


O IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DE CENTROS DE FITNESS

THE IMPACT OF COVID-19 ON FITNESS CENTERS MANAGEMENT 

EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN EN LOS CENTROS DE FITNESS 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.127521>

 **Vanessa Roriz*** <vanessa_roriz@live.com.pt>

 **Celina Gonçalves**** <celinag@ismai.pt>

 **Maria José Carvalho*** <mjc@fade.up.pt>

* Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP). Porto, Portugal.

** Universidade da Maia. Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD). Portugal.

Resumo: O objetivo do estudo foi analisar impactos e verificar as adaptações realizadas em Centros de Fitness (CF), durante o distanciamento social provocado pela pandemia COVID-19 e as estratégias encontradas após o mesmo. A amostra foi constituída por 10 Diretores Técnicos (DT). O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, constituída por 4 dimensões: Gestão Financeira; Digitalização de Serviços; Instalações Esportivas; Gestão de Recursos Humanos. As entrevistas foram presenciais e o anonimato e confidencialidade foram assegurados. Estas foram gravadas e posteriormente transcritas, os dados foram analisados com o auxílio do MaxQda (v20.4.0). Os resultados mostraram que os CF sofreram quebras significativas no volume de negócios. O modelo digital passou a ser central e o aplicativo de gestão interna foi a ferramenta mais usada para monitorizar os espaços. A pandemia da COVID-19 veio provocar danos a curto prazo nos CF, mas comportou a oportunidade de fortalecer e diversificar o setor a médio prazo.

Palavras-chave: Pandemia. Clubes de fitness. Gestão do Desporto. Estratégias.

Recebido em: 11 nov. 2022
Aprovado em: 18 nov. 2023
Publicado em: 17 dez. 2023



Este é um artigo publicado sob a licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

1 INTRODUÇÃO¹

A COVID-19 é uma doença infecciosa provocada pelo vírus SARS-CoV-2 que se disseminou por todo o mundo, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020). A pandemia tornou-se um problema de saúde pública, pela falta de conhecimento, inexistência de profilaxia e tratamento. Inicialmente, no combate à pandemia originada pela COVID-19, foram implementadas medidas de contenção e atenuação, a vacina surge mais tarde, após um ano do aparecimento do vírus, como principal medida de mitigação. A rápida evolução da situação pandêmica e os impactos diretos da mesma no cotidiano das populações foram períodos assustadores, a alta taxa de mortalidade e as adaptações repentinas a que todos fomos sujeitos, representaram a realidade vivida. Em Portugal, os Centros de *Fitness* (CF) foram sujeitos a dois períodos de distanciamento social obrigatório por lei, nomeadamente de 16 de março a 31 de maio de 2020 e de 15 de janeiro a 4 de abril de 2021.

Nos períodos que antecederam o aparecimento da doença assistimos a um franco crescimento do mercado do *fitness*, no entanto, várias foram as áreas e serviços que sofreram diretamente e indiretamente com a pandemia. Em Portugal, os CF em 2020, tiveram um decréscimo de 27% em comparação com o ano de 2019, ou seja, ao invés de cerca de 1100 passaram a ser cerca de 800 CF (PEDRAGOSA; CARDADEIRO, 2021). Em consequência da pandemia, passamos pelo estado de emergência e calamidade o que levou ao encerramento temporário dos CF, a economia entrou em colapso e o setor do *fitness* não saiu ileso (PEDRAGOSA, 2021). Esta realidade surgiu inesperadamente e criou instabilidade no setor do ponto de vista financeiro, mas também nas pessoas, o que preconizou a necessidade de adaptações rápidas e práticas. De acordo com Pedragosa (2021), foi imperativo repensar a oferta de novos serviços de *fitness* e um investimento extra em tecnologia.

Neste contexto pandêmico, os gestores foram postos à prova, onde existiu a necessidade de rever, reestruturar e adaptar o negócio tendo como objetivo sobreviver (RIBEIRO, 2021). O presente estudo pretende investigar os impactos e as transformações ocorridas em consequência da paralisação provocada pela pandemia nos CF, analisando quatro variáveis em simultâneo: Gestão Financeira; Digitalização de Serviços; Instalações Esportivas; Gestão de Recursos Humanos. É importante salientar que a pesquisa embora tenha sido realizada na realidade portuguesa, que apresenta particularidades distintas em relação à realidade brasileira, pode ter uma aplicação mais ampla num contexto internacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Foram analisadas quatro dimensões consideradas fundamentais e referenciadas na literatura: Gestão Financeira; Digitalização de Serviços; Instalações Esportivas; Gestão de Recursos Humanos. Começamos por definir a Gestão Financeira como um conjunto de práticas e ações dentro de uma empresa que se

¹ Este artigo é um desdobramento de RORIZ, Vanessa Cristina de Freitas. **O impacto da COVID-19 na gestão de centros de *fitness***. Porto: Ed. do autor, 2021.

dedica à análise, planejamento e controle das atividades financeiras, tendo em vista a continuidade da empresa, assim como, o seu crescimento. Segundo Rasoto *et al.* (2012), para que exista uma adequada gestão financeira é indispensável a análise sistemática da saúde financeira da empresa, essa análise envolve a gestão de recursos financeiros e a avaliação da rentabilidade. O objetivo é potencializar e maximizar os resultados operacionais. Ferreira e Lopes (2021), referem que as pequenas e médias empresas (PME) têm problemas na gestão dos negócios, onde se enquadram os CF. Os autores consideram que a pandemia veio ampliar problemas já existentes, devido à falta de profissionalização na gestão, ausência de análise de dados e falta de projeção e previsão estratégica.

A Digitalização de Serviços é respeitante à tecnologia digital que permite o melhoramento e a automatização de operações e processos relativos ao negócio. Os CF, em períodos de distanciamento social, tiveram de se adaptar à “nova” realidade, sendo o meio virtual o único veículo possível para a comunicação, sendo amplamente expostos nos meios digitais. Segundo Pastor-Barceló, Alguacil e Alonso-Dos-Santos (2016), a imagem corporativa, a satisfação, o valor percebido e a qualidade geral influenciam positivamente a confiança na marca. Segundo os autores os CF devem valorizar a imagem projetada e a confiança transmitida para o exterior. O crescimento do mercado do *fitness* espoleta a necessidade de investir na criação de novas experiências de consumo e considera insuficiente a entrega do serviço. De acordo com a EuropeActive (2020), os CF tiveram uma oportunidade única de manter os seus sócios envolvidos em atividades no período de confinamento, através do modelo digital. Ainda, Pedragosa (2021), refere um aumento da oferta tecnológica e virtual por parte dos CF com vários conteúdos disponibilizados aos consumidores. Graças à inovação digital, a tecnologia permitiu durante o confinamento a prestação de serviços e a continuidade no exercício de determinadas funções à distância.

As Instalações Esportivas são espaços edificados para a prática de atividades esportivas. Em Portugal desde 2018, os CF se dividem em cadeias de fitness e clubes individuais, incluindo cinco tipologias de instalações e modelos de negócio: clubes tradicionais (80%), estúdios de treino personalizado (8%), boxes de crosstraining (5%), ginásios para mulheres (4%), e boutiques de *fitness* (2%) (PEDRAGOSA; CARDADEIRO; SANTOS, 2023). Em contexto pandêmico as medidas de segurança foram fundamentais. De acordo com Groves *et al.* (2021), para além da utilização de máscara, medidas de distanciamento físico e higienização foi importante também garantir sistemas de ventilação mais eficazes. Os autores referem o exercício ao ar livre ou virtual como método para reduzir o risco de contágio. Tal como referem Park e Kwon (2022), é importante uma gestão preventiva até à atualidade.

Em Portugal, segundo o estudo da Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal AGAP (2020b), no regresso, 86,4% dos sócios, salientaram que o que mais valorizaram foi a limpeza, 70,2% a existência de vários pontos de álcool-gel, 64,3% referem o distanciamento físico durante a aula/treino, 34,5% a obrigatoriedade de uso de equipamento de proteção individual dentro do CF, 23,5% aulas *Outdoor*, 15,2% a redução/eliminação do contato físico com o *staff*, 12,1% a diminuição da interação social e 8,7% a oferta de aulas *online*. De salientar que

69,5% dos sócios regressaram aos CF, mas 30,5% não regressou, devido a não se sentirem seguros em espaços fechados.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) refere-se às habilidades, métodos e práticas utilizadas para desenvolver e potenciar o capital humano de uma organização. Deste modo, surge com a finalidade de perceber a liderança aplicada nas equipas de trabalho, assim como, fatores que possam influenciar o desempenho das mesmas, do ponto de vista do Diretor Técnico (DT).

Segundo Lopes (2017), a GRH tem como objetivo criar e desenvolver condições organizacionais aplicáveis e que satisfaçam os objetivos individuais dos intervenientes das organizações, sem colocar em causa os objetivos gerais das mesmas. De acordo com os autores, as pessoas são fundamentais nas organizações, estando distribuídas em diferentes níveis hierárquicos e operacionais. Uma organização tem mais dificuldades em obter níveis altos de desempenho, quando não é sensível ao bem-estar social e profissional dos seus recursos. Sendo assim, é importante avaliar o desempenho dos profissionais em período pandémico, bem como as estratégias adotadas pelos CF para garantir a coesão entre a equipa.

Deste modo, o presente estudo surge com a finalidade de analisar os impactos da pandemia nos CF e as estratégias utilizadas pelos DT com o objetivo de garantir a sobrevivência e continuidade dos mesmos durante os períodos de encerramento, considerando diferentes modelos de negócio. A análise será conduzida pelas seguintes dimensões: Gestão Financeira; Digitalização de Serviços; Instalações Esportivas; Gestão de Recursos Humanos.

3 MÉTODO

3.1 PARTICIPANTES

No presente estudo foram considerados diferentes modelos de negócio no setor do *fitness*, com o propósito de verificar se existem diferenças significativas no impacto causado pela pandemia da COVID-19 em várias instalações que possuem características e dimensões distintas. Além disso, verificar se a gestão realizada pelos DT foi idêntica nos diversos tipos de modelos de negócios de CF.

Sendo assim, foram selecionados aleatoriamente dez participantes (Diretores Técnicos) de diferentes tipologias de CF, foi requisito de seleção os DT terem vivenciado nesta função nos respetivos CF a pandemia, nos períodos em que estes estiveram encerrados por imposição legal e aquando da permissão de reabertura dos espaços físicos. A pesquisa foi realizada em diversos locais da Região Norte de Portugal.

Tendo como base a relevância e representatividade no contexto nacional, decidimos focar o nosso estudo nas três tipologias mais significativas de CF, englobando cadeias de fitness e clubes individuais. Sendo assim, foram selecionados dois DT de *Health Club*, dois *Low Cost*, dois em Estúdios PT, dois em Ginásios Tradicionais e, por último, dois de direção técnica em Boxes de CrossFit.

3.2 INSTRUMENTOS

O presente estudo é de natureza qualitativa. Como método de recolha de dados, os participantes foram submetidos a entrevistas individuais semiestruturadas devido à sua qualidade de verificação e aprofundamento. Além disso, é um método flexível e que garante a consistência entre os participantes. Este método de recolha de dados irá permitir a compreensão aprofundada das vivências dos participantes (PATTON, 2002).

O roteiro da entrevista foi elaborado e validado por dois professores universitários especialistas na área de intervenção e posteriormente foi aplicado aos DT dos CF. O mesmo foi dividido em cinco partes a apresentação do tema e objetivos do estudo; a legitimação da entrevista; a identificação do participante; as dimensões do estudo; a validação da entrevista. Foram selecionadas quatro grandes dimensões para a realização do estudo baseadas na revisão da literatura, com o objetivo de clarificar os impactos da pandemia da COVID-19. Cada dimensão previamente selecionada, tem objetivos específicos e intervém em áreas distintas que se correlacionam no objetivo comum.

1. Gestão Financeira: As questões pretendem perceber de que modo a pandemia afetou a economia das empresas e as estratégias utilizadas pelos CF, através de duas subcategorias de análise: volume de negócios e plano financeiro.
2. Digitalização de Serviços: Foram definidas duas subcategorias de análise: serviço *online* e inovação.
3. Instalações Esportivas: Em contexto pandêmico e aquando da reabertura dos CF foi fundamental evitar o aumento da taxa de contágio provocada pela doença da COVID-19. Esta dimensão surge agregada à subcategoria segurança.
4. Gestão de Recursos Humanos: Foi fundamental analisar o modo de atuação dos CF e dos DT em relação aos colaboradores e a importância dos Recursos Humanos (RH).

Para garantir a qualidade e a confiabilidade do método utilizado, foram seguidos procedimentos relacionados à descrição dos processos de pesquisa, atendendo as questões éticas e à análise de conteúdo de Bardin (2008). No contexto do estudo, foram consultadas várias bases de dados que foram selecionadas criteriosamente, com base na relevância, atualidade, credibilidade e abrangência. Esta abordagem permitiu validar a coerência e a relevância das informações recolhidas, bem como obter dados e análises confiáveis e representativas.

3.3 PROCEDIMENTOS

Após definirmos o tema de estudo e realizada a revisão da literatura pertinente, foi elaborado e validado o roteiro da entrevista para posterior aplicação aos participantes. Foi também elaborado e assinado um termo de consentimento livre e esclarecido, onde foram assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados, assim como, a autorização para gravação auditiva da entrevista aos quais foram submetidos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente nos CF onde os participantes selecionados exerciam as suas funções enquanto DT, com o objetivo de promover um ambiente propício e confortável para o desenrolar das entrevistas que foram efetuadas nos períodos compreendidos entre março a junho de 2021, com a duração aproximada de 60 minutos. No contacto inicial com o entrevistado, o entrevistador realizou uma breve apresentação acerca do objetivo do estudo e foi assinado o termo de consentimento livre e esclarecido.

Iniciou-se a aplicação do roteiro da entrevista, numa primeira fase, constituída por: tema e objetivo do estudo; legitimação da entrevista; identificação do participante.

A segunda fase, foi constituída pelas questões enquadradas nas dimensões previamente definidas a: gestão financeira; a digitalização de serviços; as instalações Esportivas; a gestão de recursos humanos. Esta fase permitiu a recolha de dados para responder à questão central da investigação.

A terceira fase, consiste no encerramento da entrevista, onde ambas as partes reconhecem o seu término, e nesta fase nenhum material novo deve ser introduzido.

A entrevista foi gravada auditivamente e posteriormente transcrita para o papel, no entanto, foi fundamental o registo de algumas informações no decorrer da mesma. Os dados foram recolhidos, posteriormente transcritos e conferidas junto dos entrevistados, e analisados de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (2008), com o auxílio do *software* MaxQda (v20.4.0). Trata-se de um estudo dedutivo, de codificação através de unidade de registro temática e o critério de categorização selecionado semântico. Após a análise categorial e tendo em vista uma maior especificidade na análise de conteúdo foi indispensável a participação da inferência.

4 RESULTADOS

Após a recolha de dados através da realização de entrevistas, evidenciam-se os resultados de acordo com as dimensões previamente selecionadas.

Relativamente à Gestão Financeira os resultados mostram que em relação à subcategoria volume de negócios, constata-se que os CF sofreram quebras no volume de negócios devido à pandemia, em sete dos dez CF a quebra foi menor no segundo período de confinamento em comparação com o primeiro, e um dos CF não obteve quebra no mesmo período. Três dos CF, apresentaram uma quebra idêntica em ambos os períodos de confinamento. Em relação ao plano financeiro, foram várias as abordagens referentes à cobrança da mensalidade aos sócios, alguns CF optaram por manter uma abordagem idêntica, no entanto, existiram CF a modificar a abordagem.

As soluções apresentadas foram: a) A cobrança de um valor fixo/taxa de manutenção; “No primeiro confinamento foi estabelecido uma cobrança de um valor fixo de 15€ por sócio...” (DT HEALTH CLUB 1, 2021); b) Não cobraram mensalidade; “Em ambos os confinamentos não obrigamos os sócios a pagar qualquer tipo de mensalidade...” (DT BOX 1, 2021); e, c) A cobrança integral da mensalidade durante período de confinamento e reembolso taxativamente ao longo dos meses ou em

serviços do CF aquando a reabertura. “Os sócios pagantes durante período de confinamento, quando regressaram ficaram com uma espécie de *plafond* para usufruírem em mensalidades ou em outros serviços” (DT HEALTH CLUB 2, 2021).

Ainda no âmbito do plano financeiro para recuperar e restabelecer as finanças na época de 2020/2021, foram adotadas as seguintes medidas pelos CF: a) continuidade do uso do modelo digital; b) oferta de um produto diferenciador e apelativo; c) incremento de serviços novos e crescimento dos já existentes; d) adaptações físicas nas instalações; e) comunicação com o sócio; e, f) reorganização das equipas. Identificamos que a “comunicação com o sócio” foi a estratégia com maior transversalidade e evidência entre as demais.

Relativamente à Digitalização de Serviços e ao serviço *online*, durante os períodos em que os CF estiveram encerrados, os resultados mostraram que os CF tentaram migrar os seus serviços presenciais na íntegra para o modelo digital. Nomeadamente, aulas de grupo, serviço de nutrição, treinos personalizados e em sala. Alguns CF, optaram também por arrendar algum equipamento aos sócios.

Foi referido pelos DT a utilização de várias plataformas digitais, tais como: a) As redes sociais (Facebook®, Instagram®); b) A plataforma Zoom®; c) O Google Meet®; d) O Youtube®; e) O Telegram®; f) O WhatsApp®; e, g) A *App* interna dos CF.

Ao questionarmos os DT, se o serviço *online* funcionou positivamente e se teve a adesão perspetivada, conseguimos perceber que as expectativas e a experiência de contacto com o serviço foram diferentes. Sendo assim, alguns DT sentiram que funcionou positivamente, mas que não teve a adesão esperada, outros referem, que funcionou positivamente e que foi de encontro às expectativas. Os DT relataram um entusiasmo no primeiro confinamento, outros referem um aumento na adesão no segundo confinamento. Apesar da quebra abrupta no uso do modelo digital, aquando da reabertura do espaço físico após o primeiro confinamento, oito DT referem a continuidade do modelo *online*, dois referem não continuar a sua utilização. Em relação à subcategoria inovação, a maioria dos participantes referem que a pandemia foi um contributo fundamental para o desenvolvimento e inovação dos CF e que alguns CF inovaram os serviços do primeiro para o segundo confinamento. “Existiu uma evolução enorme ao nível de conteúdos disponíveis, uma maior facilidade para aceder à nossa plataforma, a inclusão de vídeos na nossa aplicação e aumentamos a comunicação através do nosso *site*...” (DT LOW COST 1, 2021).

Outros aderiram ao serviço *online* apenas no segundo confinamento e existiram CF que mantiveram o modelo criado para o primeiro confinamento. Em relação à *Wearable Fitness Technology* (WTF), verificamos que apesar da maioria dos DT não constatarem um aumento do seu uso, no entanto, consideram que este tipo de tecnologia vai crescer e evoluir não só em relação ao *fitness*, mas também a sua evolução em várias áreas.

Em relação às Instalações Esportivas, nomeadamente à segurança, os resultados mostram que os CF realizaram adaptações físicas nos espaços e cumpriram integralmente todas as regras recomendadas pela Direção Geral da

Saúde (DGS), para além das regras recomendadas, alguns CF optaram ainda por tomar medidas extra recomendações.

Realizamos sempre que possível as aulas de *fitness* no exterior de modo a garantir o distanciamento físico e diminuir o risco de contágio... uso individualizado de toalhas e pulverizadores... colocamos também em cada estúdio e espaço um painel numerado e sacos individuais para a colocação das suas máscaras. (DT HEALTH CLUB 1, 2021)".

Em relação ao controlo e monitorização dos sócios nas instalações, há exceção de um CF, os restantes referem a utilização de uma aplicação de gestão interna (*App*), para marcação de aulas ou treinos, limitadas às vagas existentes. Os torniquetes também são utilizados por alguns CF como método de monitorização de sócios ao momento nas instalações.

Em relação à higienização e desinfecção dos balneários em horas de maior afluência, uma vez que os mesmos foram tardiamente permitidos em relação ao restante espaço, os CF aquando permissão intensificaram a higienização e desinfecção e ainda implementaram medidas estratégicas para evitar a aglomeração de pessoas.

Relativamente à GRH, os resultados mostram que na subcategoria liderança, de acordo com os DT, a equipe esteve disposta e disponível a ajudar durante período nos quais os CF estiveram encerrados. Para além de que, a principal estratégia usada pelos DT, para manter a equipe unida, determinada, motivada e focada durante confinamento foi a comunicação. "Realizamos essencialmente reuniões periódicas via Zoom, onde falávamos das estratégias e onde trabalhávamos o *mindset* com a equipe..." (DT HEALTH CLUB 2, 2021).

Todos os DT participantes, referem que os RH, foram uma alavanca fundamental para a manutenção e continuidade dos CF, em períodos de confinamento e pós confinamento, no entanto, consideram que os RH são fundamentais para o negócio sempre. É referida a importância dos RH para o regresso do sócio e na sua fidelização, assim como, RH mais motivados prestam um serviço de maior qualidade ao sócio. "É muito importante oferecer um serviço de qualidade ao cliente e considero que uma equipe motivada e a trabalhar em harmonia é fundamental para o crescimento."(DT ESTÚDIO 1, 2021).

Em relação ao desempenho dos RH e fatores que possam influenciar o mesmo, os DT consideram as competências sociais "valores" prioritárias, na contratação de pessoas para integrarem as suas equipes, as competências técnicas ficam em segundo plano. Ainda, oito dos dez participantes referem que a ausência de licenciatura ou título profissional é fator de exclusão na contratação. Conseguimos aferir que a maioria das equipes nos CF é constituída por trabalhadores em regime de prestação de serviços ao invés de contratados. De acordo com três DT entrevistados, a condição de trabalho como prestador de serviços, não influencia o desempenho dos RH, no entanto, os restantes participantes consideram que esta condição influencia o seu desempenho. No quadro abaixo (quadro 1), apresentamos as categorias e subcategorias analisadas, assim como, algumas das codificações obtidas nas entrevistas aos DT.

Quadro 1- Dimensões e Resultados do estudo

Categories	Subcategorias	Exemplos de Codificações
Gestão Financeira	Volume de Negócios	<p>“No primeiro confinamento tivemos uma quebra de 50% e no segundo confinamento de 30%.” (DT HEALTH CLUB 2, 2021)</p> <p>“Tivemos 97% de quebra de faturação...” (DT BOX 2, 2021)</p>
	Plano Financeiro	<p>“Não, não foi cobrado igual de todo, aliás quem não quis seguir connosco, a mensalidade ficou suspensa, quem quis continuar connosco no modelo online, houve um reajuste da mensalidade.” (DT TRADICIONAL 2, 2021)</p> <p>“Uma das estratégia passa pelo trabalho ao nível das equipas, ter equipas com pessoas mais alinhadas com os valores da empresa... estamos também a alinhar ferramentas de gestão para controlar melhor o negócio.” (DT LOW COST 2, 2021)</p>
Digitalização de Serviços	Serviço Online	<p>“Nós tivemos uma plataforma específica, em que as pessoas podiam escolher assistir em stream ou através de programas gravados, com diferentes conteúdos e objetivos ao nível de aulas de grupo, programa de nutrição e algumas dicas de treino para colmatar a cobrança da mensalidade...” (DT LOW COST 1, 2021)</p> <p>“Certo, vai ser um serviço que nós criamos, vamos dar continuidade, mas acreditamos muito mais e sempre no serviço presencial, mas sim veio para ficar e pensamos em melhora-lo até em situações futuras...” (DT TRADICIONAL 2, 2021)</p>
	Inovação	<p>“A pandemia sem dúvida impulsionou que nos reinventássemos e o modelo online é uma ferramenta que veio para ficar.” (DT ESTÚDIO 2, 2021)</p> <p>“Veio trazer muita novidade e desenvolvimento, quer a nível de programação quer a nível de tecnologia, qualidade digital e comunicação...” (DT LOW COST 1, 2021)</p>
Instalações Esportivas	Segurança	<p>“Na sala de musculação optamos por impedir a utilização de algumas das máquinas para diminuir a proximidade, nas aulas de grupo a utilização de marcações no solo, assim como, a marcação de aulas e de sala de musculação através da App, desinfetantes em todos os espaços e ainda, numa fase inicial a obrigatoriedade da utilização de máscara durante a prática...” (DT TRADICIONAL 1, 2021)</p> <p>“Em relação aos balneários...mapa de aulas adequado para evitar aglomerados, cacifos extra, restrição ao uso de chuveiros” (DT HEALTH CLUB 1, 2021)</p>
Gestão de Recursos Humanos	Liderança	<p>“A parte mais importante deste negócio é o Staff...(DT BOX 1, 2021)</p> <p>“Realizamos várias formações, webinars, reuniões, briefings informais com o mesmo desfasamento que eram realizados presencialmente e telefonemas para os colaboradores...” (DT LOW COST 2, 2021)</p>
	Desempenho	<p>“Valorizo que seja uma pessoa ambiciosa ...competente no que faz, é importante também uma pessoa que procure constantemente a formação contínua...” (DT ESTÚDIO 1, 2021)</p> <p>“A nossa equipa é constituída por recibos verdes, no entanto, influencia o seu desempenho...” (DT BOX 1, 2021)</p>

Fonte: elaborado pelos autores

Ao analisarmos os modelos de negócio, nos quais aplicamos as entrevistas aos respetivos DT, foi possível identificar que o modelo que apresentou um impacto mais significativo foram as *Box de CrossFit*. Observou-se que esses modelos ofereceram respostas estratégicas mais lentas que se refletiu numa queda mais acentuada no volume de negócios. Por outro lado, os *Health Clubs* e *Low Cost*, demonstraram uma melhor capacidade de adaptação e reagiram de forma mais ágil. Isso sugere que esses modelos estavam mais bem preparados para enfrentar a situação de crise.

5 DISCUSSÃO

O estudo tem como foco investigar os impactos resultantes da pandemia, avaliar as adaptações implementadas pelos DT em período de distanciamento social e analisar as estratégias adotadas pelos CF aquando reabertura.

Iniciamos o estudo a analisar a Gestão Financeira que permitiu comprovar que os CF sofreram com a pandemia relativamente ao volume de negócios. Todos os DT referem quebras no faturamento em períodos de confinamento à exceção de um CF, um estúdio PT, que no segundo período de confinamento não auferiu quebra de faturamento e ainda conseguiu aumentar os seus ganhos. Alguns CF reduziram também a percentagem de quebra de faturamento no segundo confinamento. Já Machado *et al.* (2022), perante a primeira situação de confinamento, refere que existiu uma alteração comportamental, sugerindo um reconhecimento dos benefícios físicos e psicológicos associados à prática de exercício físico. Na população adulta previamente ativa, apenas existiu uma redução na prática em 21% e 45% da população inativa passou a ser ativa durante período de confinamento. No segundo período de confinamento os autores referem que existiu uma percepção generalizada de um aumento de comportamentos sedentários, no entanto, os resultados auferidos no nosso estudo revelam uma diminuição na quebra do volume de faturamento em CF.

Em relação à concorrência que adveio do crescimento do setor do *fitness* antes da COVID-19, de acordo com Woolf (2008), a estratégia dos CF para a prosperidade passa pelo desenvolvimento de serviços de suporte no sentido de aumentar o produto principal, ou seja, serviços que agreguem valor a esse produto, mas direcionados para mercados específicos. Em contexto pandêmico, ao questionarmos os DT, acerca das estratégias de recuperação após reabertura do espaço físico na época de 2020/2021, a estratégia mais referida foi a comunicação ativa com o sócio.

Num contexto pré pandemia, estávamos num período de mudança social, acelerado notoriamente pelo desenvolvimento tecnológico, mas ainda existiam barreiras a serem superadas. De acordo com Barbosa, García-Fernandez e Carrión (2020), as redes sociais, desempenham um papel fundamental na concepção, manutenção na superioridade no setor dos serviços e também salientam que o uso de tecnologias, facilitam e ajudam na retenção e na fidelização de sócios.

Em resposta à pandemia, a maioria dos CF migraram os seus serviços presenciais para o modelo digital, também a AGAP(2020a) verificou que 91% dos CF disponibilizaram serviços *online* durante período de confinamento e 83% pretendem

dar continuidade ao serviço *online* após período de confinamento, o que vai de encontro com o presente estudo. No entanto, os participantes veem o modelo online como um serviço secundário ou alternativo.

Deste modo, aulas de grupo transmitidas em direto ou gravadas, programas de nutrição, a possibilidade de terem um planeamento de treino durante período de confinamento e os treinos de acompanhamento *online*, foram os principais serviços disponibilizados através de diversas plataformas. O uso do modelo digital nos CF passou a ser o único método possível, em fase pandêmica para a prática de exercício físico, no entanto as opiniões são divergentes em relação à sua eficácia. Também Guimarães Junior *et. al* (2020), salientam aspectos positivos da tecnologia durante a pandemia, tais como, o fácil acesso e utilização, a orientação segura dos treinos e a redução dos deslocamentos e como aspetos negativos referem a falha da conexão da internet, a dificuldade na correção de exercícios e a falta de inclusão de determinados públicos.

Em relação à WTF os participantes a consideram que está em crescente evolução e veem este tipo de equipamento como uma mais-valia, referindo a sua utilidade na monitorização e controle de treino. Apenas alguns DT constataram um aumento no seu uso. De acordo com Pedragosa, Angosto e Gonçalves (2022), a WTF está em crescimento, funciona como um motor para a motivação, interação entre sócios, sensação de pertença e estimula a filiação dos sócios à marca, pelo que aumenta a rentabilidade nos CF.

Durante a fase pandêmica a eficácia da segurança em CF foi posta em causa, no entanto, segundo Pedragosa e Cardadeiro (2021), a taxa de contágio neste contexto é inferior a 0,03% e os CF foram exemplares no cumprimento das recomendações, o que vai de encontro com o presente estudo.

Segundo Franco *et al.* (2021), com o confinamento, as pessoas tiveram de passar a treinar ao ar livre, desse modo as atividades *Outdoor* ganharam terreno devido à existência de uma inerente sensação de segurança. Uma das alternativas apresentadas pelos DT como medida extra às recomendações foi a utilização do espaço *Outdoor*. Os CF que já possuíam espaços *Outdoor* automaticamente migraram os seus serviços para o exterior, outros, acabaram mesmo pela criação desses espaços. Para garantir o cumprimento de todas as medidas, os CF monitorizavam e controlavam as suas instalações através da *App*, para marcação de aulas e treinos limitados às vagas existentes.

Com a mudança de paradigma geral, todos os colaboradores destes espaços ficaram numa posição de dificuldade e incerteza. A este respeito, Rego e Cunha (2020) referem que durante esta fase o líder deve envolver a equipe no “problema” ao invés de se afastar dos seus colaboradores, criando e alimentando rumores. O que vai ao encontro ao nosso estudo, uma vez que a comunicação foi a principal estratégia utilizada pelos DT.

Em relação ao desempenho, os DT, dão ênfase à importância de saber trabalhar em equipe e aos valores individuais no processo de seleção de elementos para as suas equipas. O conhecimento técnico é menos valorizado em comparação

com os valores pessoais. Mestre (2020) refere a importância do Decreto nº 39/2012, de 28 de Agosto de 2012, no sentido de proteger os profissionais da área do *fitness*, onde é ilegal a prestação de serviços nesta área sem título profissional. No estudo, no processo de seleção, verificou-se que na maioria dos casos a ausência de título profissional é um fator de exclusão na contratação, mas ainda existem CF onde isso não é linear apesar da imposição legal.

Ainda assistimos que maioritariamente os profissionais em CF, são trabalhadores com vínculos precários designadamente prestação de serviços, sendo que os que detêm contratos de trabalho são uma minoria. Porém, a maioria reconhece que a ausência deste tipo de vínculo pode ser prejudicial e influenciar o desempenho.

Os CF sofreram direta e indiretamente com a pandemia da COVID-19. Em todos os CF existiram quebras no volume de negócios apesar da maioria ter realizado adaptações estruturais e materiais com o intuito de minimizar a perda de número de sócios ativos. Também, os profissionais de exercício, tiveram de acompanhar a mudança e de se adaptar ao ensino à distância através das ferramentas digitais disponíveis. O reforço e cumprimento das regras de higiene e segurança no processo de retoma ao modelo presencial foi fundamental para sócios, colaboradores na transmissão e mitigação da doença. Este estudo fundamentou-se nas narrativas dos DT, nas suas percepções e vivências em contexto pandêmico, bem como nas transformações ocorridas nos CF.

6 CONCLUSÕES

A investigação desenvolvida permitiu aprofundar conhecimentos relativos ao Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de *Fitness* nas diversas dimensões do ponto de vista do DT.

Inevitavelmente, foram períodos turbulentos com a suspensão das atividades por obrigatoriedade legal, no ano de 2020 e 2021. Os CF sofreram um impacto financeiro enorme, com quebras significativas no volume de faturamento, no entanto, permitiu que os DT se desafiassem do ponto de vista estratégico. Os CF utilizaram diferentes estratégias na cobrança da mensalidade aos sócios, com objetivo de reterem os seus sócios mesmo enquanto encerrados e salientaram algumas estratégias de recuperação para a época de 2020/2021, tais como: a continuidade do uso do modelo digital, criação de um “novo” produto, novos serviços e crescimento de serviços já existentes, comunicação e proximidade com os sócios e a reorganização das equipas de trabalho. Os CF disponibilizaram serviços *online* através de várias ferramentas digitais para colmatarem a impossibilidade do modelo presencial. Os serviços presenciais foram migrados para o serviço *online*, desde aulas de grupo, serviço de *Personal Trainer* e Nutrição, assim como o planeamento de treino, através de essencialmente três canais de comunicação *online*, as redes sociais (Facebook® e Instagram®), a plataforma Zoom® e o WhatsApp®. Os DT referem a continuidade do modelo digital aquando reabertura das instalações, no entanto, referem que o modelo *online* apesar de fundamental em contexto pandêmico é ainda um serviço secundário.

Aquando o regresso os CF asseguraram o cumprimento de todas as regras sugeridas pela DGS e ainda implementaram medidas extra, o que nos faz crer que são locais seguros à prática de exercício físico. Sendo que, a medida passaria por aumentar as fiscalizações e não o encerramento alegando falta de segurança em contexto pandêmico. Os profissionais da área do *fitness* tiveram de se adaptar apesar da instabilidade sentida ao modelo *online*, onde a liderança exercida através da comunicação ativa pelos DT, foi a chave para manter a equipe unida e focada. No entanto, para os profissionais da área ainda existem barreiras a serem ultrapassadas, no que concerne à valorização e situação contratual.

Verificamos que a pandemia preconizou a necessidade de adaptação e reestruturações por parte dos CF, veio provocar transformações e acelerar todo um processo de anos, num curto espaço de tempo, apesar dos danos financeiros provocados a curto prazo. No entanto, comportou a oportunidade de fortalecer e diversificar o setor a médio prazo.

7 LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES NA PRÁTICA

O presente estudo contribuiu para as investigações na área, após a pandemia. Contudo, estão identificadas propostas de melhoria que poderão ser implementadas no futuro. Uma das limitações incide sobre a oferta reduzida e diversificada de investigação sobre as quatro variáveis estudadas, o que limita a discussão, nomeadamente, a nível financeiro e de RH's onde não foram encontrados ainda estudos diretos. Em segundo lugar, a amostra revela a realidade apenas na região Norte de Portugal, sugere-se em futuros estudos uma maior abrangência e diversificação da amostra. Em terceiro lugar, em relação à WTF, reconhecemos que os DT não foram os participantes mais assertivos para a análise do uso deste tipo de tecnologia pois nem todos tinham interação direta com o sócio em contexto de treino. Ainda do ponto de vista crítico, consideramos que em futuros estudos é fundamental investigar e mensurar quais foram os apoios oferecidos pelo Governo, como estratégia de redução de danos nas PME, nomeadamente nos CF. Apesar da existência de outros estudos neste contexto considera-se que, o presente estudo se diferencia por integrar quatro variáveis distintas e de relevância para o entendimento global do impacto da pandemia em CF. Ainda concede a possibilidade aos gestores do *fitness* de reflexão, apreciação e reavaliação, tendo em vista a evolução e o crescimento do setor no futuro.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE GINÁSIOS E ACADEMIAS DE PORTUGAL (AGAP). A perspetiva dos clientes dos clubes de fitness e saúde. **Portugal Activo**, 2020a. Disponível em: <https://bit.ly/32phyh4>. Acesso em: 10 jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE GINÁSIOS E ACADEMIAS DE PORTUGAL (AGAP). Resultados do Inquérito sobre o impacto da pandemia de Covid-19 na realidade operacional dos Clubes Associados. **Portugal Activo**, 2020b. Disponível em: <https://www.portugalactivo.pt/noticias/resultados-do-inquerito-sobre-o-impacto-da-pandemia-de-covid-19-na-realidade-operacional>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BARBOSA, Helena; GARCÍA-FERNANDEZ, Jerónimo; CARRIÓN, Gabriel. Influência das tecnologias na retenção de sócios em ginásios: revisão sistemática. **Movimento**, v. 26, p. e26070, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.100316>

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

DT BOX, 1. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Guimarães, 2021.

DT BOX, 2. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Vila Nova de Famalicão, 2021.

DT ESTÚDIO, 1. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Paços de Ferreira, 2021.

DT ESTÚDIO, 2. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Santo Tirso, 2021.

DT HEALTH CLUB, 1. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Santo Tirso, 2021.

DT HEALTH CLUB, 2. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Vila Nova de Gaia, 2021.

DT LOW COST, 1. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Viana do Castelo, 2021.

DT LOW COST, 2. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Trofa, 2021.

DT TRADICIONAL, 1. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Guimarães, 2021.

DT TRADICIONAL, 2. Entrevista sobre o Impacto da COVID-19 na Gestão de Centros de Fitness. Entrevistador: Vanessa Roriz. Vila Nova de Famalicão, 2021.

EUROPEACTIVE. Raising the digital profile of your Business. Disponível em: <https://www.europeactive.eu/covid19/raising-digital-profile-your-business>. Acesso em: 18 abri. 2020.

FERREIRA, Joanne; LOPES, Christianne. Impactos da pandemia da covid-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas sob a ótica de um empresário contábil. **Prospectus**, v. 1, n. 1, p. 72 – 107, jul. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2763-9606.2021v1n1.59654>

FRANCO, Susana *et al.* Tendências do fitness em Portugal para 2021. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 21, n. 2, p. 242-258, 2021. Disponível em: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232021000200020. Acesso em: 11 nov. 2023.

GROVES, Laura M. *et al.* Community transmission of SARS-CoV-2 at three fitness-facilities-Hawaii, June-July 2020. **Morbidity and Mortality Weekly Report**, v. 70, n.9, p. 316-320, 5 mar. 2021. DOI: <https://doi.org/10.15585/mmwr.mm7009e1>

GUIMARÃES JUNIOR, Djalma *et al.* Efeitos da pandemia do Covid-19 na transformação digital dos pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

LOPES, José. **Gestão do Desporto**: manual de curso de treinadores de desporto//grau III. Lisboa: Instituto Português do Desporto e da Juventude, 2017. Disponível em: https://ipdj.gov.pt/documents/20123/123573/Graulll_07_Gestao.pdf/a181d1d8-dad7-e569-bfeb-37897a6caa2a?t=1574941944198. Acesso em: 17 jan.2021

MACHADO, Ercília *et al.* **Impacto da pandemia COVID-19 na prática de atividade física e desportiva da população portuguesa durante os períodos de isolamento social 2020-2021**. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, 2022.

MESTRE, Alexandre. Depois do outdoor fitness, agora o online fitness numa “terra de ninguém”. **Portugal Activo**, n. 5, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Histórico da Pandemia de COVID- 19**. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19> . Acesso em: 16 jan. 2021

PARK, Tae-Seung; KWON, Jae-Yoon. Analysis of crisis management for sustainable development of fitness center during the covid-19 pandemic. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2451, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042451>

PASTOR-BARCELÓ, Adrián; ALGUACIL, Mario; ALONSO-DOS-SANTOS, Manuel. Influencia de la calidad, satisfacción, valor percibido e imagen corporativa em la confianza em la marca em el servicio fitness. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 25, n.1, p. 77-80, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146293018.pdf>. Acesso em: 12 jul.2021.

PATTON, Michael. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PEDRAGOSA, Vera. Impacto e alternativas para a prática de atividade física. *In*: CORREIA, Abel; BISCAIA, Rui; PEDRAGOSA, Vera (coords.). **Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise**. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2021. p. 90-92.

PEDRAGOSA, Vera; ANGOSTO, Salvador; GONÇALVES, Celina. Validity and Reliability of a Wearable Fitness Technology Scale in Portugal. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 10, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19105927>

PEDRAGOSA, Vera; CARDADEIRO, Eduardo. Barómetro do Fitness em Portugal 2020. **Portugal Activo**, 2021. Disponível em: https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/02_barometro_anual_agap_2020_low_0.pdf. Acesso em: 10 jul. 2021.

PEDRAGOSA, Vera; CARDADEIRO, Eduardo; SANTOS, António. Barómetro do Fitness: relatório anual. **Portugal Activo**, 2023. Disponível em: https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/03_barometro_anual_agap_2022.pdf

RASOTO, Armando *et al.* **Gestão Financeira**: enfoque em inovação. Curitiba: Aymarâ Educação, 2012.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel. **Liderar em Tempos-de-Crise**. Nova School of Business Economics, 2020. Disponível em: <https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/lead/wp-content/uploads/2020/03/Liderar-em->. Acesso em: 11 nov. 2023.

RIBEIRO, Tiago. Nestes tempos inovar é uma saída. *In*: CORREIA, Abel; BISCAIA, Rui; PEDRAGOSA, Vera (coord.). **Crónicas COVID-19: Gestão do Desporto em Tempos de Crise**. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa, 2021. p. 70-72

WOOLF, Jules. Competitive advantage in the health and fitness industry: developing service bundles. **Sport Management Review**, v.11, n. 1, p. 51-75, 2008. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70103-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70103-7)

Abstract: The aim of this study was to analyze the impacts and verify the adaptations made in Fitness Centers (FC), during the social distance caused by the COVID-19 pandemic and the strategies found afterwards. The sample was composed by 10 FC's Technical Directors (TD). The semi-structured interview was used as a tool and integrated 4 dimensions: Financial Management; Digital Services; Sports Facilities; Human Resource Management. The interviews were all in person inside the Fc's and the anonymity and confidentiality were secured. The interviews were recorded and then transcribed. The data were analyzed using MaxQda (v20.4.0). The results showed that FC's suffered significant drops in turnover. The digital model became central, and the internal management application was the most used tool to monitor the facilities. Covid-19 pandemic caused damage in a short amount of time within the FC's, but it has provided an opportunity to strengthen and diversify the sector in mid-term.

Keywords: Pandemic. Gyms. Sports Management. Strategies.

Resumen: El objetivo del estudio analizar los impactos y comprobar las adaptaciones realizadas en Centros de Fitness (CF), durante el distanciamiento social por obligación legal y las estrategias utilizadas posteriormente. La muestra estaba formada por 10 directores técnicos (DT). El instrumento utilizado la entrevista semiestructurada, que consta de 4 dimensiones: Gestión Financiera; Digitalización de Servicios; Instalaciones Deportivas; Gestión de Recursos Humanos. Las entrevistas fueron cara a cara y se garantizó el anonimato y la confidencialidad, fueron grabadas y posteriormente transcritas. Los datos analizaron ayuda de MaxQda (v20.4.0). Los resultados mostraron que el FC's sufrió caídas significativas en la facturación. La maqueta digital pasó a ser central y la aplicación de gestión interna fue la herramienta más utilizada para supervisar los espacios. La pandemia de la COVID-19 causó daños a corto plazo a las FC's, pero ofreció la oportunidad de fortalecer y diversificar el sector a medio plazo.

Palabras clave: Pandemia. Clubs de fitness. Gestión Deportiva. Estrategias.

LICENÇA DE USO

Este é um artigo publicado em acesso aberto (*Open Access*) sob a licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja corretamente citado. Mais informações em: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declararam que não existe nenhum conflito de interesses neste trabalho.

CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

Vanessa Roriz: Contributo na idealização e desenho do estudo, desenvolvimento do *draft* geral.

Celina Gonçalves: Contributo no desenho do estudo e na revisão da literatura, resultados e discussão.

Maria José Carvalho: Contributo na idealização, no desenho do estudo e na metodologia.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado sem o apoio de fontes financiadoras.

COMO REFERENCIAR

RORIZ, Vanessa; GONÇALVES, Celina; CARVALHO, Maria José. O impacto da covid-19 na gestão de centros de *fitness*. **Movimento**, v. 29, p. e29060, jan./dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.127521>

RESPONSABILIDADE EDITORIAL

Alex Branco Fraga*, Elisandro Schultz Wittizorecki*, Mauro Myskiw*, Raquel da Silveira*

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Porto Alegre, RS, Brasil.