos abdominal (2x na semana), aulas para crianças (às terças e quintas-feiras), aulas +50 *Silver* (1x na semana), aulas de *Mobility* (às quartas e sábados), empréstimo de material da instalação, publicações “*random*” e por fim, competições semanais com direito a prémio.

No caso da instalação B, esta foi a que propôs menos estratégias, tendo o responsável justificado com o facto de o ginásio não ser a componente principal da entidade, recorrendo apenas à publicação de 4 vídeos ao longo da pandemia, no tempo de encerramento, cujo conteúdo se destinava a aulas de treino dividida em três níveis de intensidade (iniciante, intermédio e avançado), publicados da parte da tarde.

A instalação C, em termos de conteúdos para crianças, apenas referiu que houve o envio de mensagens, através de *emails*, criando uma relação entre instrutores e alunos. No que diz respeito ao ginásio, recorreram a vídeos de treino, publicados diariamente, aulas de grupo e a realização de aulas *outdoor* após a abertura da instalação, divididas pelos dias da semana.

Por fim, na instalação D, destacam-se como estratégias a publicação de vídeos com aulas de grupo, publicadas após a hora laboral e o aluguer de materiais do ginásio.

6.4. Canais de comunicação e divulgação

Tendo em consideração o facto de que a instalação esteve encerrada e não podia usufruir de um contacto direto com os seus sócios, inquiriu-se sobre os meios de

comunicação e divulgação selecionados para conseguirem manter uma relação com os mesmos.

De um modo geral, todas as instalações recorreram a redes sociais como o *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, e ainda o *email*. Realça-se, porém, que a importância de cada rede social varia de instalação para instalação. No caso da instalação A e C, estas são as que mais dedicaram à publicação de conteúdo e recorreram a canais de comunicação que são mais utilizadas pela sociedade. Relativamente ao caso da instalação B e D, são as que menos revelaram preocupação na publicação de conteúdo nas redes sociais.

Podemos verificar, na instalação A, que o canal de comunicação mais utilizado foi o *Facebook*, existindo uma página pública, onde era feita a publicidade exterior do espaço e uma página privada, composta apenas pelos sócios ativos, onde eram publicadas e realizadas todas as estratégias implementadas pela entidade, durante a pandemia (fotos, vídeos e competições). No caso do *Instagram*, este era utilizado apenas para fazer publicidade do espaço, não sendo considerado como o principal meio de divulgação de conteúdo. Também recorreram à aplicação da instalação, tendo como únicos objetivos a marcação de treinos e a divulgação dos planos de treino dos sócios.

Os responsáveis pela instalação B são os que menos recorreram a redes sociais como o *Facebook* e *Instagram*. Estes optaram por recorrer ao *email* como principal meio de comunicação entre a entidade e os sócios, através do qual eram enviadas as informações, atividades e os *links* dos vídeos que, posteriormente, eram publicados no *Youtube*, numa página privada.

Já a instalação desportiva C optou por canais de comunicação como o *Facebook* e *Instagram* como meio principal para publicação de conteúdo, nomeadamente informações importantes, fotos, *Reels* e ainda para publicidade. Os vídeos das aulas eram publicados na aplicação da entidade, onde também figuravam os planos de treino.

Quanto à instalação desportiva D, esta utilizou como meio principal o *Facebook* como canal de comunicação, onde eram realizados os diretos das aulas e a aula especial de aniversário. Também recorreu ao *Instagram* para publicação de dicas de treino e publicidade. Para marcação de treino e planos de treino, recorreram à aplicação, de uso exclusivo dos sócios.

6.5. Número de publicações e horário

Neste ponto, pretende-se perceber o número de vezes por semana em que a instalação desportiva publicava o seu conteúdo, bem como o horário escolhido para tal.

Verificou-se que todas as instalações realizaram as suas publicações da parte da tarde, em horários diferentes, de modo a conseguir realizar várias aulas por dia. Também se realça a existência de uma preocupação pela disponibilidade do público-alvo, ao publicar e realizar as aulas num período pós-laboral.

A instalação desportiva A optou pela divulgação de vídeos de manhã e da tarde (2 vídeos em cada), de forma a agradar também os sócios que preferiam realizar os seus treinos matinais.

No caso da instalação desportiva C, nunca houve um horário fixo/dias fixos para publicação de conteúdo, visto que preferiam expor o conteúdo em períodos diversos, de modo a verificar em que horário/dias havia mais adesão.

Na instalação desportiva D, houve uma preferência pela publicação dos vídeos/aulas nos mesmos dias e horas em que os treinos eram realizados durante o funcionamento normal da instalação. Este método de funcionamento foi justificado pelo responsável por ser uma forma de fornecer aos sócios a mesma rotina que estes cumpriam quando a instalação estava aberta.

Concluindo, podemos verificar que a instalação B foi a que menos implementou uma estratégia de publicação de conteúdo, considerando que apenas divulgou 4 vídeos durante a pandemia, da parte da tarde.

6.6. Adesão dos sócios

O objetivo desta questão consiste em perceber se houve uma maior adesão da parte masculina ou feminina às iniciativas adotadas pelas entidades.

Todas as instalações referiram que houve uma maior adesão por parte do público feminino e referiram que esta perceção foi fornecida através do *feedback* que tinham ao longo dos vídeos, bem como comentários e “gostos”.

Salienta-se como exceção a instalação desportiva A, que referiu que houve uma adesão igualitária de ambos os sexos, visto que grande parte dos sócios que frequentam a instalação vão em casal.

6.7. Implementação de novos treinos

Nesta questão pretendeu-se analisar a capacidade que as instalações possuíam para criação de novas modalidades de treino.

Através dos dados e das informações adquiridas ao longo das entrevistas efetuadas, pode-se salientar que a principal preocupação foi a possibilidade de poderem oferecer os mesmos tipos de serviços e treinos, visto que não queriam oferecer um serviço *online* que não poderiam manter no presencial aquando do regresso das suas atividades.

A instalação A e C foram as únicas que conseguiram implementar treinos diferentes, nomeadamente as aulas *Kids e +50 Silver*, na instalação A, e as aulas de Pilates no caso da instalação C, que foram implementadas na instalação após a sua abertura.

6.8. Avaliações físicas e acompanhamento

Considerando que as avaliações físicas e o acompanhamento são uma característica comum em todas as instalações, os entrevistados foram auscultados sobre como seriam realizadas as mesmas, em tempo de pandemia.

Durante o período de encerramento, todas as instalações optaram por não realizar as avaliações físicas dos sócios e o acompanhamento era apenas virtual, podendo os instrutores fazer modificações nos planos de treino a fornecer aos sócios, sem a necessidade de haver contacto.

Após abertura dos ginásios, foram realizadas todas as avaliações e o próprio acompanhamento, respeitando a distância mínima de segurança, uso de máscara e desinfeção de materiais, tendo optado por dar mais importância à técnica verbal em detrimento da de toque.

6.9. Reação dos Sócios às estratégias

Através deste tópico, é possível conhecer e compreender qual o comportamento dos consumidores quando confrontados com as estratégias implementadas.

De acordo com as respostas fornecidas pelos responsáveis das instalações, a reação dos sócios às estratégias implementadas foi bastante positiva, considerando que a entidade se preocupou em oferecer aos sócios alternativas, tendo estes valorizado o gesto.

Destaca-se que na instalação A e D, mesmo com as mensalidades reduzidas, alguns dos sócios optaram por pagar na totalidade como forma de “compensação” e “solidariedade” pelo trabalho realizado.

7. Funcionamento após pandemia

Pretendeu-se avaliar neste tópico que medidas foram adotadas pelas instalações, após a reabertura dos espaços, de modo a oferecer um espaço seguro aos seus sócios, permitindo a prática das suas atividades.

Uma característica comum em todas as instalações desportivas foi a adoção de medidas de segurança, como a instalação de papel, desinfetante para materiais e álcool gel em vários espaços da instalação, obrigatoriedade do uso de máscara, sendo que este era dispensado aquando da prática da atividade física, medição de temperatura, limite de lotação e proibição de tomar duche.

Na instalação A, acrescenta-se às medidas mencionadas, a obrigação de cumprir os corredores de circulação criados pela instalação; a extinção da zona de convívio; a obrigação de trocar de calçado para frequentar as aulas e o espaço; a preparação e divisão do material utilizado, nas boxes de cada sócio; a divisão dos módulos em quadrados, permitindo organizar as mochilas/objetos pessoais de calçado. Para poderem frequentar as aulas, criou-se na aplicação uma zona para marcação, de modo a estabelecer um controlo do número de pessoas a comparecer, visando salvaguardar a segurança dos sócios.

Na instalação B, acrescentou-se às medidas referidas o distanciamento de máquinas em 3 metros e ainda o sistema de marcação de treinos por via *email*, sendo posteriormente dispensado, numa altura de maior controlo de casos ativos.

8. Análise SWOT

Com base nas informações adquiridas, também foi possível realizar uma Análise SWOT, para cada uma das instalações.

Podemos constatar, através da tabela 7, algumas semelhanças e diferenças, sendo que a seleção dos campos foi feita em conjunto com o responsável pela instalação e justificada pelo mesmo.

No caso da instalação A, destacam-se como pontos fortes: reputação da marca; bom ambiente laboral; experiência do *staff*; *Know-how*; variedade da oferta de serviço; carteira de clientes leais; boa localização geográfica; atenção do cliente e a disponibilidade de recursos financeiros. Como pontos fracos, verificam-se os seguintes: a ausência de estratégias empresariais, gestão ineficaz de recursos e ausência de uma estratégia de conteúdos para redes sociais. Nas oportunidades, refere-se o maior poder de compra,

preocupação crescente com a saúde física e mental, melhoria dos benefícios fiscais, aparecimento de novos nichos de mercado, serviço de nutricionista e maior procura associada a um evento desportivo. Em termos de ameaças, constatam-se os ginásios *low-cost* na mesma localização, saturação de mercado, possível entrada de novos concorrentes, crise económica e aumento do desemprego, aumento dos custos de manutenção dos equipamentos e modificação dos preços de mercado.

Na instalação desportiva B, selecionou-se como pontos fortes a reputação da marca, uma vez que o dono e o nome próprio da instalação se impõem como referências conceituadas; bom ambiente laboral; experiência do *staff*, visto que todos os instrutores são detentores de formação e experiência na área do desporto; carteira de clientes leais; boa localização geográfica, complementada pelo estabelecimento privado disponível para os clientes da instalação e atenção do cliente. Nos pontos fracos, realçam-se as instalações/equipamentos obsoletos, pois, considerando a dimensão do espaço, não é possível adquirir uma maior variedade de equipamentos; custos fixos elevados; poucas oportunidades de crescimento, na medida em que o próprio espaço não possui de muitas oportunidades para possível crescimento; críticas negativas de clientes, sendo que são ocasionais e enviadas por *email* e estão maioritariamente relacionadas com a falta de máquinas, o que não permite aos sócios atingir os objetivos pretendidos, sendo que isto também está interligado com a pouca oportunidade de crescimento do espaço, e ausência de uma estratégia de conteúdos para redes sociais, visto que a instalação já atingiu quase o seu limite de sócios presentes e não há o objetivo de publicar conteúdo e atrair clientes sem que a instalação esteja apta e com condições para os receber. Numa análise externa, em termos de oportunidades destacam-se a preocupação crescente com a saúde física e mental, complementada pelo Serviço de Nutricionista, Fisioterapeuta e Protocolo com Hospital e margem de progressão elevada em termos tecnológicos (criação de uma aplicação, planos de treino virtuais, sistema de picagem, entre outros). Relativamente às ameaças, mereceu relevo a evolução tecnológica dos equipamentos/serviços para “*home-gym*”; a crise económica e aumento do desemprego; o aumento dos custos de manutenção dos equipamentos e a sobrelotação, visto que as dimensões do espaço não permitem a existência de muitos mais sócios, para além dos que já possuem.

No caso da instalação desportiva C, destacam-se como pontos fortes a experiência do *staff*, *know-how*, a boa localização geográfica e a atenção do cliente. Como pontos fracos, verifica-se os custos fixos elevados, a ausência de uma estratégia de conteúdos para redes

sociais, pois este obriga a que haja uma reinvenção do próprio estabelecimento e ainda não há proposta para o fazer e a localização geográfica. O facto de a localização geográfica estar referido em ambos os pontos acontece por o espaço oferecer uma vista única, direta para o mar, mas oferece um número de lugares para estacionamento limitado, resultando na perda de cliente, para além disso, o próprio clima interfere, nomeadamente em épocas cuja ondulação, ou mesmo o vento, se tornam um risco para a própria instalação, obrigando por vezes a suspensão das atividades. Como oportunidades, foram salientadas a preocupação crescente com a saúde física e mental. Neste ponto foi questionado o porquê da inexistência do serviço de nutrição, obtendo-se como justificação o facto de já ter sido efetuada uma experiência neste sentido, mas que não registou muita adesão por parte dos clientes, provocando um custo desnecessário, tendo resultado no abandono do serviço. Por fim, como ameaças, considera-se os ginásios *low cost* na mesma localização geográfica, a evolução tecnológica dos equipamentos para “*home-gym*”, a possível entrada de novos concorrentes com uma maior oferta e a modificação do mercado, também em termos de oferta.

Para concluir, na instalação desportiva D, como pontos fortes destaca-se a reputação da marca (costuma a ser comparada com os ginásios de Ponta Delgada), o bom ambiente laboral, a experiência do *staff*, na medida em que os funcionários são formados e experientes (técnicos), a carteira de clientes leais, a boa localização geográfica e a disponibilidade de recursos financeiros, na medida em que conseguiu adquirir 15 bicicletas novas para o *Cycling*. Nos pontos fracos, evidenciou-se a ausência de uma estratégia de conteúdos para redes sociais, com a justificação de que é uma peça importante, mas existem outras que são prioritárias, e a gestão ineficaz dos recursos. Nas oportunidades, realçou-se a preocupação crescente com a saúde física e mental, o aparecimento de novos nichos de mercado e o serviço de nutricionista. Por fim, nas ameaças, destacou a possível entrada de novos concorrentes, a crise económica e aumento do desemprego e o aumento dos custos de manutenção. No caso dos ginásios *low cost* na mesma localização, estes não são considerados uma ameaça, pois nem sempre os preços baixos são sinónimos de qualidade. Quanto ao aumento dos custos de manutenção dos equipamentos, como são equipamentos novos não considera não são considerados por enquanto uma ameaça, mas a longo prazo sim.

Tabela 7- Análise SWOT de todas as instalações desportivas

		Instalação Desportiva A	Instalação Desportiva B	Instalação Desportiva C	Instalação Desportiva D	
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Reputação da Marca	X	X		X
		Tecnologia de Ponta				
		Bom ambiente laboral	X	X		X
		Experiência do Staff	X	X	X	X
		Know-how	X		X	
		Variedade da oferta de serviços	X			
		Carteira de clientes leais	X	X		X
		Boa localização geográfica	X	X	X	X
		Atenção do cliente	X	X	X	X
		Disponibilidade de recursos financeiros				X
	Parque de estacionamento		X			
	Inexistência de fidelização	X	X			
	Pontos Fracos	Mau ambiente laboral				
		Ausência de estratégia empresarial	X			
		Falta de experiência do setor				
		Instalações/equipamento obsoletos				
		Custos fixos elevados		X	X	
		Poucas oportunidades de crescimento		X		
		Críticas negativas de clientes		X		
		Gestão ineficaz dos recursos	X			X
		Ausência de comunicação entre departamentos				
		Elevada rotatividade do pessoal				
Baixa rentabilidade						
Falta de capacidades técnicas do staff						
Ausência de uma estratégia de conteúdos para redes sociais	X	X	X	X		
Parque de estacionamento			X			
Localização Geográfica			X			
Inexistência de fidelização		X				
Ambiente Externo	Oportunidades	Maior poder de compra	X			
		Preocupação crescente com a saúde física e mental	X	X	X	X
		Expansão do e-commerce				
		Melhoria dos benefícios fiscais	X			X
		Aparecimento de novos nichos de mercado	X			X
		Serviço de nutricionista	X	X		X
	Maior procura associada a um evento desportivo	X				
	Ameaças	Ginásios low cost na mesma localização geográfica	X		X	
		Evolução tecnológica dos equipamentos para 'home gym'		X	X	
		Saturação do mercado	X			
		Possível entrada de novos concorrentes	X		X	X
		Crise económica e aumento do desemprego	X	X		X
		Aumento dos custos de manutenção dos equipamentos	X	X		X
		Modificação dos preços de mercado	X			
Sobrelotação			X			

Com base nas informações adquiridas, foi possível realizar uma tabela (tabela 7), no qual foi realizada a análise SWOT de todas as instalações desportivas. Podemos verificar que grande parte das características é comum em todas as instalações desportivas, nomeadamente, em termos de pontos fortes.

Nos pontos fracos já se nota algumas discrepâncias entre as características das instalações e estas estão relacionadas com o ano de abertura da instalação, os serviços oferecidos e os custos.

Em termos de oportunidades, destaca-se que a instalação A é a detém de mais oportunidades e a instalação C a que detém de menos. A instalação C como está aberta há mais tempo, e considerando a localização, não consegue melhorar a mesma, e em termos de ofertas/serviços não pretende estender mais do que os que já oferece. A

instalação A como é a mais recente considera que consegue expandir o seu negócio, bem como a sua oferta/serviço.

Por fim, podemos verificar na tabela 7, que as ameaças também são de certa forma semelhantes em todas as instalações.

CAPÍTULO VI- DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente capítulo tem como finalidade avaliar se os objetivos de estudo propostos, inicialmente, foram alcançados e se os resultados obtidos atingiram as expectativas. Também irão ser enumerados os contributos teóricos, as implicações práticas e as limitações e pistas de investigação futura.

Tendo em conta que o objetivo principal de estudo consistia em elaborar uma dissertação cuja finalidade seria a de estudar as estratégias adotadas pelas empresas, durante a pandemia, no caso dos ginásios de São Miguel, este foi cumprido com sucesso. Através da informação adquirida foi possível caracterizar cada um dos casos de estudo, foi possível perceber quais as estratégias adotadas pelos mesmos, tendo como finalidade o contacto contínuo com os seus consumidores e a criação de valor para os mesmos, satisfazendo as suas necessidades. Os resultados obtidos não só cumpriram com os objetivos propostos como superaram as expectativas.

Considerando as informações e os resultados adquiridos, é possível destacar alguns contributos teóricos, anteriormente mencionados e agora comprovados. Como referiu Kim (2020), o COVID-19 foi considerado um acelerador de mudança nas empresas e transformação digital. Esta teoria foi confirmada ao observar que as instalações desportivas alteraram o funcionamento das suas empresas, durante a pandemia, recorrendo ao digital como solução para conseguir oferecer aos seus sócios um serviço/oferta personalizada e adaptada à nova realidade.

A teoria de que o desporto se tornou um desporto de *marketing* digital, foi averiguada, uma vez que as instalações desportivas encontraram no *marketing* digital uma forma de manter a relação com o cliente, procurando oferecer-lhe o conforto necessário para o período pandémico que iriam atravessar. Para tal, verificou-se que as empresas interligaram o desporto ao *marketing* desportivo, digital e relacional, adotando como estratégias a divulgação de conteúdo, como vídeos de aulas e realização de diretos, através da *Social Media*, nomeadamente o *Youtube*, que tem como foco o conteúdo, e da sua subcategoria denominada de redes sociais, como é exemplo o *Facebook* e *Instagram*, cujo foco são as pessoas.

Reforçou-se, também, a ideia defendida por Raiola e Domenico (2021), de que o encerramento das instalações despertaria uma preocupação geral nos consumidores, no que dizia respeito à inatividade e comportamento sedentário.

Esta teoria comprova-se pelo facto de que, após a reabertura das instalações, os números de sócios têm vindo a aumentar.

Através das estratégias adotadas pelas instalações desportivas, podemos exaltar a capacidade que a indústria detém de se transformar. Com base nos resultados e experiências vivenciados, é possível destacar algumas implicações práticas, ou seja, estratégias que poderiam ser adotadas pelas instalações desportivas, de forma geral, sendo estas:

1. Criação de conta da instalação nas redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*, como forma de comunicação e interação com os seus seguidores, considerando que estes são os canais de comunicação mais utilizados pela população;
2. Publicação de vídeos com aulas diversificadas e de variadas intensidades, de forma a abranger todo o tipo de público;
3. Criação de competições saudáveis, como forma de incentivar a prática desportiva;
4. Calendarização das aulas e publicação da mesma nas redes sociais;
5. Publicação de conteúdo 2-3 vezes por semana, como forma de garantir uma comunidade interessada e de estabelecer uma relação entre entidade e comunidade;
6. Evitar implementar serviços/ofertas no digital que não serão posteriormente aplicadas, no presencial;
7. Adotar uma política de preços em caso de encerramento da instalação, sendo que a mais utilizada e eficaz foi a de redução da mensalidade em 50%, para períodos de encerramento iguais ou superiores a 15 dias;
8. Como forma de transmitir uma maior segurança aos sócios, a estratégia de marcação das aulas foi considerada uma vantagem, não só pelos sócios como pela própria entidade.

A este trabalho estão associadas algumas limitações, que investigações futuras deverão tentar ultrapassar. A primeira prende-se com o facto de apenas terem sido adquiridos dados sobre 4 instalações desportivas, todas elas da ilha de São Miguel.

Outra das limitações destina-se ao método de recolha de dados, ou seja, facto de os dados terem sido recolhidos unicamente através do método qualitativo, não existindo dados quantitativos que permitam desenvolver testes de hipóteses.

Apesar destas limitações, a prossecução do estudo não foi posta em causa, sendo ainda possível deixar algumas pistas para trabalhos a desenvolver no futuro.

Numa ótica de dar continuidade ao trabalho desenvolvido, seria relevante verificar se a constante mudança nas estratégias adotadas pelas empresas deste setor ir-se-á manter ou se, pelo contrário, a homogeneização verificada durante a pandemia ir-se-á tornar uma tendência.

É possível salientar algumas sugestões e pistas de investigação futuras, nomeadamente o alargamento da pesquisa a outras ilhas do Arquipélago, bem como a outras regiões.

Seria de igual modo interessante, se fosse possível verificar se as estratégias são ou não válidas a outras empresas e, futuramente, repetir o estudo tendo como finalidade a análise das empresas, num cenário pós-pandémico.

Finalmente, sugere-se a realização de um estudo, recorrendo a um inquérito mais alargado, aos ginásios, de modo a obter amostras quantitativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, C., e Borges, L. (2013). Social Target- Da estratégia à implementação- Como tirar partido das redes sociais e potenciar o seu negócio. Barreiro: Top Books.
- Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal, disponível em <https://www.portugalactivo.pt/> - Consultado a 10 de setembro de 2021.
- Altermann, D. (2010, 13 de abril). Definição de rede social e social media. Disponível em <http://www.midiatismo.com.br/definicao-de-rede-social-e-midia-social> - Consultado a 15 de setembro de 2021.
- Bhargava, S. (2021, 14 de dezembro). US consumer sentiment and behaviors during the coronavirus crisis. *Mckinsey and Co.* Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-us-consumer-sentiment-during-the%20coronavirus-crisis> - Consultado a 18 de outubro de 2021.
- CNBCTV 18 (2021, maio 31). COVID impact on meeting apps: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams never had it better. Disponível em: <https://www.cnbctv18.com/smart-tech/covid-impact-on-meeting-apps-google-meet-zoom-microsoft-teams-never-had-it-better-9493981.htm> - Consultado em 16 de setembro de 2021
- Decreto-Lei nº 385/99, de 28 de setembro (1999). Disponível em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc110.pdf> - Consultado em 15 de outubro de 2021.
- Diário de Negócios (2020, 18 de dezembro). Disponível em <https://www.dn.pt/edicao-do-dia/18-dez-2020/pandemia-ja-roubou-mais-de-dois-mil-milhoes-em-receitas-a-hotelaria-13151225.html> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.
- Dinheiro Vivo (2021, 6 de setembro). Disponível em <https://www.itchannel.pt/news/negocios/pandemia-impulsiona-vendas-de-portateis-e-tablets> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.
- Dionisio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R., e Nunes, R. (2009). B-Mercator, blended marketing (1ª edição ed.). Alfragide: D. Quixote.
- Dn_Insider (2020, 9 de novembro). Disponível em <https://insider.dn.pt/em-rede/venda-de-portateis-dispara-final-do-ano-promete-um-dos-maiores-crescimentos-de-sempre/26028/> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.

- Eco Sapo (2020, 30 de março). Disponível em <https://eco.sapo.pt/2020/03/30/vendas-de-portateis-disparam-com-o-teletrabalho-estavam-a-cair-antes-do-coronavirus/> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.
- Ferrand, A., Robinson, L. e Valence-Florance, P. (2010). The intention to repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83- 105.
- Ferreira, M. (2016). A presença dos ginásios desportivos nas redes sociais e o impacto junto dos utilizadores. *Dissertação de Mestrado em Marketing Digital*, Universidade do Porto.
- Gomes, D. (2020). O papel do marketing digital em tempos de pandemia e isolamento social, no contexto do Fitness- O caso do AmazinGym. *Dissertação de Mestrado em Marketing Digital*, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto.
- Guion, L., Diehl, D. e McDonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*, University of Florida.
- Hardy, Q. (2020, 11 de maio). COVID-19 and our surprising digital transformation. Forbes. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2020/03/11/beyond-spreadsheets/?sh=258d03fd76c7-> Consultado em 29 de setembro de 2021.
- It Channel (2021, 22 de julho). Disponível em <https://www.itchannel.pt/news/negocios/pandemia-impulsiona-vendas-de-portateis-e-tablets> - Consultado no dia 28 de setembro de 2021.
- Jornal de Negócios (2021, 5 de fevereiro). Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/setor-dos-servicos-ja-perdeu-mais-de-66-mil-milhoes-de-euros-devido-a-covid-19> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.
- Kabus, J. (2016). Contemporary aspects of sport marketing. *Valahioan Journal of Economic Studies*, 7 (21), 45-51.
- Kim, R. (2020, setembro). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEE Engineering Management Review*, VOL. 48, NO.3. Montclair State University, USA.

- Marktest, C. (2011). Os Portugueses e as redes sociais. Disponível em: www.marktest.com/wap/private/images/Logos/redes_sociais_folheto2.pdf - consultado em 26/08/2016.
- Marktest, G. (2016, 17 de maio). 5,6 milhões de utilizadores de Internet em Portugal. Disponível em: www.marktest.com/wap/a/n/id~209b.aspx - Consultado a 04 de outubro de 2021.
- Marktest, G. (2016, 6 de setembro). Ginásios/health clubs com mais utilizadores. Disponível em: www.marktest.com/wap/a/n/id~211a.aspx - Consultado em 04 de outubro de 2021.
- Marques, A. (2012). Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva. Lisboa: Sílabo.
- Marques, V. (2014). Mkt Digital 360. Coimbra: Atual.
- Neto, M. (2006). Segmentação dos Sócios. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds). *Manual de Fitness e Marketing*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Neto, M. (2007). Serviços e segmentos-alvo dos ginásios/ health clubs em Portugal. *Dissertação de Mestrado em Educação Física e Desporto*, Universidade da Madeira.
- Observador (2020, 17 de abril). Disponível em <https://observador.pt/2020/04/27/venda-de-bens-tecnologicos-aumenta-48-de-13-a-19-abril-diz-estudo/> - Consultado a 8 de janeiro de 2021.
- Observatório da Comunicação e do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia do ISCTE (2014). A Sociedade em Rede em Portugal: Uma Década em Transição. Disponível em: <https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/o-facebook-faz-dez-anos-e-ha-cada-vez-mais-pessoaspara-gostar-disso-1622108> - Consultado a 8 de janeiro de 2022
- Pedragosa, V., e Correia, A. (2006). Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes: Uma aposta para os Health Clubs. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 42-57.
- Raiola, G. e Domenico, F. (2021, 28 de fevereiro). Physical and sports activity during the COVID-19 pandemic. *Journal of Physical Education and Sport (JPES)*, Vol 21, Art 49 pp477-482. Universidade de Salerno, Itália. DOI:10.7752/jpes.2021.s1049

- Rangaswami, A., e Gupta, S. (2000). Innovation Adoption and Diffusion in the Digital Environments: Some Research Opportunities. *New Product Diffusion Models*, New York, USA.
- Raskin, R. (2006). Facebook faces its future, young consumers: World advertising. research center, 7, 56-58.
- Renascença (2021, 28 de junho). Disponível em <https://rr.sapo.pt/noticia/economia/2021/06/28/pandemia-encerra-300-ginasios-faturacao-caiu-42/244172/> - Consultado a 8 de janeiro de 2022.
- SCA (2019, 25 de julho). Disponível em <https://www.sistemasca.com/blog/120/a-importancia-das-redes-sociais-para-o-seu-negocio-fitness> - Consultado a 24 de janeiro de 2022.
- SNS 24 (2021). Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/> - Consultado a 2 de novembro de 2021.
- Tilley, A. (2020, 4 de maio). Zoom video posts fourth-quarter net profit on 78% revenue growth. *The Wall Street Journal*. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/zoom-video-posts-fourth-quarter-net-profit-on-78-revenue-growth-11583363098-> Consultado a 28 de setembro de 2021.
- Tomé, G., Matos, M., Camacho, I., Simões, M. e Diniz, J. (2012). Life Styles in social isolated adolescents. Disponível em <http://hdl.handle.net/11067/102> - Consultado a 02 de setembro de 2021.
- Rohm, A. e Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 7 (7), 748-757.
- Silva, E. e Las Casas, A. (2017). Sports Marketing Plan: An alternative framework for sports club. *International Journal of Marketing Studies*, 9 (4), 15. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ij.s.v9n4p15>
- Wolfenbarger, M. e Gilly, M. (2001). Shopping Online for Freedom, Control, and Fun. *California Management Review*, 43 (2), 34-55.

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus

9500-321 Ponta Delgada

Açores, Portugal