

A evolução do

mercado do fitness

português e o envolvimento do consumidor



Lúcia de Fátima Silva Piedade
Laurianne Costa de Carvalho

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras

Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade do Estado de Mato Grosso

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria



Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^o Dr^a Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Edevaldo de Castro Monteiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Prof^o Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^o Dr^a Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Prof^o Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof^o Dr^a Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas



A evolução do mercado do fitness português e o envolvimento do consumidor

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Lúcia de Fátima Silva Piedade
Laurianne Costa de Carvalho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P613 Piedade, Lúcia de Fátima Silva
A evolução do mercado do fitness português e o envolvimento do consumidor / Lúcia de Fátima Silva Piedade, Laurianne Costa de Carvalho. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0144-5
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.445223105>

1. Marketing esportivo. 2. Satisfação do consumidor. 3. Mercado do fitness. I. Piedade, Lúcia de Fátima Silva. II. Carvalho, Laurianne Costa de. III. Título.

CDD 796.4069

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



SUMÁRIO

RESUMO	1
ABSTRACT	2
INTRODUÇÃO.....	3
METODOLOGIA.....	6
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO DOS ASPETOS CONCEPTUAIS DO ESTUDO	7
A EVOLUÇÃO DO MERCADO DO FITNESS.....	8
CARACTERIZAÇÃO DOS GINÁSIOS E <i>HEALTH CLUBS</i>	16
DIMENSÃO DOS GINÁSIOS E <i>HEALTH CLUBS</i>	19
INDICADORES DE CONSTRUÇÃO E NORMAS DE QUALIDADE NOS GINÁSIOS E <i>HEALTH CLUBS</i>	21
CONCEPTUALIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO	26
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	33
CONCLUSÕES.....	41
IMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	42
REFERÊNCIAS	43
SOBRE AS AUTORAS	56

RESUMO

O objetivo deste estudo foi conceptualizar o envolvimento dos consumidores no âmbito do *fitness* e compreender a sua relação. O mercado do *fitness* está em crescimento, possui novas tendências e o comportamento do sócio tem sido difícil de prever. As tecnologias de informação que diversificam a variabilidade dos produtos e dos serviços do setor, a grande velocidade, tornam quase impossível acompanhar a sua evolução do consumidor e a indústria do *fitness* está longe de satisfazer o preenchimento da capacidade total das suas instalações, sobretudo com a atual conjuntura mundial provocada pela pandemia Covid-19. As novas tecnologias digitais e os canais multidimensionais em tempo real contribuíram para o empoderamento do consumidor. O consumidor tornou-se mais próximo das empresas e a sua opinião passou a ser ouvida, globalmente, por outros consumidores e ganhou a atenção dos *stakeholders* do serviço e do produto e acrescentar valor à empresa. Complementarmente, a literatura informa que é fundamental perceber a comunicação das marcas efetuada no atual contexto e posicionar-se de forma a criar envolvimento com os consumidores. A metodologia assenta numa revisão bibliográfica extensiva e de caráter exploratório, tendo por base a recolha de informação, leituras e pesquisas em literatura sobre o tema. Concluiu-se que a mudança na relação entre os consumidores e as organizações ampliam as necessidades de estudo na área da gestão das organizações, e também na indústria no *fitness*. Posto isto, compreender o envolvimento do sócio e este tipo de relacionamento que surge entre as empresas e os consumidores torna-se extremamente relevante.

PALAVRAS-CHAVE: Mercado do *fitness*, evolução, envolvimento, consumidor.

ABSTRACT

The aim of this study was to conceptualize consumers' involvement in the field of fitness and understand their relationship. The fitness market is growing, has new trends and partner behavior has been difficult to predict. Information technologies that diversify the variability of products and services in the sector, at great speed, make it almost impossible to keep up with the evolution of the consumer and the fitness industry is far from satisfying the full capacity of its facilities, especially with the current world situation caused by the Covid-19 pandemic. New digital technologies and real-time multidimensional channels have contributed to consumer empowerment. Consumers became closer to companies and their opinion was heard globally by other consumers and gained the attention of service and product stakeholders and added value to the company. In addition, the literature informs that it is essential to understand the communication of brands carried out in the current context and to position itself in order to create involvement with consumers. The methodology is based on an extensive bibliographic review of an exploratory nature, based on the collection of information, readings and research in literature on the subject. It was concluded that the change in the relationship between consumers and organizations expands the study needs in the area of organizational management, and also in the fitness industry. That said, understanding the involvement of the partner and this type of relationship that arises between companies and consumers becomes extremely relevant.

KEYWORDS: Fitness market, evolution, involvement, consumer.

INTRODUÇÃO

Na procura pela saúde e pelo bem-estar com as constantes mudanças do estilo de vida da população, verificou-se uma mudança global, e não só no mercado do *fitness*. A indústria do *fitness* (aptidão física: estado geral de boa saúde, resultante da prática de exercícios e nutrição adequada, Laine & Vehmas, 2017) recebeu menor atenção nas pesquisas académicas, sobretudo, no que diz respeito às estratégias de envolvimento dos sócios. Segundo Arnautovska et al. (2017), Laine e Vehmas (2017) e Gow, Pattie e Deary (2017), a razão pela qual essa indústria tem sido negligenciada é o facto de estar inserida numa área multidimensional, fragmentada e em contínuo estado de inovação.

Como exemplo da falta de investigação nesta área, e com base numa pesquisa inicial sobre este tema (*i.e.*, revisão sistemática na internet de 2005 a 2022), foi realizada uma revisão em três bases de dados internacionais, em janeiro de 2022, com as palavras-chaves – *customer engagement* (CE); *service/product*; *CE sport*; e *CE fitness*. Foi revelada uma disparidade entre o envolvimento com o serviço/produto, o envolvimento com o desporto e o envolvimento com o *fitness*, como se pode observar na tabela 1.

Base de dados	Palavras-chaves: CE <i>service/product</i>	Palavras-chaves: CE <i>sport</i>	Palavras-chaves: CE <i>fitness</i>
Google académico	3610	1430	12
Microsoft académico	2323	1107	11
Questia	10.989	446	356

Tabela 1. Análise das publicações sobre o envolvimento

Nesta mesma linha conceptual, Kennedy, Kunkel e Funk (2021), Parihar, Dawra e Sahay (2019), Zhang, Guo, Hu e Liu (2017), Cunningham (2013), Mendes (2013), Boxer e Rekettye (2011) referem que os fatores decisivos para a escolha do consumidor merecem maior investigação, sobretudo, nos atuais desafios das empresas desportivas na crise pandémica COVID-19 (Sadeqi-Arani, & Ghahfarokhi, 2022), em que é consenso que a comunicação e marketing de envolvimento são utilizadas para apoiar o desenvolvimento da indústria desportiva (Goss, Rothschild, & Hutson, 2021).

Juntando aos aspetos referidos neste tópico, segundo a Comissão Europeia (2014, citado em Laine & Vehmas, 2017, p. 272), Portugal é “um dos países com maior proporção de inquiridos que não são membros de nenhum clube desportivo ou centro de saúde/*fitness* (*i.e.*, respetivamente, 88%; 74% na UE28)”. Complementarmente, San Emeterio, García-Unanueglesiass-Soler, Gallardo e Felipe (2020, p. 54) informam que:

Vários estudos mostram que mais de 50% das pessoas inscritas num programa de exercício abandonarão a atividade antes do final do ano (Bedford, 2009; Dishman, Sallis & Orenstein, 1985; Hillsdon, 2001; IRHSA, 2012; MacIntosh

& Law 2015). Isto é particularmente importante no caso de pessoas inscritas em centros de fitness, de acordo com estudos recentes. Assim, Gallardo, Rodríguez-Cañamero, Hernando Barrio e Peñas (2016) indicam que 70% das pessoas que se inscrevem em centros de fitness, saem antes do final do primeiro ano, enquanto que Sperandei, Vieira e Reis (2016) reforçam que existe apenas 3,7% de probabilidade de um membro permanecer por mais de um ano num centro de fitness.

Somando a estes dados, segundo Lira (2020, p.01), em Portugal, o sector dos clubes de *fitness* que vale 300 milhões/ano, em março deste ano, devido à crise pandémica causada pela doença corona vírus (COVID-19), 15% dos sócios cancelaram as suas inscrições, onde a quebra de receita foi de mais de 60%. “Ainda assim ao nível das grandes cadeias assegura que os ginásios não pretendam fechar instalações. A mesma certeza já não tem relativamente aos pequenos espaços”. Nesta perspectiva, o aumento da participação dos sócios nos GHC, através do envolvimento pode ser uma estratégia benéfica para promover o avanço do setor do *fitness*, justificando o interesse deste estudo.

Define-se o envolvimento, como a intensidade da participação, da interação social e do entusiasmo do consumidor com as ofertas de uma organização (Kennedy, Kunkel, & Funk, 2021; Vivek, 2009). É baseado na interação, na criação de experiências positivas e dinâmicas com o consumidor, maximizando o seu interesse e continuidade com o serviço (Choi & Kandampully, 2019; Zhang et al., 2017; Yoshida, Gordon, Nakazawa, & Biscaia, 2014). Contudo, Beckers, Van Doorn e Verhoef, (2018), afirmam que ainda não está claro se as estratégias de envolvimento beneficiem as organizações em todos os setores dos serviços. Um conjunto de autores é unânime ao concluir que o investimento em novas estratégias organizacionais, nomeadamente o envolvimento do consumidor, é responsável por aumentar: i. a habilidade de gerenciar o relacionamento com os consumidores; ii. as vantagens competitivas em longo prazo; iii. os benefícios significativos no aumento da *performance* organizacional, com aumento das receitas e número de sócios (Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Saviolo, 2019; Singaraju, Nguyen, Niininen, & Sullivan-Mort, 2016; Van Doorn et al., 2010).

Segundo Saviolo (2019) e Van Doorn et al., (2010), os primeiros estudos sobre *marketing*, gestão e comportamento do consumidor datam do início deste século e conceptualizam-no e o analisam-no em diversos mercados. Devido ao benefício para as organizações, a *Marketing Science Institute* (MSI), atribuiu ao tema uma das prioridades para as pesquisas de *marketing* realizadas entre os anos de 2014 a 2016 e questionou o seguinte (MSI, 2014, p. 04): “How should engagement be conceptualised, defined and measured? How do social media and other marketing activities create engagement?”. Complementarmente, Hollebeck, Conduit e Brodie (2016), afirmam que a literatura deve encontrar forma de responder a estas questões.

Posto isto, apesar da sua importância para as organizações e para os académicos

da área da gestão, ainda não há um esclarecimento objetivo sobre os construtos do envolvimento do consumidor, o que evidencia a existência de uma lacuna teórica que envolve o consenso e o entendimento mais profundo sobre essa temática (Zwirtes, 2019; Choi & Kandampully, 2019; Kumar, Rajan, Gupta, & Dalla Pozza, 2017; Banyte & Dovaliene, 2014; Deighton, Rizley, & Keane, 2012). Na indústria do *fitness*, contexto deste estudo, esta lacuna torna-se ainda mais evidente, pois existem poucas pesquisas relacionadas com o tema. No cenário português, verifica-se uma realidade semelhante.

METODOLOGIA

Este artigo de carácter conceptual consiste numa revisão bibliográfica na qual é feita uma pesquisa de artigos científicos nas bases de dados disponíveis no Google académico, Microsoft Académico e Questia. A investigação foi realizada em fases distintas e sequenciais. Primeiramente, pretendeu-se descrever a evolução mercado do *fitness* até os dias atuais. De seguida, teve como objetivo conceituar o envolvimento com base na literatura de marketing. Relativamente aos critérios de inclusão para o estudo do envolvimento foram escolhidos artigos publicados nas três bases de dados de 2005 a 2022 com as palavras envolvimento do consumidor, envolvimento no desporto, envolvimento do sócio com o fitness em inglês e português. Foram analisadas pesquisas quantitativa e qualitativas. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos optou-se por pesquisas bibliográficas, documentais, experimentais, estudos de caso, pesquisa ação e participante. Foram excluídos artigos cujo tema central não referenciavam o envolvimento do consumidor (*e.g.*: envolvimento dos trabalhadores, envolvimento educacional, envolvimento parental).

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ENQUADRAMENTO TEÓRICO DOS ASPECTOS CONCEPTUAIS DO ESTUDO

O propósito do mercado do *fitness* (Health & Wellness) é a promoção do bem-estar físico e psíquico, com a realização de atividades ao ar livre ou em centros especializados (Dahl, Peltier, & Milne, 2018; Thal & Hudson, 2017), de onde surgiram os espaços de cultura corporal, como os GHC (Sacavém, 2011; Bates, 2008). Segundo Santos e Correia (2011, p. 09), o crescimento desses espaços está associado:

[...] à tomada de consciência das vantagens da prática da atividade física no quotidiano. A indispensabilidade do estilo de vida ativo tem vindo a incrementar-se ao longo das últimas décadas e, para o efeito, muito têm contribuído as indicações das organizações de saúde sobre a prática de atividade física e o papel dos *media* na difusão dos seus benefícios.

Ao nível do desenvolvimento arquitetural e de conforto das instalações de prática desportiva, também tem surgido um incremento, que é distinguido pela tipologia, diferenciação conceptual, organizativa e paisagística, tendo em conta o mercado internacional e o espaço português (Dahl, Peltier, & Milne, 2018; Thal & Hudson, 2017; Healthy'n, 2014). Para dar a conhecer as características destes espaços, é relevante saber como ocorreu a sua evolução. Nesta tese, devido ao número avultado de citações que se reportam aos estudos de Tharrett e Peterson (2006), optou-se por apresentar o surgimento dos GHC segundo a classificação por “eras” destes autores, e adicionalmente referir um conjunto de estudos, que descrevem o desenvolvimento desta indústria ao longo dos anos, e por fim, apresentar a tendência do *fitness* mundial conforme os estudos de Thompson (2017; 2009; 2008; 2006).

Este mercado apresentou um aumento exponencial nas últimas duas décadas, pelo número de praticantes de *fitness* em GHC em todo o mundo (Mena, 2018; Pedragosa & Cardadeiro, 2018; Laine & Vehmas, 2017; Vinãspre, 2012). O mesmo ocorreu em Portugal, onde o mercado registou, nos últimos anos, uma evolução significativa na quantidade de unidades abertas ao público e na variedade dos serviços prestados,

Na perspetiva dos estudos realizados por Lira, 2020, Dessart e Duclou (2019), Global Wellness Institute [GWI], (2018) e Vinãspre (2012), a indústria do *fitness* está longe de satisfazer o preenchimento da capacidade total das suas instalações. A problemática referente ao número insuficiente de sócios por instalação é constatada, principalmente, por intermédio do relatório da *International Health, Racquet and Sportsclub Association* [IHRSA] (2017; 2016), como também pelo Eurobarómetro (2014, citado em Teixeira, Tomás, & Mendes, 2016, p.67). O Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física (PNPAF), com apoio da DGS (Direção-Geral de Saúde) a qual revela que o número de sócios dos GHC e praticantes de atividade física é relativamente baixo em comparação com outros países europeus, estimando-se que apenas “15%-23% da amostra portuguesa do Eurobarómetro atinga as recomendações de atividade física”.

A EVOLUÇÃO DO MERCADO DO FITNESS

No século XIX, países como os Estados Unidos da América (EUA), Inglaterra, Alemanha e França deram origem aos pequenos clubes desportivos, com o objetivo de promover a cultura física (Tharrett & Peterson, 2006; Shephard, 1995). Ao longo do século XX, os primeiros clubes com orientação para o treino da musculação, ginástica e práticas de *bodybuilding*, caracterizados, na sua maioria, por pequenas salas com aparelhos, foram dando espaço às zonas vocacionadas para a socialização, com espaços de convívio e restauração. Mais tarde, os GHC surgiram com um alargado número de opções, tais como piscinas, salas de jogos, estúdios de *fitness*, *courts* de ténis, campos de *cricket* e grandes balneários (Serrano & Alves, 2019; Santos & Correia, 2011; Tharrett & Peterson, 2006).

Relativamente ao surgimento dos *health clubs*, Sacavém (2011, p.197), informa que:

[...] começou na Califórnia nos anos 40, mas os seus antecedentes têm origem na Europa no século XIX. Hippolyte Triat abriu o seu ginásio em Paris em 1847, aparentemente, como resposta ao aumento do interesse pelo exercício na sociedade. O Ginásio Triat é um marco histórico na evolução dos *health clubs*, visto ter sido o primeiro a cobrar mensalidades a clientes, consoante o sexo e a respetiva faixa etária. Enquanto Hippolyte Triat popularizava o exercício em Paris, a atividade física foi ganhando adeptos em Inglaterra.

Apesar do difícil consenso, autores como Santos e Correia (2011) e Tharrett e Peterson (2006) convergem na ideia de que a indústria do *fitness* surgiu na década de 1950, nos EUA, tendo-se difundida por todo o mundo. Segundo Vinãspre (2012), os GHC evoluíram dos recintos apertados aos centros espaçosos de *wellness*, conhecidos por grande parte da população. Este último autor afirma, ainda, que mesmo aqueles que não frequentam um clube estão, pelo menos, familiarizados com os nomes das principais cadeias de *fitness*.

Segundo Tharrett e Peterson (2006), nos meados da década de 1940, o reconhecido adepto de musculação Victor Tanny abriu o seu primeiro espaço de musculação de pequenas dimensões. Foi considerado o responsável pelo início dos modernos *health clubs* nos EUA, os quais, ao longo de vinte anos, totalizaram 84 clubes. Contudo, a crise norte-americana, durante a Segunda Guerra Mundial, levou ao encerramento dos ginásios de Tanny. Se esta crise provocou um declínio nos espaços de prática desportiva, por outro lado aumentou o interesse em exercícios de preparação física. Num esforço para incentivar o patriotismo e para tranquilizar o público americano, as revistas publicavam fotografias de atletas saudáveis e robustos (Tharrett & Peterson, 2006). Fazendo um paralelismo entre os ginásios norte-americanos e os europeus, as décadas anteriores a 1980 foram caracterizadas por um período de pouca exploração desta indústria na Europa, sobretudo quando comparada à diversidade de ginásios e ao número avultado de praticantes em Nova Iorque, Chicago, Los Angeles e Nova Orleães, nos EUA (Tharrett & Peterson, 2006). Estes ginásios eram principalmente frequentados pelo público do género masculino, cuja

aptidão e metas desportivas se aproximavam do desenvolvimento da prática desportiva para os “*bodybuild gyms*”. Segundo o conceito de Tharrett e Peterson (2006) os ginásios de *bodybuild* e *weightlifting* evidenciavam a cultura física, num ambiente de treino intenso e dominado pela prática masculina (Neves, 2012).

O esforço da indústria norte-americana do *fitness* levou ao crescimento de campanhas publicitárias, ao longo das décadas de 1960 e 1980, avançadas por um número ilimitado de defensores dos benefícios da condição física, como os já mediáticos Mr. Universo Arnold Schwarzenegger, Jane Fonda, atriz reconhecida pelos inúmeros vídeos de exercícios aeróbicos e ainda Jack Lalanne, fundador de umas das maiores cadeias de *fitness*, diferenciada pelas estações de bicicletas, passadeiras e máquinas universais, com vista a aumentar a resistência dos seus praticantes e, ao mesmo tempo, garantindo segurança e rápidos resultados nos treinos (Tharrett & Peterson, 2006). Os defensores dos GHC esperavam consciencializar milhares de pessoas com expressões como: “get up, work out and feel better”, difundindo a ideia de que só com maior esforço surgiriam melhores resultados (Tharrett & Peterson, 2006).

Na década de 1960, a indústria do *fitness* foi marcada pelas investigações científicas, quer para o treino físico, quer para o estudo de *marketing*. Isto propiciou um novo segmento de consumidores: os praticantes de “*racquet clubs*” e “*tennis clubs*” (Tharrett & Peterson, 2006).

Já nos anos de 1970, quatro eventos marcaram a mudança dos GHC, abrindo caminho ao início da era moderna desta indústria. O primeiro marco deveu-se ao desenvolvimento das máquinas “*nautilus*”, criadas por Arthur Jones, com grande ênfase na funcionalidade de resistência física. Foi o começo da “*took the young industry by storm*” (Tharrett & Peterson, 2006).

O segundo marco foi a introdução de “*lifecicle*”, conceito desenvolvido por Ray Wilson e Augi Nieto, que comercializaram as primeiras bicicletas estacionárias, motivando um volumoso número de pessoas em busca do exercício cardiovascular (Sacavém, 2011; Tharrett & Peterson, 2006).

O terceiro evento significativo foi o “*groundbreaking*”, o inovador trabalho de Kenned Cooper, que pesquisou os benefícios do exercício físico, publicando o *best-seller Aerobics* (Tharrett & Peterson, 2006). Este livro introduziu ao mundo o impacto da atividade física pelo exercício aeróbio e os benefícios da sua continuidade na saúde. Contudo, e com grande impacto científico, o quarto evento deveu-se ao envolvimento do Colégio Americano de Medicina Desportiva/*College of Sports Medicine* (ACSM). Esta associação beneficiou da experiência com especialistas que disseminaram o reconhecimento de guias para testar o exercício e a sua prescrição (Santos & Correia, 2011; Tharrett & Peterson, 2006).

Em 1980, em consequência do crescimento da *National Association Racquet Club*

e do *National Tennis Club Association*, formou-se a *International Health, Racquet and Sportsclub Association*, com os acrónimos na língua inglesa IHRSA. Representou o primeiro marco da era moderna do *fitness* como entidade de grande reconhecimento na área da saúde do bem-estar físico. A entidade evoluiu até hoje, como autora de múltiplos estudos neste âmbito e representa mais de seis mil operadores, entre eles academias, *spas*, clubes desportivos com participação de fornecedores em todo o mundo (Santos & Correia, 2011). O alargado número de clubes de saúde e bem-estar físico e dos seus membros foi motivado pelo aparecimento da difusão da ideia de “*exercise is medicine*”, sugerindo que o exercício regular conduzia à redução de doenças cardiovasculares, e de outras patologias, tais como diabetes, hipertensão arterial, cancro e obesidade. Estes fatores atraíram para a indústria da saúde e do bem-estar físico um número maior de praticantes. O nosso país acompanhou o exponencial crescimento dos produtos e serviços de *fitness* segundo Santos e Correia (2011), sendo introduzida em Portugal a indústria do *fitness*.

As inovações que surgiram pela indústria do *fitness*, por intermédio dos programas de atividade física, sustentados pelas danças, atividades aeróbias e treinos personalizados, já não atingiam apenas a população masculina (Santos & Correia, 2011; Tharrett & Peterson, 2006). Com base no conceito de credibilidade dos programas de bem-estar físico, a indústria certificou-se, por meio de várias entidades ligadas à saúde e bem-estar, nomeadamente o ACSM (The American College of Sports Medicine), a AFAA (American Fitness and Aerobic Association), a ACE (The American Council on Exercise), a IDEA (The International Dance Exercise Association) e a NSCA (The National Strength and Conditioning Association). Estes são exemplos de instituições que sustentaram a qualidade dos profissionais da indústria do *fitness* (ACSM, 2014; Tharrett & Peterson, 2006; Plummer, 2003). Como resultado da oferta de serviços de saúde e o desempenho comercial destas entidades, o “mundo” do *marketing* começou a olhar para os GHC como uma opção de investimento viável. Algumas das mudanças nos anos 1990 incluem a consolidação dos ginásios a nível nacional e regional, com a criação de várias marcas e modalidades, como o *spinning*, introduzido por Johnny Schwinn, além do *yoga*, *pilates*, treinos personalizados, exercícios de grupo, *spas days*, programas infantis e para idosos (Arnautovska et al., 2017; Bouaziz et al., 2017; Tharrett & Peterson, 2006; Plummer, 2003). Em 1996, segundo Tharrett e Peterson (2009, p. 29), o governo norte-americano proferiu a seguinte mensagem: “*Americans would benefit immensely from a regular program of physical activity*”. Essencialmente, a mensagem enfatiza o envolvimento com a atividade física regular como contributo na redução de doenças.

No início deste século, o número de sócios, apenas nos EUA, ultrapassou os 40 milhões, representando 14% da população deste país. Este número adquiriu maiores proporções e uma diversidade de opções, incluindo clubes para mulheres e homens (Tharrett & Peterson, 2006).

A especialização do serviço e o olhar atento às necessidades dos consumidores caracterizaram a fase como um grande marco, em busca das novas tendências e grandes avanços tecnológicos vividos na última era. Em Portugal, as grandes cadeias de *fitness* cresciam em espaços e número de sócios, porém não manifestavam o mesmo crescimento dos outros países (Sacavém, 2011).

Após 2005, mudaram-se as tendências da indústria do *fitness*, assim como as instalações, equipamentos e programas, refletindo novos dados demográficos e psicográficos na população (Sacavém, 2011; Santos & Correia, 2011; Correia, Sacavém, & Colaço, 2006).

Ocorreu também uma alteração estrutural relativamente aos espaços de prática, com criação de estúdios de *personal training*, grandes clubes, novos centros de saúde específicos, *spas* e instalações aquáticas especializadas (Sacavém, 2011). Os espaços equipados adquiriram novas ferramentas de entretenimento, como televisões e monitores interativos (Tharrett & Peterson, 2006). Os centros de *fitness* tornaram-se num lugar de lazer para uma parte significativa da população (6,6% da população portuguesa) (Cardadeiro, Moreira, & Pedragosa, 2016). E o seu desenvolvimento reciou-se pelo aumento das infraestruturas tanto de *fitness* como de *wellness centers*, cada vez com mais variedade e qualidade e orientações para satisfazer as exigências dos utilizadores (San Emeterio et al., 2020).

Nestes recintos é possível exercitar o corpo (serviços core/principais), mas também obter entretenimento e descontração, e rapidamente foram conquistados os mercados internacionais. Estes novos espaços requeriam um novo tipo de fiscalização e leis que salvaguardassem as práticas de atividade física e licenças de funcionamento, como citado no Decreto-Lei n.º 36/2012.

Os investidores criaram *franchisings* de GHC em todo o mundo. Observou-se, ao longo dos anos, que esta indústria evoluiu em larga escala, alcançando no mercado internacional receitas totais de 49 mil milhões, com cerca de 108 mil clubes e 107 milhões de praticantes (IHRSA, 2010). Nos relatórios da IHRSA (2016; 2017) foi revelado que a indústria do *fitness* se inseriu num dos mercados mais lucrativos e com expectativa de crescimento para os próximos anos. Este setor atraiu cerca de 140 milhões de praticantes, movimentando perto de 80 mil milhões de dólares em mais de 160 mil recintos desportivos espalhados pelo mundo (IHRSA, 2010).

Relativamente a Portugal, tanto as cadeias americanas, como as principais cadeias da Europa mantêm interesse no país, onde o número de unidades cresceu desde 2012 (Carneiro, 2017; Vinãspre, 2012). A procura pelos ginásios tem sido emergente, principalmente na região da Grande Lisboa (*e.g.*, Barómetro referente ao ano de 2018 - 30% Lisboa; 18% Porto; 10% Setúbal; 9% Braga; 6% Aveiro e Leiria respetivamente, Pedragosa & Cardadeiro, 2018).

Importa referir que o desenvolvimento se mantém constante, visto que, o 12.º encontro nacional da AGAP – Portugal Ativo, em maio de 2019, revelou que no ano de 2018, houve um aumento de 11% em relação ao número de sócios (*i.e.*, 593 mil), com uma taxa de penetração de 5,8%, um aumento em 6% em relação a 2017 (*i.e.*, 221 954) e crescimento de 19% em relação a 2017 (*i.e.*, 264 milhões de receita sem IVA) (Pedragosa & Cardadeiro, 2018).

Na atualidade, os centros de pesquisa e desenvolvimento na área da saúde e *fitness*, como a ACSM, Wolters Kluwer, Lippincott Williams e Wilkins e Human Kinetics, que são entidades de referência em estudos académicos e identificam as principais tendências *do fitness* mundial, apresentam uma diferença desde o início da prática de *fitness* e a evolução durante a prática da modalidade. No caso específico da primeira à décima segunda investigação realizadas pela ACSM (Thompson 2017; 2009; 2008; 2006) – nomeadas de “Tendências Mundiais em *Fitness*”, e na última edição publicada em abril de 2019, estas identificaram quatro setores na indústria de saúde e *fitness*: corporativo, clínico, comunitário e comercial. Nestes quatro setores fundamentais, tendo em conta a idade do indivíduo, o contexto profissional, a *performance*, o *status*, o interesse pela atividade física com interação musical e exercícios de diversão ao ar livre em espaços vocacionados, e a interação com as áreas de saúde e bem-estar, foi finalmente encontrada a globalização na área do *fitness*. São enunciadas as vinte tendências atuais para este mercado:

- I. **Profissionais de *fitness* certificados:** surgiram pelo aumento da procura por parte dos profissionais de saúde e *fitness* da certificação e programas credenciados por organizações nas áreas da saúde e *fitness*. Ao mesmo tempo, verificou-se um crescimento exponencial de programas educacionais em faculdades, universidades e institutos acreditados pela Comissão de Credenciamento de Programas Aliados de Educação em Saúde (CAAHEP), através do Comité de Acreditação para Ciências do Exercício e outros programas de certificação credenciados pela Comissão Nacional de Agências Certificadoras (NCCA), facto verificado também em Portugal (Simões & Franco, 2018);
- II. **Treino de força:** tornou-se popularmente reconhecido como uma prática de exercício físico que envolve ambos os sexos e todas as faixas etárias aptas para frequentar os GHC (muitos GHC limitam-se à oferta de atividades para uma idade mínima de 16 anos). Pelo impacto no bem-estar dos seus praticantes, cada vez mais os programas de atividade física incorporaram o treino de força nas suas rotinas e exercícios. Inclusive, é prática comum aos programas de reabilitação cardíaca, reabilitação pulmonar ou controlo de doenças metabólicas (Bouaziz et al., 2017);
- III. **Programas de *fitness* adequados à *performance* e *status*:** à medida que o indivíduo se aproxima da “idade da reforma”, aumenta a procura pela

prática de atividade física, por existir maior disponibilidade de tempo e/ou financeira. No caso de não haver capacidade econômica, as entidades *low-cost* e as organizações comunitárias e/ou públicas, podem colmatar este obstáculo para fornecer ao utente de maior idade programas de atividade física com preços acessíveis e em alguns casos com oferta gratuita (Bouaziz et al., 2017);

- IV. **Exercício e perda de peso:** ao longo dos anos, os profissionais de saúde e do exercício têm tentado difundir a importância dos programas de exercício regular nos parâmetros da redução e manutenção do peso. Neste momento, há evidências de que a população mundial se consciencializou dos benefícios da atividade física nestes parâmetros;
- V. **Crianças e obesidade:** a obesidade infantil cresce exponencialmente. Esta realidade é atribuída a fatores como: a redução das horas semanais de atividade física nos sistemas escolares; o acesso à alimentação hipercalórica, de “baixo custo” e *fast-food*; a falta de disponibilidade dos pais e/ou responsáveis para acompanhar e motivar a prática de atividade física nos momentos livres. A indústria de saúde e *fitness* reconheceu este problema e está a começar a mobilizar-se com uma vasta oferta de programas destinados especificamente às crianças;
- VI. **Treino pessoal:** o número crescente de profissionais na área do *fitness*, a certificação específica para *personal trainers*, o aumento da oferta de grupos pequenos e individuais nos centros de *fitness* ou ao ar livre;
- VII. **Treino básico:** esta tendência enfatiza a força e o condicionamento dos músculos estabilizadores do abdômen, tórax e dorso-lombar. Embora alguns especialistas acreditem que o treino básico foi uma “moda passageira”, parece ter resistido ao tempo;
- VIII. **Treino pessoal em grupo:** é uma experiência para os frequentadores em ambiente familiar, que permite ao *personal trainer* fornecer o serviço pessoal para um pequeno grupo, geralmente entre dois a quatro sócios, de forma a facilitar a motivação entre os “pares e amigos”, e podendo reduzir o custo do serviço;
- IX. **Zumba e outros exercícios de dança:** modalidades que atraem um número avultado de pessoas. O instrutor e os participantes combinam ritmos, sobretudo latinos, com exercícios coreografados, intervalo de exercício e treino de resistência;
- X. **Aptidão funcional:** é definida como o uso de treino de força para melhorar o equilíbrio, a coordenação, a força e a resistência do indivíduo nas suas atividades de vida diária (AVD). Os programas de exercícios para a faixa

etária mais avançada são compostos por atividades de condicionamento funcional;

- XI. **Yoga:** com o interesse da população “ocidental” pela modalidade, o *yoga* assumiu uma variedade de estilos e nomenclaturas, como o *power yoga*, *yogalates* e outras formas e é praticado cada vez mais dentro e fora das instalações vocacionadas para a modalidade;
- XII. **Promoção da saúde no local de trabalho:** é uma tendência para uma série de programas e serviços prestados para melhorar a saúde dos trabalhadores e incorpora sistemas para avaliar o seu impacto na saúde, nos custos com a saúde e na produtividade do trabalhador. Alguns desses programas decorrem dentro das instalações da empresa;
- XIII. **Boot camp:** é uma atividade estruturada e de alta intensidade, com exercícios de estilo “militar”, a qual inclui exercícios cardiovasculares, de força, resistência e flexibilidade e geralmente envolve exercícios internos e ao ar livre, normalmente conduzidos por um instrutor;
- XIV. **Atividades ao ar livre:** é uma tendência que cresce cada vez mais e surge como uma alternativa aos profissionais de saúde e *fitness*. Oferecem mais atividades ao ar livre para os seus clientes, possibilitando sair da “rotina” de treinos em ambientes fechados;
- XV. **Novos mercados: programa regular de exercícios** vocacionado para os não praticantes habituais que envolve desporto de aventura e ocasional. É praticado, principalmente, fora dos GHC;
- XVI. **Ciclismo indoor:** o programa de *fitness* em grupo. Foi descrito como “pedalar ao ar livre, sem mudanças ambientais de temperatura ou humidade”. A tensão exercida pelos músculos inferiores (MMI) no pedal da bicicleta estacionária pode variar para simular trajetos de exterior. A música de fundo, “otimista”, motiva as pessoas através deste treino de intensidade relativamente alta. Tem sido relatado que as aulas de *spinning* são um dos mais populares programas de exercícios em grupo no setor comercial;
- XVII. **Treino específico para o desporto:** tendência que incorpora o treino desportivo específico para desportos como o basebol, ténis, etc. Foi projetado especialmente para jovens atletas. Por exemplo, um atleta do ensino secundário pode ingressar numa organização de *fitness* para ajudar a desenvolver habilidades, aumentar a força, resistência e especificidades desse desporto;
- XVIII. **Programas de incentivo ao trabalhador:** aparecem pela primeira vez no top 20 da pesquisa realizada na 10.^a edição das “Tendências Mundiais em *Fitness*”. Esta é uma tendência para a criação de programas de incentivo

para estimular uma mudança positiva de comportamento saudável, como parte da programação de promoção de saúde baseada no empregador e dos benefícios de assistência médica;

XIX. **Coaching de bem-estar:** é uma tendência que incorpora a ciência da mudança comportamental nos programas de promoção da saúde e prevenção de doenças. O *coaching* de bem-estar costuma usar uma abordagem “cara a cara” semelhante a um *personal trainer*. O treinador oferece uma oferta de serviço baseada na orientação e incentivo diário. O treinador de bem-estar concentra-se nos valores, necessidades, visão e objetivos do cliente;

XX. **Prescrição médica:** o encaminhamento médico é uma tendência em direção a uma ênfase emergente em parcerias com a comunidade médica, resultando no encaminhamento para uma instalação de saúde. Todos os quatro setores da indústria de saúde e *fitness* (corporativo, clínico, comunitário e comercial) podem aproveitar o interesse renovado dos médicos e da indústria de seguros de saúde para adicionar exercícios ao regime diário de seus pacientes (Thompson, 2017; 2009; 2008; 2006).

Estas tendências constataam a mudança do mercado do *fitness*, das atividades limitadas de recintos apertados, das grandes superfícies para dentro e fora delas, do género masculino para todos os sexos e dos mais novos aos mais velhos. Surgiu uma adequação horária (0-24h) e houve uma abertura ao estatuto económico (*low-cost* ou *prime*) (Almeida, 2017). O *fitness* transformou-se numa modalidade “para todos”. É também pertinente mencionar o reconhecimento geral das potencialidades inclusivas do desporto, que proporcionam uma experiência de interação social na base “do respeito mútuo e da igualdade em torno do sentido de pertença ao grupo, contrariando assim as experiências exclusivas que as sociedades tendem a sujeitá-los” (Marivoet, 2018, p. 195).

Por fim, para concretizar este tópico, é importante referir que a promoção da saúde foi trazida para as sociedades contemporâneas. A dicotomia saúde *versus* doença não se limita ao ambiente hospitalar e aos centros médicos. Esta questão é hoje difundida mundialmente e assistimos à dissociação das fronteiras entre a produção de saúde e consumo de saúde (Laine & Vehmas, 2017). Sob este prisma, torna-se muito útil apresentar as principais tendências do *fitness* atual.

CARACTERIZAÇÃO DOS GINÁSIOS E HEALTH CLUBS

Na sua conceção, as instalações especializadas para o exercício do *fitness*, saúde e lazer caracterizam-se pela construção específica de um local de prática, cujo espaço é facilmente identificado, integrando modelos bem definidos, os quais se repetem de forma idêntica e uniforme, desde os mais convencionais, como os de musculação e atividades de grupo, aos mais singulares, atividades de *body and mind*, hidroterapia, massagens, aromaterapia, medicina alternativas e campos de ténis (GWI, 2018; Mendes, 2013; Cunha, 2007; Correia, Sacavém, & Colaço, 2006). Segundo o Decreto-Lei n.º 141/2009, que visa estabelecer a tipologia das instalações da prática de atividade física e desporto em Portugal, estas podem ser agrupadas em três grupos distintos, nomeadamente: i. base; ii. especializadas ou monodisciplinares; e iii. espetáculo. A análise global deste Decreto-Lei adequa-se mais às características dos GHC que pelas suas intenções, são divididos em recreativas e formativas. Primeiramente, no que diz respeito às instalações recreativas, o Artigo 6.º, informa que:

1. São instalações recreativas as que se destinam a atividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito das práticas recreativas, de manutenção e de lazer ativo. 2. Consideram-se instalações recreativas, designadamente, as seguintes: a) Recintos, pátios, minicampos e espaços elementares destinados a iniciação aos jogos desportivos, aos jogos tradicionais e aos exercícios físicos; b) Espaços e percursos permanentes, organizados e concebidos para evolução livre, corridas ou exercícios de manutenção, incluindo o uso de patins ou bicicletas de recreio; c) Salas e recintos cobertos, com área de prática de dimensões livres, para atividades de manutenção, lazer, jogos recreativos, jogos de mesa e jogos desportivos não codificados; d) As piscinas cobertas ou ao ar livre, de configuração e dimensões livres, para usos recreativos, de lazer e de manutenção.

Os GHC apresentam frequentemente salas e recintos cobertos, com área disponível livre, para atividades de manutenção, lazer, jogos recreativos, jogos de mesa e jogos desportivos não-codificados, pelo que a classificação se parece coadunar com esses espaços (Sacavém, 2011). No que confere às instalações formativas, o artigo 7.º (Decreto-Lei n.º 141, 2009), comunica que:

1. São instalações formativas as instalações concebidas e destinadas para a educação desportiva de base e atividades propedêuticas de acesso a disciplinas desportivas especializadas, para aperfeiçoamento e treino desportivo, cujas características funcionais, construtivas e de polivalência são ajustadas aos requisitos decorrentes das regras desportivas que enquadram as modalidades desportivas a que se destinam. 2. Consideram-se instalações formativas, designadamente, as seguintes: a) Grandes campos de jogos, destinados ao futebol, rúgubi e hóquei em campo; b) Pistas de atletismo, em anel fechado, ao ar livre e com traçado regulamentar; c) Pavilhões desportivos e salas de desporto polivalentes; d) Pequenos campos de jogos, campos polidesportivos, campos de ténis e ringues de patinagem, ao

ar livre ou com simples cobertura; e) Piscinas, ao ar livre ou cobertas, de aprendizagem, desportivas e polivalentes.

Como observado acima, além da classificação de natureza privada não estar abrangida pelo Decreto-Lei n.º 141/2009, outra questão discutida por académicos e gestores, diz respeito à consensualidade da classificação das instalações que oferecem a prática de *fitness*, sejam elas ginásios ou *health clubs*. De acordo com a tabela 2, o primeiro pressuposto baseia-se em constatar que os GHC oferecem os seguintes serviços:

Atividade	Mecanismos de operacionalização
Desporto	Desporto de manutenção
Ginásios/fitness	Ginástica de recuperação
Lazer	Animação e atividades conjuntas
Bem-estar ocupacional	<i>Fitness</i> no local de trabalho/medicina ocupacional

Nota. Fonte: Mendes (2013, p.27)

Tabela 2. Atividades do setor do *fitness*

Ao encontro da conceptualização realizada por Mendes (2013), Sacavém (2011) e Tharrett e Peterson (2006), e conforme apresentado na tabela 3, o tipo de prática desenvolvida na instalação também pode determinar a sua designação, sendo:

Designação	Tipo de Prática
Ginásio de rua/ ginásios de ferro	Musculação e <i>bodybuilding</i>
Academias de aeróbica/ <i>cardiofitness</i>	Aeróbica e atividades de grupo
Ginásios	Musculação e atividades de grupo
Piscinas e complexo de piscinas	Natação, polo aquático, hidroginástica, hidroterapia, hidrobike, <i>hidrojump</i> , mergulho, etc.
<i>Health clubs</i>	Musculação, atividades de grupo, atividades aquáticas, personal training, atividades de <i>mind body</i> e serviços de apoio
<i>Health clubs</i> e <i>spas</i>	Musculação, atividades de grupo, atividades aquáticas, personal training, atividades de <i>mind and body</i> , massagens, aromaterapia e medicinas naturais

Tabela 3. Tipologia dos ginásios e *health clubs*

Ao encontro dos dados reportados na tabela 3, Neto (2006) considerou a evolução conceptual da prática desportiva conforme a oferta do serviço. Os ginásios, pequenos recintos com a oferta de serviços de ginástica e musculação, deram lugar aos *health clubs* ou *wellness clubs*, divididos em serviços principais de *fitness*, modalidades de grupo, treino personalizado, e serviços periféricos como *spa*, restaurante/bar, zona de recreação para

crianças etc. De acordo com o suporte teórico, é unânime que os GHC facultem a oferta de atividades físicas, lazer e saúde. Alguns autores caracterizam-nos pela sua tipologia, equipamentos e estado de conservação (Dessart & Duclou, 2019; Salgado, 2018; Mendes, 2013). Porém, outras vertentes de classificação consideram a sua dimensão, ofertas, taxas de ocupação e funcionamento (Sacavém, 2011).

Os seus praticantes podem ser caracterizados pela modalidade pretendida, frequência de utilização, duração de permanência, idade e género (Vinãspre, 2012; Sacavém, 2011; Santos & Correia, 2011). Os GHC correspondem às necessidades próprias dos seus serviços, geralmente com vista a alcançar a satisfação dos seus sócios (Yoshida & James, 2010). Face ao que foi exposto nesta secção, é consensual que, independentemente da nomenclatura adotada (ginásio, *health club* ou *wellness club*) todos pretendem alcançar a saúde e o bem-estar dos sócios e tentam otimizar-se como espaços de prática de *fitness* não-exclusiva.

DIMENSÃO DOS GINÁSIOS E HEALTH CLUBS

Como apresentado na secção anterior, os GHC diferenciam-se mediante diversos fatores (*e.g.*, oferta e natureza do serviço). Neste estudo, os ginásios, são definidos conforme a sua dimensão espacial, sendo-lhes atribuída a nomenclatura de “ginásios” aos de pequenas dimensões e “*health clubs ou wellness clubs*” aos ginásios de grandes dimensões que também podem proporcionar outras atividades além da prática desportiva. De forma mais específica, designa-se ginásios como sendo “espaços entre os 900m² a 2500m² e que asseguram uma média de 1m² por cliente”, sendo instalações que se caracterizam por ter “áreas para o treino cardiovascular, musculação, pesos livres, estúdios para aulas de grupos e balneários [...] ginásios de *personal training*, treino *express* em circuito, etc” (International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA], 2010, citado em Sacavém, 2011, p. 201).

Apesar do tamanho dos ginásios, mais robustos que muitas das instalações que oferecem saúde e bem-estar (*e.g.*, salas de prática de *pilates* e *yoga*, espaços de estética corporal) (Mendes, 2013), a capacidade de 1m² e a ausência de *spas* e instalações multivariadas, diferenciam-nos claramente dos *health clubs*. Desta forma, os *health clubs*, são caracterizados por instalações polivalentes, que oferecem os mesmos espaços existentes nos ginásios, com maior dimensão e também: “piscinas, campos de ténis, polidesportivos, *spas* e espaços de lazer *outdoor*. São espaços que variam entre 3000m² e os 9000m², e oferecem cerca de 2,5m² por cliente” (IHRSA, 2010, citado em Sacavém, 2011, p. 201).

Relativamente aos serviços realizados nos *health clubs*, as instalações concorrem no âmbito de *wellness facilities*, vocacionados para clientes com preocupações com a saúde e a estética. São serviços designados como periféricos, que facultam, desde tratamentos de rosto até às técnicas mais especializadas de massagem, com o intuito de tornar a experiência do consumidor cada vez mais agradável (Mendes, 2013). É axiomático que as ofertas de *wellness facilities*, agregam valor à organização, o que poderá atrair maior volume de consumidores, pela variabilidade da oferta e qualidade dos serviços das instalações. A seguir, a tabela 4, apresenta exemplos de alguns dos serviços realizados nestes recintos.

Atividade	Mecanismos de operacionalização
Medicina alternativa	Por meio de tratamentos não-convencionais, fornecedores e retalho de complementos alimentares
Termalismo	Atividades conjuntas de <i>spas</i>
Estética corporal	Medicina estética, cuidados de beleza
Lazer	Animação

Tabela 4. Serviços periféricos presentes nos ginásios e *health clubs*

Nota. Fonte: Mendes (2013, p. 26)

Na generalidade, os serviços periféricos demonstrados na tabela 6 não são tão frequentes nos ginásios “de pequenas dimensões”, sendo mais comuns nos *health clubs* (Sacavém, 2011). Contudo, pela oferta e procura do mercado, é incontestável que sejam uma vantagem competitiva relativamente aos GHC (GWI, 2018; Thal & Hudson, 2017; Sacavém, 2011), daí a sua referência para este trabalho. A revista Marktest (2016) contribuiu com essa perspetiva, ao referir que cerca de metade das pessoas procuram os GHC pela sua localização e variabilidade da oferta, apresentando maior satisfação quando as oportunidades de espaços desportivos, que dispõem ao redor do consumidor, são diversas (Yoshida & James, 2010).

Independentemente das dimensões, as instalações envolvem um conjunto de aspetos que atraem os consumidores, como: a marca, a tipologia, a variabilidade da oferta, a procura do público-alvo, os fatores motivacionais internos e externos (discutidos na próxima secção), o impacto, a atração, a inovação e a diferenciação do serviço/produto (Bagozzi & Dholakia, 2006).

INDICADORES DE CONSTRUÇÃO E NORMAS DE QUALIDADE NOS GINÁSIOS E HEALTH CLUBS

Em conformidade com a NIT (2015) e Vinãspre (2012), os sócios podem ser influenciados por diversos fatores, tais como: a localização, o enquadramento arquitetónico e paisagístico, os materiais utilizados na sua construção, a organização interna, a qualidade do serviço prestado, a quantidade e qualidade do seu equipamento e o seu carácter restrito ou polivalente, ou então o seu carácter unitário ou complexo. Para atingir maior número de frequentadores e visibilidade, o GHC deverá estar situado numa zona de fácil acesso, com excelentes parques de estacionamento e, preferencialmente, numa zona verde (Sacavém, 2011). No que concerne aos materiais utilizados na sua construção, estes devem ter boa qualidade e durabilidade, e devem fornecer ao espaço um aspeto novo permanentemente (NIT, 2015; Santos & Correia, 2011). Em concordância com esta ideia, Pedragosa e Correia (2009) afirmaram que a qualidade do serviço e do produto tem um forte impacto no sucesso económico, financeiro e social dos GHC. Em relação às áreas dos GHC, estas devem proporcionar conforto aos seus utilizadores e estar separadas fisicamente, mas num contexto de espaço aberto. A seguir, a tabela 5 apresenta os indicadores de construção de um *health club*.

Designação	Valores de Referência
Capacidade máxima do clube	1 a 1,5m ² por pessoa do total de m ² da instalação
Capacidade máxima do clube	20 a 25% da capacidade máxima
Capacidade máxima do clube por hora	30 a 35% da capacidade máxima por dia
Balneários	25 a 35% do total de m ² da instalação a 1 a 2m ² por pessoa
Total de duches necessários	1% da capacidade máxima ou 1 chuveiro por cada 250 ou 500 sócios
Total de cacifos necessários	90% da capacidade por hora ou igual à capacidade por hora
Estúdios	4 a 5m ² por pessoa
Sala de exercício	2 a 2,5 m ² por pessoa

Tabela 5. Indicadores de construção de um *health club*

Nota. Fonte: Sacavém (2011, p. 205).

Ao longo dos anos, o controlo destes espaços foi regulado por normas gerais, as quais estão reunidas na tabela 6:

Instituições	Referências	Indicadores
World Health Organization [WHO]	<i>Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners</i> (2010)	Ambiente de trabalho saudáveis: um modelo para ação. Para empregadores, trabalhadores, formuladores de políticas e profissionais
República Portuguesa	Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de junho	Entende-se por instalação desportiva o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares
Instituto Português da Juventude [IPDJ]	Artigos 8.º e 9.º do Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de junho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 110/2012, de 21 de maio – RJID. Depende do parecer favorável do IPDJ I.P., em conformidade com o disposto no artigo 11.º do RJID	Definem as regras para o licenciamento dos projetos de Instalações Desportivas Especializadas e Especiais para o Espetáculo Desportivo. A apresentação do pedido do parecer é feita por meio de ofício dirigido ao presidente do Instituto português do Desporto e Juventude
Agência de Saúde Alimentar e Económica [ASAE]	O licenciamento da construção e/ou utilização dos ginásios referidos no presente diploma processa-se nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 259/2007, de 17 de julho, e legislação complementar	O presente diploma regula a construção, instalação e funcionamento dos ginásios abertos ao público ou a uma categoria determinada de utentes

Tabela 6. Entidades e normas para a regulação da atividade física em ginásios e *health clubs*

Os elementos expostos na tabela 6 são obrigatórios para os estabelecimentos comerciais e de natureza desportiva em Portugal. Ao abrigo da principal entidade reguladora dos GHC, o Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ), estes estabelecimentos estão sujeitos a cumprir determinadas normas, leis e diretivas (Decreto-Lei n.º 141/2009). Neste sentido, como afirma Sacavém (2011, p. 208), as instalações de *fitness* não são exceção e regem-se por “um conjunto de regras que são essenciais para o sucesso do negócio”.

Na tabela 7, são explicitados os principais decretos-leis e diretivas aplicáveis aos GHC.

Designação	Objeto
Diretiva CNQ n.º.23/93 de maio (Matos et al., 2014)	A qualidade das piscinas de uso público
Decreto Regulamentar n.º. 5/97, de 31 de março	Regulamento das condições técnicas e segurança dos recintos com diversões aquáticas
Decreto-Lei n.º. 111/99, de 13 de maio	Obrigatoriedade de indicação dos preços dos produtos e serviços
Decreto-Lei n.º. 156/2005, de 15 de setembro	Obrigatoriedade da existência do livro de reclamações
Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro	Bases da política de desenvolvimento da atividade física e do desporto
Decreto-Lei n.º. 274/2007, de 30 de julho	ASAE como autoridade fiscalizadora na área do desporto
Decreto-Lei n.º 10/2009, de 12 de janeiro	Obrigatoriedade do seguro desportivo pelas entidades prestadoras de serviço desportivo
Decreto-Lei n.º 141/2009, de 16 de junho	Licenciamento de instalações desportivas
Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de outubro	Regime da responsabilidade técnica das atividades e instalações desportivas abertas ao público

Tabela 7. Leis e diretivas para os ginásios e *health clubs* aplicadas ao território Português

Relativamente ao último ponto da tabela 7, o regime de responsabilidade técnica das atividades e instalações desportivas abertas ao público é atribuída ao GHC e expressa a necessidade de dispor de um responsável técnico (Diretor Técnico - DT) que assegure o seu controlo e o bom funcionamento, com uma formação mínima do 1.º Ciclo de Bolonha, adquirida em estabelecimento de ensino superior, na área das Ciências do Desporto (Decreto-Lei n.º 36/2012).

Porém, como coadjuvante, é permitida a presença de um profissional que desempenhe funções de aconselhamento, acompanhamento ou prescrição das atividades físicas e/ou desportivas sob o apoio do DT, e que necessite apenas de uma formação como Técnico Especialista em Exercício Físico (TEEF), nível 4 da classificação no sistema europeu, um curso facultado por entidades formadoras reconhecidas pelo IPDJ e DGERT (Direção-Geral do Emprego e Relações de Trabalho) do Decreto-Lei n.º 36/2012; (Simões & Franco, 2018).

Outros aspetos que devem ser priorizados de acordo com as leis da segurança e higienização no trabalho, são: a segurança dos clientes e da instalação, sendo esta norma defendida nos GHC (Sacavém, 2011). Cumprindo esta normativa, o requisito deve ser contemplado, além dos anteriormente apresentados na tabela 10, neste mercado atual que requer um padrão elevado de qualidade. Segundo este ponto, Pedragosa e Correia (2009) ressaltam que: a definição da qualidade dos serviços nos GHC, centra-se no consenso de que um serviço de qualidade deve ser entendido com base nas necessidades, nas expectativas, nas percepções e na satisfação dos clientes.

Na tabela 8, de acordo com Sacavém (2011, p. 209), são identificados alguns requisitos, a ter em conta, de acordo com a segurança nos GHC:

Nº	Designação	Requisito
1	Avaliação da condição física inicial e prescrição do exercício para o programa de treino	Interno e elaborado pelo GHC
2	Seguro de acidentes pessoais	Externo e requer contratualização com entidade prestadora de serviços de acidentes pessoais
3	Fiabilidade do equipamento	Interno e externo – garantido pelo representante da marca e correta utilização por parte do prestador de serviço
4	Bocas-de-incêndio/extintores/ simulacros	Externo e interno – Plano de emergência – SADI, medidas de proteção ao cargo de entidades certificadas pela ANQ e controlo local do GHC
5	Procedimentos contra sinistros	Interno – formação de profissional do GHC em primeiros socorros
6	Procedimento em caso de dejetos ou vômitos na piscina	Interno – normas aplicadas no plano de atividades alternativo do GHC
7	Análises físico-químicas	Interno e externo – contratação de profissionais da ANS e fiscalizações diárias em caso de ambientes balneares
8	Sinalética e regras dos diferentes espaços	Interna e externa – conforme caracterização do GHC e normas vigentes
9	Regulamento interno	Interno – proposto pelo GHC, visível ao consumidor
10	Supervisão adequada das atividades e dos programas	Interno e externo– pelo prestador de serviços e entidades reguladoras (ASAE e IPDJ)
11	Certificação dos programas	Interno e externo – de responsabilidade do GHC e aos respetivos detentores dos programas de certificação

Tabela 8. Requisitos da segurança

Nota. Fonte: Sacavém (2011, p. 209)

Para as organizações empresariais, a segurança é uma obrigatoriedade e pode representar para o consumidor maior confiança e satisfação no serviço prestado (Simões, 2014; Yoshida & James, 2010). Como vivemos numa época do “empoderamento” do consumidor, em que a partilha de informações é quase instantânea pelos multicanais de informação, uma empresa creditada nesta área será sempre uma mais-valia (Zwirtes, 2019; Leão & Santos, 2018). É importante referir que os deveres são bilaterais, pois, de acordo com a Deco (2020), o sócio terá o acesso ou a permanência nas instalações impedido, caso se recuse, sem causa legítima, a pagar os serviços utilizados ou consumidos, não se comporte de modo adequado, provoque distúrbios ou pratique atos de furto ou de violência. Em termos gerais, o cumprimento das normas apresentadas garante a continuidade do serviço prestado pelos GHC, caso contrário o espaço poderá ser alvo de coimas e/ou encerramento temporário e/ou definitivo.

Por fim, de acordo com a investigação apresentada, independentemente da classificação como ginásio e/ou *health clubs*, e cumprindo os objetivos de gestão das instalações de *fitness*, é necessário utilizar alguns critérios: eficácia na prestação dos serviços centrais e/ou periféricos, certificação dos requisitos da segurança e regulação das atividades para o bom controlo e sucesso da empresa. A missão destes recintos é universal nas normas a cumprir para um bom e seguro desempenho da atividade física e desportiva. A extensão do espaço para atividades *outdoor* contribuiu para minimizar o problema da falta de tempo das atuais gerações em recorrer à prática de atividade física ao ar livre, combatendo assim o sedentarismo e estimulando uma dinâmica de entretenimento e combate ao stresse.

CONCEPTUALIZAÇÃO DO ENVOLVIMENTO

Conceptualmente, o envolvimento é definido pela interação entre a organização e o consumidor, o que resulta numa série de comportamentos, desde a comunicação verbal direta, com recomendações para outros sócios, seguimento em *blogs* e fóruns, comentários (online e offline), até ao envolvimento do consumidor em ações legais da empresa com a cocriação de produtos (Itani, Kassar, & Loureiro, 2019; Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Zhang et al., 2017; Chen, Wang, Lu, Lin, & Hong, 2016; Bernthal, Koesters, Ballouli, & Brown, 2015; Hollebeek & Chen, 2014; Hollebeek, 2013).

As primeiras referências ao conceito do envolvimento do consumidor estão ligadas à área do comportamento organizacional (The Economist Intelligence Unit [EIU], 2007). Nas últimas décadas, os termos *engagement*/ou *involvement* têm sido amplamente usados em diferentes campos de estudo, como a psicologia (Achterberg et al., 2003), a sociologia (Jennings & Stoker, 2004), as ciências políticas (Resnick, 2001) e o comportamento organizacional (Frank, Finnegan, & Taylor, 2004). Tendo em conta que a temática do envolvimento recebeu grande expressão nas duas últimas décadas (Van Doorn et al., 2010), estes conceitos vão ser agora apresentados numa ordem cronológica de 2006 até ao ano de 2019.

Bagozzi e Dholakia (2006) definiram o envolvimento dos sócios como um comprometimento físico, cognitivo e emocional para com os serviços e produtos da empresa. No mesmo ano, Higgs, Moore e Aitken (2006) interpretaram o envolvimento do consumidor como uma atitude hedonista para com o serviço. Esta atitude hedonista está relacionada com o divertimento, a espontaneidade e a busca de experiências multissensoriais. De forma geral, o comprometimento físico, cognitivo e emocional, referidos pelos dois estudos em 2006, revelam que o envolvimento está diretamente relacionado com a busca do consumidor por experiências multissensoriais e de prazer.

Shultz (2007) afirma que o envolvimento é a participação do consumidor na criação de produtos e serviços. Este envolvimento facilita o incremento de ideias inovadoras, desenvolvimento, *design* e experiências. Para Nambisan e Baron (2007), o envolvimento é uma ligação profunda entre a empresa, o consumidor e todos os interessados, através de uma relação de longa duração. Corroborando esta ideia, a EIU (2007) refere que o envolvimento do consumidor surge na criação de experiências que permitem às empresas construírem interações mais profundas, significativas e sustentáveis com os consumidores e os seus parceiros internos.

Nestes três estudos são apontados alguns benefícios da participação do consumidor na criação de produtos e serviços às empresas. Contudo, não referem como é que as empresas podem criar experiências “profundas” com os consumidores ou incentivar a participação na criação de produtos e serviços, muito menos quais são os efeitos negativos desta participação, como a partilha de informações confidenciais e a insatisfação por parte

dos consumidores não-envolvidos nessas atividades.

Calder e Malthose (2008) referem que o envolvimento se caracteriza pela participação e forte união entre o usuário e o objeto de envolvimento (e.g., os meios de comunicação). O artigo fornece informações sobre os fatores que levam os usuários a envolverem-se num meio virtual e sentirem-se satisfeitos com esse envolvimento, mas não apresenta ilações conclusivas de quais são os meios para atingir estes resultados. Na mesma perspectiva, Vargo e Lusch (2008), informam que o envolvimento é fundamental para a criação de valor aos bens da empresa, mas falta informações que demonstrem como as empresas devem atuar para criar esse valor.

Bowden (2009) definiu o envolvimento do consumidor como um processo psicológico em que a empresa desenvolve mecanismos de fidelização aos novos sócios, bem como propõe mecanismos para o aumento da lealdade aos sócios antigos. De igual modo, Sprott, Czellar e Spangenberg (2009) veem o envolvimento como uma abordagem psicológica à marca que influencia a fidelização e salientam que o nível de envolvimento depende unicamente da identificação com a marca. Estes autores acrescentam uma componente emocional a este conceito, afirmando que os consumidores encontrar-se-ão verdadeiramente envolvidos com as marcas se estas conseguirem estabelecer laços emocionais e íntimos com os seus consumidores. Os sócios envolvidos tornam-se defensores das marcas.

Questiona-se os estudos de Sprott, Czellar e Spangenberg (2009) e Bowden (2009), pelo facto de não serem específicos, na forma, como as empresas aumentam a identificação dos sócios com a marca e melhoram os seus mecanismos de fidelização de novos e/ou antigos sócios. Sobre este ponto, Bowden (2009) apenas concluiu que o envolvimento é responsável pela fidelização dos sócios. Se os estudos anteriores não referenciaram, claramente, como o envolvimento do consumidor pode ser realizado, Vivek (2009) desenvolveu uma escala, mencionada em diversos estudos até à data (Ferreira, Zambaldi, & Guerra, 2020; Marra & Damacena, 2013; Marra, 2013), para medir o envolvimento do consumidor e concluiu que a marca e os produtos influenciam o nível de envolvimento, independentemente da transação comercial e que o mesmo se eleva quanto mais é motivado o nível de entusiasmo, da interação social e da participação nas atividades da empresa, ainda que, não sejam específicas as atitudes pelas quais as empresas o devem fazer. Pela importância académica do estudo, essa escala será alvo deste estudo.

Mais adiante, Van Doorn et al. (2010), na tentativa de definir o envolvimento, distingue-o em dois tipos de comportamento, sendo um não-transacional, não dependente da compra, e que pode determinar as seguintes consequências: i. recomendar a marca a outras pessoas; ii. ajudar outros sócios; iii. escrever em *blogs* sobre a empresa; iv. defender a empresa em comentários; E o outro transacional, que é refletido através da compra de produtos e serviços.

Nesta mesma linha de pensamento, Brodie et al. (2011) definiram o domínio

conceptual do envolvimento por meio das principais proposições: i. pode refletir um estado psicológico, que ocorre em virtude da experiência interativa entre o sócio e o objeto; ii. pode ocorrer dentro de um processo dinâmico e interativo de relações de serviços que podem cocriar valor ao produto; iii. pode ter um papel central dentro de uma rede de serviço e determina o estreito relacionamento com o sócio.

Em continuidade, Porter, Donthu, MacElroy e Wydra (2011) apresentaram o comportamento de envolvimento como a disposição dos membros em participar e cooperar com outros membros dentro de uma comunidade *online*. Brodie et al. (2011) estendeu o conceito ao afirmar que a interpretação de envolvimento pode variar dependendo dos atores envolvidos, ou seja, os sujeitos (*e.g.*, sócios, estudantes, funcionários) e os objetos (*e.g.*, marca, serviço, produtos, aplicativos móveis) envolvidos. Sugestões semelhantes foram feitas por Cheung, Lee e Jin (2011). Segundo estes autores, existem três maneiras de abordar o envolvimento dos sócios e todas elas dependem dos sujeitos e dos objetos envolvidos: i. como um processo; ii. como uma manifestação comportamental; iii. como um estado psicológico.

Em concordância com os autores acima mencionados, no mesmo ano, Brodie et al. (2011) informou que o envolvimento é um processo que ocorre conforme o contexto e o estado psicológico e reflete a lealdade comportamental como uma consequência.

Posto isto, o envolvimento ao longo dos anos, tal como é conceptualizado no dicionário Oxford, em 2012 (Hornblower, Spawforth, & Eidinow, 2012), com vários significados como contratar, empregar ou participar em alguma ação, apresenta diversas conceptualizações. No entanto, continua eminente a necessidade de ser esclarecida a forma como as empresas devem elevar os níveis de envolvimento, e quais os incentivos materiais (*eg.*, financeiros) e não materiais (*eg.*, reconhecimento virtual) que devem ser realizados.

Brodie et al. (2013), descreveu o envolvimento como um estado psicológico, dependente do contexto e dos níveis de intensidade da relação, que compreende as dimensões cognitiva, emocional e comportamental. Neste estudo, com base na metodologia netnográfica (*i.e.*, pesquisa etnográfica de *marketing* realizada em comunidades *online*) concluíram que os consumidores envolvidos exibem maior lealdade, satisfação, empoderamento, conexão, vínculo emocional, confiança e comprometimento. Referiram também que os fundamentos teóricos subjacentes ao envolvimento permanecem pouco explorados na literatura até 2013. Além disso, informam que o envolvimento compreende uma variedade de subprocessos difíceis de serem sistematizados globalmente.

Segundo Banyte e Dovaliene (2014), envolver o sócio é torná-lo participante da criação, idealização, *design* e mobilização de novas experiências entre a empresa, o produto, o serviço e o consumidor. Vargo e Lusch (2014), nesse mesmo ano, apresentaram o termo “ator do envolvimento”, e, apesar de não definirem especificamente o que é um

ator, apresentaram a construção semântica semelhante a “atores sociais”. Assim, os atores podem ser unipessoais ou organizações e devem interagir todos entre si.

Em 2015 e 2016, diversos autores afirmaram que estar envolvido é estar ocupado e interessado em algo (Marcos-Cuevas, Enz, Bastl, & Johnson, 2015; Cossio-Silva, Revilla-Camacho, Vega-Vázquez, & Palacios-Florencio, 2016; Oliveira, Huertas, & Lin, 2016) e referem-se à criação de experiências ou à cocriação como um meio importante para a empresa construir interações profundas, significativas e sustentáveis com os sócios.

Storbacka et al. (2016) definiu o “ator do envolvimento” (AE), anteriormente citado em Bruhn, Schnebelen e Schäfer (2014) e Vargo e Lusch (2014), como sendo a integração entre os vários intervenientes do processo de criação e venda do produto, informando que, tradicionalmente, os papéis eram restritos: produtores *versus* sócios ou vendedores *versus* compradores. Agora, os atores podem assumir papéis distintos, em que todos têm processos semelhantes de envolvimento e de igual importância. Paralelamente, Oh e Sundar (2016) descreveram o envolvimento como a capacidade das organizações para interagir e encorajar os seus sócios e não apenas facilitar o processo de compra de um produto.

Numa pesquisa realizada com o intuito de elaborar um quadro conceptual do envolvimento no contexto da comunidade da marca, Freitas e Almeida (2017), caracterizaram o envolvimento como: i. uma variável ao nível do indivíduo; ii. uma variável motivacional; iii. dependente do contexto; iv. que emerge das interações entre sujeitos e objetos; v. com intensidade flutuante; vi. de natureza dinâmica longitudinal e cíclica; vii. multidimensional; viii. que envolve um estado psicológico; ix. que engloba um processo de cocriação.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) apresentaram o *marketing* de envolvimento, como uma ferramenta que visa aumentar as relações entre os consumidores e alcançar a satisfação da comunidade, definindo e orientando a rápida resposta com o consumidor.

Nos anos seguintes, o termo envolvimento foi definido como o empoderamento do consumidor, ou seja, dar poder a quem consome o produto, o ator do processo (Zwirtes, 2019; Leão & Santos, 2018).

Nesta linha de conceção, o consumidor empodera-se, ou seja, controla também a “interação”. Esta interação é moderada pelo consumidor e assistimos aos *consumers* a comunicarem-se diretamente com outros “*consumers*”. Através das redes sociais, compartilham, recomendam e influenciam as decisões de compras de outros consumidores em meio *online* e *offline* (Hollebeek, 2019; Cheung, Lee, & Jin, 2011). As classificações e os comentários auxiliam os consumidores a determinarem quais os produtos e serviços que são mais recomendados. Dessa forma, são necessários esforços por parte das marcas para os consumidores envolverem-se e fazerem-se ouvir (Hakanen & Jaakkola, 2012). A seguir, na tentativa de esclarecer mais sobre o conceito, através de um quadro-síntese, são

apontados alguns estudos:

Autor	Construto	Conceito	Indicadores
Hollebeek, Srivastava e Chen (2019)	Envolvimento e experiência do consumidor	É uma forte interação ou experiência entre os consumidores e os agentes promotores do serviço	Atitude Experiência Interação Ligação
Kandampully, Zhang e Jaakkola (2018)	Atmosfera do envolvimento nos GHC	É um estado de percepção do serviço que envolve a qualidade e a sensação de bem-estar com o serviço	Aspeto tangível Bom ambiente Interação
Pansari e Kumar (2017)	Envolvimento do consumidor	Quando um relacionamento é satisfatório e tem conexão emocional com os consumidores	Aspeto tangível Bom ambiente Interação
Storbacka et al. (2016)	Ator do envolvimento com os serviços	Processo de desenvolvimento dos serviços e produtos, com o intuito de facilitar a criação de valor	Diversos atores Participação Cocriação
Oliveira, Huertas e Lin (2016)	Envolvimento do usuário	É o envolvimento do consumidor em ambiente virtual	Lealdade Ligação emocional Recomendação Satisfação
Banyte e Dovaliene (2014)	Envolvimento dos consumidores e a criação de valor	São as práticas de cocriação que interferem significativamente na lealdade dos consumidores	Cocriação Lealdade Satisfação
Hollebeek et al. (2013, 2011)	Envolvimento com a marca	É um relacionamento com elevado nível de motivação entre a marca e o cliente.	Impacto cognitivo Nível de participação Significado da marca
Vivek, Beatty e Morgan (2012)	Envolvimento dos consumidores	É uma participação intensa e proactiva entre a organização e o consumidor	Ligação Participação Partilha
Ernst et al. (2011)	Relacionamento de envolvimento e desenvolvimento de novos produtos com o consumidor	É a cocriação, (desenvolvimento de novos produtos) responsável por reduzir taxas de insucesso de novos produtos e melhorar o desempenho da empresa	Criação Participação em sistemas de recompensas Tecnologia
Brodie et al. (2011)	Envolvimento do consumidor à marca em ambientes e comunidades virtuais	O estado de envolvimento é um processo cognitivo/psicológico e comportamental entre os consumidores e a empresa	Autoenvolvimento Compromisso Hábito Participação cognitiva, emocional e psicológica
Van Doorn et al. (2010)	Comportamento de envolvimento do consumidor	É a manifestação comportamental por parte do sócio para com uma marca ou empresa além da compra	Compromisso Recomendação Relação de longa duração Seguimento em blogs e fóruns Cocriação de produtos
Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft e Singh, (2010)	Envolvimento e cocriação do consumidor	É a cocriação nos processos de desenvolvimento de produtos/ serviços (programas, materiais, utensílios)	Participação na cocriação Idealização Desenvolvimento do produto

Mollen e Wilson (2010)	Envolvimento online com a marca	Comprometimento cognitivo e afetivo do consumidor, numa relação ativa com a marca	Compromisso Cocriação Recomendação
Kumar et al. (2010)	Envolvimento de valor com a marca	São as interações ativas do consumidor com a empresa, do consumidor e outros consumidores, sejam de natureza transacional ou não transacional.	Benefícios apercebidos Hábitos Recomendação Satisfação
Bowden (2009)	Envolvimento do consumidor	É um processo psicológico voltado aos mecanismos e modelos para ajudar o novo e antigo consumidor a repetir o processo de compra, tornando-o, acima de tudo, leal	Compromisso Participação na criação Satisfação
Sprott, Czellar e Spangenberg (2009)	Envolvimento à marca	O envolvimento com a empresa, abordagem psicológica, pode emergir a possibilidade dos consumidores utilizarem a marca como parte da sua identidade	Atitude Compromisso pessoal Lealdade à marca Recomendação Relação de longa duração
Pham e Avnet (2009)	Comportamento de envolvimento	É um estado motivacional de recomendação e grande interesse pela empresa ou serviço da mesma	Atitude Autoenvolvimento Conselhos Hábitos Recomendação

Tabela 12. Conceito de envolvimento do consumidor na última década

Perante as várias definições apresentadas nesta secção, verifica-se que o envolvimento do consumidor pode criar valor às empresas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Por um lado, a empresa gera lucros tangíveis e intangíveis com a satisfação dos seus consumidores e aumenta a sua competitividade (Van Leeuwen, Quick, & Daniel, 2002). Por outro lado, os sócios, que se encontram satisfeitos em participar na *performance* da empresa, direcionam-se para a fidelização. Dessa maneira, assume-se o envolvimento como um comportamento ativo do consumidor, iniciado por ele próprio ou potenciado pela organização (Vivek, Beatty, Dalela, & Morgan, 2014; Vivek, 2009). Contudo, apesar da literatura de *marketing* (Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Dahl, Peltier, & Milne, 2018; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017) apontar o papel do consumidor e de as suas interações com a empresa serem essenciais para dar valor às organizações, Verhoef et al. (2013 citado em Beckers, Van Doorn, & Verhoef, 2018, p. 366) alertam que, até então, não está claramente definido se, as estratégias para envolver os sócios são benéficas para todos os mercados e apresentam, dois exemplos que revelam o potencial negativo da ferramenta de envolvimento.

[...] o McDonald's, por exemplo, encontrou o lado negativo do envolvimento do consumidor quando uma campanha no Twitter criada para promover o passa-a-palavra tornou-se numa plataforma para agredir e reivindicar contra a organização. [...] Uma iniciativa da General Motors para permitir que os

clientes publicassem os seus próprios anúncios no site da empresa e em prol da mesma, acabou por destacar a contribuição dos SUVs para o aquecimento global.

Neste sentido, é evidente a necessidade de haver mais estudos que comprovem a eficácia do construto. Os estudos conceptuais desenvolvidos pela Active (2019), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Storbacka et al. (2016) e Van Doorn et al. (2010) reforçam que, à luz do mercado, assegurar a sustentabilidade financeira a longo prazo é um aspeto fundamental para o sucesso contínuo das organizações, assim como, tornar os sócios satisfeitos e leais é determinante para qualquer mercado.

Por fim, Sadeqi-Arani e Ghahfarokhi (2022) ao analisarem a comunicação das marcas efetuada nas redes sociais, nesta fase de pandemia da Covid-19 apresentaram ser fundamental conhecer o novo percurso do consumidor conectado digitalmente, para garantir que na fase de atração por uma marca, os influenciadores digitais a aconselhem e comuniquem de forma a divulgá-la e conduzam a uma hipotética decisão do consumidor pela mesma. Através de uma comunicação transparente, que gere confiança e segurança. Numa era de distanciamento social, é de grande importância usar as redes sociais, de forma estratégica baseada em valores humanos reconhecidos pelos consumidores (dos Santos, Gonçalves, Veloso, Moura, & Brandão, 2021).

Nesta perspectiva, o conceito de comunidade sobressai como pilar base de identificação das pessoas com as marcas, em especial, a indústria do desporto para épocas COVID e pós-COVID em quatro categorias, nomeadamente gestão de marketing mix, gestão de processos, gestão de recursos organizacionais, e gestão estratégica de ações. Estas estratégias operacionais podem aumentar a *performance* das empresas desportivas do risco de falência e exclusão do ecossistema desportivo (Sadeqi-Arani, & Ghahfarokhi, 2022).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No mercado do *fitness* atual, torna-se evidente que existem dois fatores preponderantes para atrair os sócios para esta indústria: a acentuada preocupação com o bem-estar (GWI, 2018; Koskinen, Ylilahti & Wilska, 2017); o aumento da oferta, que induz a indústria a elevar a qualidade dos serviços (NIT, 2016; 2015; Banyte & Dovaliene, 2014; Vinãspre, 2012). Nesta mesma linha de pensamento, Brealey (2008, citado em Mendes, 2013) refere que as mudanças individuais e das sociedades influenciam diretamente os sócios através de diversos fatores: envelhecimento, caracterizado pelo aumento da esperança de vida em consequência das melhores condições de vida das pessoas. Há maior longevidade e menor natalidade. O nosso país, como exemplo, é um dos países europeus com maior taxa de longevidade. Contudo, observa-se que a longevidade, apesar de ser fruto de uma adoção de um estilo de vida mais saudável é também acompanhada por doenças crônicas. Na sociedade atual, o aumento de doenças crônicas e degenerativas (DCD), a falta de equilíbrio físico e psíquico e a diminuição da taxa de natalidade levam ao envelhecimento populacional e representam variáveis importantes para o crescimento da procura da prática de serviços de saúde e bem-estar; a globalização: influencia diretamente o turismo de saúde, com tendência à exploração e ao conhecimento de novos espaços de saúde e bem-estar, aposta na internacionalização das empresas com expansão de negócios com maior rentabilidade; a digitalização: evolução tecnológica, difusão da gestão informática da saúde, consolidando a gestão individual e personalizada.

De acordo com as transformações da sociedade, o perfil dos sócios torna-se cada vez mais distinto. Se nas décadas de 1980 e 1990, a *performance* física era o principal fator propulsor para a procura dos sócios, hoje em dia uma série de razões levam os indivíduos a procurar os GHC (Vinãspre, 2012; Tharrett & Peterson, 2006). Neste sentido, importa perceber claramente quem são os sócios que frequentam os GHC e o que pretendem com o serviço. Atendendo a esta perspetiva, a região a que pertencem, como conheceram os GHC e o que pretendem com o serviço (*i.e.*, dados sociodemográficos, comportamentais e psicológicos) são importantes fontes de informações para os gestores. Num mercado que sofre rápidas transformações, a frequência com que as empresas reconhecem e analisam o perfil dos sócios pode determinar a sua continuidade no mercado (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).

A procura pela prática desportiva nos GHC pode tornar-se instável devido a múltiplos fatores, como por exemplo as condições climáticas, a condição de saúde e a situação económica dos sócios. Também as características dos serviços, como a intangibilidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade (ACSM, 2014; Martín-Consuegra, Molina, & Esteban, 2007; Vargo & Lusch, 2004b) podem afetar diretamente o negócio de *fitness*, como são descritas a seguir. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) a perceção da qualidade entre bens e serviços constitui uma dificuldade na análise do

consumidor. Ao adquirir um serviço, as evidências tangíveis limitam-se às instalações físicas, ao equipamento, ao preço e à empatia com o prestador do serviço. Desta forma, o serviço é adquirido por atitudes ou aparências e não por bens efetivos, sendo “produzido” e consumido em simultâneo, com maior ou menor duração (Yildiz, 2011; Moeller, 2010; Vargo & Lusch, 2004b).

Esta característica evidencia alguns problemas relacionados com a sua oferta e a sua procura, bem como com a sua eficiência na prestação dos serviços. A procura é sinusoidal ao longo do tempo, dependendo das forças e fraquezas do mercado (Moeller, 2010; Hoffman, 2003). Por fim, a heterogeneidade é preconizada pelas diferenças que o serviço oferece devido à inúmeros fatores (*e.g.*, a hora da aula; o professor a lecionar; as mudanças climáticas; o humor do prestador ou do participante) (Hoffman, 2003). Essa característica pode influenciar: o tipo de fidelização, pois os sócios poderão não pretender manter o vínculo contratual prolongado, mesmo que lhes sejam apresentadas vantagens associadas às mensalidades e utilização ampla dos serviços; a frequência nas aulas, ou a insatisfação com um serviço fornecido pode ser uma variável de satisfação com o professor e/ou preenchimento da capacidade total da aula, devido à maior ou menor afluência de novos praticantes; o acompanhamento nas redes sociais e eventos realizados pelo GHC, em que os sócios, com um nível de entusiasmo oscilante, poderão diminuir a sua participação.

O mercado do *fitness* diferencia-se dos outros mercados por muitos fatores, entre eles por ser um serviço heterogéneo, perecível e na sua generalidade, os sócios utilizam o serviço nos seus tempos livres. Este serviço de bem-estar e saúde conduz a uma maior expectativa dos consumidores do que se esperam de outros provedores de serviços (Sacavém, 2011). Sendo imperativo que um gestor não corra o risco de “[...] ter contra o projeto as próprias pessoas que vão participar ou serem atingidas por ele” (Pires, 2007, p. 253), como por exemplo, os fatores relacionados com o tempo que afetam largamente o grau de participação com o serviço: i. o tempo durante o qual o consumidor se dedica à solução do problema; ii. e o quão rapidamente a decisão deve ser tomada; iii. a necessidade e o desejo imediato pelo produto ou serviço; iv. a restrição de tempo sobre a decisão e utilização do mesmo.

No entanto, mesmo que os consumidores acumulem uma quantidade infinita de recursos económicos, o tempo diário poderá ser condicionante para usufruir de todo o seu poder de compra e de aquisição de produtos e serviços e a forma como os sócios alocam o seu tempo depende dos seus estilos de vida e envolvimento com o serviço. Ademais, quanto maior o recurso financeiro, mais ocupado estará o indivíduo. (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).

Como anteriormente referido, o processo de aquisição e usufruto de um produto ou serviço requer um tempo de avaliação. Sendo assim, a tomada de decisão do consumidor

também condiciona algum tempo para a escolha, podendo interferir na continuidade ou aquisição do produto ou serviço. Num ambiente de forte concorrência, as organizações de *fitness* têm grande rotatividade de sócios (Vinãspre, 2012). Sobre esse aspecto Vivek (2009) informa, que, a rotatividade depende do estado de lealdade com o serviço e quanto mais envolvidos, mais tempo (*i.e.*, dias, meses ou anos) os consumidores mantêm interesse em repetir a compra. Também Alves (2003, p.139) reporta que “os clientes satisfeitos, além de fiéis às marcas, mantêm-se por mais tempo: não trocam imediatamente produtos novos e não trocam uma marca nova por preços mais baixos, sempre que a diferença de preço seja muito importante”. Paralelamente, Soares e Costa (2008) afirmam que os consumidores são mais influenciados pelos sacrifícios do que pelos benefícios.

A respeito da frequência de treino, esta é caracterizada pela média do número de vezes em que os sócios frequentam o GHC por semana. Segundo Van Doorn et al. (2010), quanto maior for a participação em atividades da empresa e continuidade com o serviço, maior será o nível de envolvimento. De acordo com esse pensamento, Blackwell, Miniard e Engel (2005) reforçam que a frequência, como fator de envolvimento dos sócios com o clube e os seus serviços está direta e positivamente relacionada com a lealdade dos clientes. Os sócios mais frequentes tendem a ser mais leais, comparativamente com os que utilizam menos os clubes. Por sua vez, quanto mais tempo os sócios usufruem de serviços de lazer, atividade física e desporto, maior a sua predisposição para gastar ou comprar o produto (Van Leeuwen, Iwasaki, & Havitz, 2004).

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), a participação social numa atividade inclui fatores, como: i. o uso pessoal; ii. a compra para terceiros; iii. o consumo pelo comprador em dois contextos, sozinho ou em companhia de outros. Os autores fortalecem o conceito de que a participação em determinadas situações sociais, altera-se ao longo do tempo, podendo ser elevada temporariamente e diminuir à medida que os parceiros de compra estão envolvidos (Van Doorn et al., 2010; Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005; Kotler, 2000). Neste contexto, o consumidor reage de forma diferente quando está a consumir para nível pessoal, social e situacional, podendo aumentar a sua participação devido ao reforço positivo dos parceiros de treino (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005). Desta forma, alguns ginásios promovem a participação de atividades entre amigos e familiares, como também, investem na criação de *packs* de serviço entre os mesmos (*e.g.*, planos jovem, monoparental, familiar e os filhos com menos de 16 anos não pagam) (NIT, 2016).

Sobre os parceiros de treino, de acordo com Van Doorn et al. (2010), Kotler et al. (2005) e Kotler (2000), estes podem ser influenciados através do passa-a-palavra, sendo mais consistentes se: i. o nível de participação for elevado; ii. a categoria de produtos for diferenciada; iii. a fase em que se encontra na participação. Nas fases iniciais da compra, os consumidores podem estar positivamente participativos realizando um constante comportamento de passa-a-palavra para os amigos e os familiares. Porém, com o passar

do tempo, esse passa-a-palavra poderá diminuir, e só reaparecer meses ou anos após o desgaste do produto ou serviço. Quando existe uma busca por novas opções, um novo serviço ou produto, poderá surgir novamente este comportamento.

Neste sentido, Beckers, Van Doorn e Verhoef (2018) informam que no ambiente atual, extremamente competitivo, as organizações devem manter constantes iniciativas para manter o passa-a-palavra, sobretudo as empresas que não possuem avultado investimento de *marketing* na divulgação da marca, como é comum às pequenas empresas.

Para Breidbach, Brodie e Hollebeek (2014, p. 594), uma forte interação entre a empresa e o consumidor pode ser realizada através de “pontos de contacto físicos ou virtuais” e desenvolve-se para fornecer apoio, intercâmbio e integração de recursos, sendo estes os principais meios de comunicação e criação de valor para as empresas. Os eventos, como exemplo de pontos de contacto físico (*offline*), e os pontos de contacto *online*, como as redes sociais (Social Networks Sites – SNS), como os *microblogs*, *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, assumem a importante função de comunicação e divulgação com rapidez e para uma população volumosa (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017; Popp, Wilson, Horbel, & Woratschek, 2016; Mollen & Wilson, 2010).

Segundo Pronschinske, Groza e Walker (2012), as redes sociais são capazes de atrair novos consumidores e aproximar os fãs desportivos para uma determinada organização, embora, sejam poucas as pesquisas, até a data, no âmbito do desporto, que revelem esses dados. Para corroborar esta ideia, Kharouf, Biscaia, Garcia-Perez e Hickman (2020), ao examinar as experiências de eventos *online* e seus efeitos sobre as intenções comportamentais dos consumidores em relação a megaeventos, utilizaram uma amostra de 1726 participantes de quatro países (Estados Unidos da América, Reino Unido, Brasil e África do Sul) e concluíram que o envolvimento do conteúdo *online* e a comunicação eficaz influenciam a experiência *online* dos consumidores, o que afeta positivamente as suas intenções comportamentais em relação ao evento.

Nesse mesmo estudo, a interação *online* entre os consumidores também mostrou um efeito positivo nas intenções comportamentais. Os resultados destacam a necessidade de as organizações responsáveis pela promoção de eventos desportivos considerem a crescente importância dos consumidores e acompanhem o evento *online* e compreenderem os fatores que moldam a sua experiência nesse ambiente (Kharouf et al., 2020).

Numa perspetiva geral, do impacto que têm as redes sociais, os autores Pronschinske, Groza e Walker (2012) informam que, o número de comunicações através do *Facebook* chegou a ultrapassar, em 2012, via e-mail (*i.e.*, correio eletrónico convencional), 700 biliões de horas na plataforma por mês. Somando a estes dados, segundo as estatísticas do *Facebook* (Facebook, 2020), em 31 de dezembro de 2019, houve um aumento de 8% ao ano, com cerca de 2,5 biliões de usuários ativos.

Nesta mesma linha de pensamento, Ferreira (2016) afirmou que as publicações partilhadas nas redes sociais atingem um crescente número de utilizadores. Sendo este facto preponderante para as empresas, que assim ampliam o leque de conhecimento dos seus seguidores, o que poderá resultar numa partilha de conteúdos mais eficaz. Para tal, o recurso a este meio de comunicação necessita de uma criteriosa estratégia de gestão da informação, na qual sejam definidos claramente os seus objetivos, bem como a forma como serão monitorizados os seus resultados (Grönroos, 2000). A respeito da monitorização dos resultados para as organizações de desporto, decorreu um estudo com o objetivo de compreender o envolvimento dos adeptos de futebol nas redes sociais, que pretendeu avaliar a satisfação e as intenções comportamentais de consumo. Foi utilizada uma amostra de 425 adeptos de um clube da Primeira Liga de futebol português, e os resultados sugerem que a relação clube-adepto nas redes sociais influencia positivamente na satisfação e nas intenções comportamentais (Santos, 2016).

Num outro estudo, Pronschinske, Groza e Walker (2012), através da análise pelas redes sociais de 114 equipas desportivas profissionais, concluíram que, as páginas inseridas na plataforma *Facebook*, que apresentam maior autenticidade e envolvimento do consumidor têm maior impacto na manutenção e atenção de fãs. Concordando com esta perspetiva, Ferreira (2016), Santos (2016), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) referem que as organizações que visam o comportamento participativo dos sócios devem investir em novas tecnologias e fornecer plataformas para ajudar a dar “voz” aos clientes, expressando as suas dúvidas, preocupações e sugestões. Esses meios de interação podem funcionar através de reuniões com os sócios, fóruns *online* em *chat*, concursos, treino *online* e eventos comemorativos e entre outros (Bee & Havitz, 2010).

Para Alam (2002), uma forte participação do consumidor nas atividades da empresa, através dos seus canais de comunicação, pode determinar um alto nível de participação. Complementamente, Habibi, Laroche e Richard (2016), sugerem que as práticas de participação do consumidor nas redes sociais com a criação, a manutenção e o aumento das relações entre os membros da comunidade da marca devem ser um investimento prioritário das organizações. Baldus, Voorhees e Calantone (2015) informam que as maiores marcas, em diversos setores, entraram na internet para desenvolver comunidades para interagirem com os seus consumidores. No entanto, pouco se sabe sobre o que motiva os consumidores a interagir continuamente nessas comunidades. A esse respeito, num estudo realizado em três GHC portugueses, com o intuito de analisar o impacto das redes sociais (*Facebook, Youtube, Pinterest, Instagram, Twitter, Google+ e LinkedIn*), Ferreira (2016) concluiu que, os GHC necessitam investir mais nas redes sociais com mais seguidores. A respeito das publicações feitas pelos gestores, estas são muito irregulares, não sendo perceptível quais são os critérios de publicação, nomeadamente, a periodicidade e quantidade de publicações.

Storbacka et al. (2016), Mollen e Wilson (2010) concluíram que a forma de comunicar com os consumidores depende da qualidade das plataformas *online* e *offline*, sendo que quanto maior for o investimento nas mesmas, maior será a resolução de problemas, as informações acerca do produto e a participação da empresa. Este aspeto deverá ser mais explorado pelas organizações de *fitness*. Recentemente e em concordância com os argumentos anteriores, observou-se a importância dos canais *online*, tendo em conta o estado de emergência e o encerramento obrigatório dos GHC (Decreto-Lei n.º 2-A/2020, artigo 7.º, alínea a) o que afetou, os ginásios e os treinadores (Lira, 2020, p.01):

[...] reinventaram-se para continuar a oferecer o exercício físico aos alunos, através das aulas *online*, uma opção que mesmo com a reabertura dos ginásios vai continuar porque as estruturas vão ter limites de ocupação. Por outro lado, João Rego [presidente da AGAP] considera que esta deve ser também "uma oportunidade para aumentar a oferta dos treinos com supervisão" através dessa plataforma.

Um dos fatores decisivos para o consumidor participar ativamente nesses canais terá de ter em consideração a avaliação custo-benefício (Hollebeek & Chen, 2014). Se as organizações optarem por elevar o envolvimento do consumidor, necessitam de promover os benefícios associados à participação do mesmo (Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019). Poderá ser reportada a necessidade de diversos incentivos por parte da organização, tais como: i. financeiros; ii. sociais; iii. tecnológicos; iv. psicológicos (Storbacka et al., 2016; Habibi, Laroche, & Richard, 2016; Bee & Havitz, 2010). Em síntese, é essencial conhecer o comportamento dos sócios nos GHC, pois o sócio torna-se mais dinâmico e acompanha as tendências da sociedade globalizada, na qual a informação é transmitida com velocidade de fibra ótica, tanto pela internet, como pelo número de opções atrativas disponíveis no mercado do *fitness*. Neste sentido, é essencial a discussão estratégica que proporcione resultados, e que estes possam elevar o nível de participação dos sócios nos GHC.

No que concerne ao envolvimento, um relacionamento forte e de longa duração com o consumidor é o objetivo de qualquer organização que deseja melhorar a sua *performance* organizacional (Itani, Kassar, & Loureiro, 2019; Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2019; Zhang et al., 2017; Hollebeek, 2013). Segundo Itani, Kassar e Loureiro (2019) e Punniyamoorthy e Murali (2008), a *performance* numa organização está relacionada com a eficácia, a efetividade, a produtividade, a inovação, o lucro e a retenção, entre outros parâmetros de sucesso para a organização. De acordo com Kumar et al. (2017), Storbacka et al. (2016) e Van Doorn et al. (2010), atualmente, esta interação entre a organização e o consumidor, defendida pelo *marketing*, define-se pelo envolvimento do consumidor e reflete-se em dois tipos de comportamentos: i. transacionais: compras de produtos e serviços; e ii. não-transacionais: recomendação da marca, inovação de produtos, participação em atividades e forte comprometimento em longo prazo.

Nos últimos anos, o conceito do envolvimento do consumidor tem-se destacado como

fundamental para potencializar o sucesso das organizações e foi fomentado como prioritário nos estudos de *marketing* da *Advertising Research Foundation*; da *American Association of Advertising Agencies*, da *Association of National Advertisers*; a *Marketing Science*; e do *Institute International Scientific of Conference Economics and Management* (Itani, Kassar, & Loureiro, 2019; Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013; Vivek, Beatty, & Morgan, 2012; Brodie, Hollebeek, Jurić, & Ilić, 2011).

A importância do envolvimento do consumidor para o âmbito do *marketing* é tão determinante que, no livro *Marketing 4.0*, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) dedicaram um capítulo ao tema, no qual são aconselhadas três estratégias para criar um maior envolvimento com os consumidores em meio virtual (online):

- i. Criar capacidade de sentimentos de resposta, em que as empresas devem monitorizar as principais queixas e sentimentos negativos que conduzem geralmente a crises da marca e sugerem *softwares* que podem ajudar a fazer essa monitorização;
- ii. Desenvolver e capacitar os agentes da CRM (Customer Relationship Management) social, para que possam representar corretamente a marca com alto nível de empatia, visão e atitudes;
- iii. Alavancar o envolvimento da comunidade, uma vez que é impossível, a longo prazo, dar resposta a todas as conversas nas redes sociais, sendo necessário envolver defensores fiéis como voluntários, que respondam aos comentários negativos e ajudem a marca. As comunidades da marca tornam-se num sistema de apoio *online*, através do qual podem responder a questões dos colegas-membros. “Os membros que contribuem são recompensados com pontos e insígnias de reputação” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan 2017, p. 195).

Kotler e Keller (2016) defendem que, para alcançar o sucesso organizacional, as empresas devem utilizar o novo *marketing* de envolvimento, que significa: i. ser holístico; ii. construir marcas fortes; iii. dispor de sistemas de informação e comunicação. Estes são elementos essenciais para melhorar o desempenho da marca, através de algumas ações de *marketing* com base na promoção e liderança eletrónica, em que a evolução tecnológica vai além da interação “humano-computador”.

Contudo, apesar de inúmeros estudos apresentarem estratégias de *marketing* bem-sucedidas para o desenvolvimento das organizações, e o envolvimento do consumidor se apresentar como uma destas estratégias, ainda há questões por resolver dentro da temática, como: i. a falta de consenso quanto aos seus preditores (Parihar, Dawra, & Sahay, 2019; Storbacka et al., 2016; Hollebeek, 2013; Brodie et al., 2013); ii. as antigas estratégias de relacionamento com o consumidor são ineficazes para as características do mercado atual (Kumar et al., 2017; Banuty & Dovaliene, 2014; Brodie et al., 2011; Van Doorn et al., 2010; Mollen & Wilson, 2010); iii. a falta de estudos sobre o envolvimento em diversos contextos (Itani, Kassar, & Loureiro, 2019; Aluri, Price, & McIntyre, 2019; Hollebeek, Srivastava, &

Chen, 2019; Kim, Kim, & Wachter, 2013), sendo um deles o *fitness*, objeto deste estudo.

Assim, para o benefício das organizações, gestores e acadêmicos de *marketing* referem que o envolvimento tem servido como um indicador para compreender e antecipar as necessidades dos sócios, numa tentativa de construir relacionamentos duradouros e mutuamente proveitosos (Saviolo, 2019; Oliveira, Huertas, & Lin, 2016).

CONCLUSÕES

O contexto deste estudo, o mercado do *fitness*, oferece um serviço complexo, que exige interação entre o prestador de serviço e os seus sócios. Neste sentido, é impreterível perceber os sócios, interpretando o que os leva a envolver-se com um determinado GHC e quais os resultados provenientes dessa interação (San Emeterio et al., 2020; Woratschek, Horbel, & Popp, 2014). Sendo o envolvimento dos sócios um imperativo estratégico para gerar um melhor desempenho organizacional (Woratschek, Horbel, & Popp, 2014; Brodie et al., 2011) escolheu-se este construto como objeto de estudo.

Definiu-se envolvimento do consumidor, segundo o conceito de Vivek (2009), como a intensidade da participação consciente, do entusiasmo e da interação social com as ofertas de uma organização. E, apesar do reconhecimento dos seus benefícios, amplamente analisados no universo da gestão, no mercado do *fitness* ainda é pouco estudado, tornando-se, assim, um dos desígnios deste estudo, para tentar reduzir as lacunas referentes aos conceitos e aos preditores do envolvimento dos sócios no setor do *fitness*.

Adicionalmente, Kharouf et al. (2020), auxilia a reflexão sobre o interesse pela temática do envolvimento nos GHC, onde, referem que, apesar dos avanços na teoria do envolvimento, existe uma falta de compreensão sobre como deve ser realizada a interação do consumidor a consumidor, o envolvimento do conteúdo e a comunicação eficaz durante as experiências *online* e *offline* dos consumidores e pesquisas de carácter exploratórios devem ser realizadas.

Por fim, é importante aumentar a comunicação das marcas nas redes sociais, sobretudo nesta fase de pandemia da Covid-19 que inevitavelmente gerou um distanciamento social e com os negócios ao nível presencial. Conclui-se que cada vez mais o conceito de comunidade sobressai como pilar base de identificação das pessoas com as marcas. A estratégia do envolvimento poderá gerar valor às empresas do e dinamizar novas formas de consumo com o consumidor. (Sadeqi-Arani e Ghahfarokhi, 2022; Goss, Rothschild, & Hutson, 2021).

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Perante o fato de existirem poucos estudos sobre o envolvimento dos sócios em GHC, optou-se por utilizar a literatura de marketing sobre este constructo, sendo evidente que os estudos no âmbito do *fitness* seriam mais determinantes para esta análise. Segundo Zhang et al. (2017) e Blackwell, Miniard e Engel (2005), o nível de envolvimento com a marca é um dos principais influenciadores no processo de decisão dos sócios e a continuidade com o serviço, desta forma, estudos que analisem estes fatores serão decisivos para compreender o envolvimento do consumidor com os GHC.

Ainda não está claro se os esforços das estratégias de envolvimento beneficiam as organizações (Beckers, Van Doorn, & Verhoef, 2018), embora, diversos estudos apontem resultados positivos desta ferramenta (Kumar et al., 2017; Pansari, & Kumar, 2017). O conhecimento produzido por este estudo deve ser aplicado no contexto do marketing do desporto e divulgado para académicos e gestores, como forma de incentivar a elaborar mais estudos na área (Kennedy, Kunkel, & Funk, 2021).

Como resultados dos estudos é imperativo ter os sócios satisfeitos, pois esse sentimento vai influenciar positivamente o seu envolvimento. Assim, é importante identificar as necessidades e expectativas dos sócios, criando meios tangíveis e intangíveis para promover o serviço dos GHC de forma mais satisfatória. De igual forma, devem ser realizados, com regularidade, estudos sobre o envolvimento dos sócios nos GHC, num ambiente onde as tendências e atores estão em constante mudança, as tecnologias de informação, que envolvem os consumidores, modificam os produtos e serviços do setor a grande velocidade (Kennedy, Kunkel, & Funk, 2021; Laine & Vehmas, 2017).

Importa, compreender, igualmente, os níveis de confiança e motivação com o serviço, que são fatores que podem levar o consumidor a envolver-se e a se tornar leal à organização, mas que recebem pouca atenção nos estudos académicos desta área.

Em geral, num mercado cujo número de participantes ainda é insuficiente e a taxa de abandono é grande, os aspectos da participação e conhecimento profundo das expectativas dos sócios nos GHC portugueses deve ser incentivado.

Face às conclusões teóricas e empíricas deste estudo, confirma-se o modelo conceptual de estudo. As conclusões e limitações encontradas nesta pesquisa, têm o intuito de direccionar futuros estudos na área do envolvimento dos sócios no mercado do *fitness*, ainda pouco explorada e que merece grande atenção no mercado de marketing.

REFERÊNCIAS

- Abaidi, I., Cottet, P. and Abaidi, J. (2022). «Co-production: a source of psychological well-being for consumers?», *Journal of Consumer Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2021-4404>
- Achterberg, W., Pot, A., Kerkstra, A., Ooms, M., Muller, M., & Ribbe, M. (2003). The effect of depression on social engagement in newly admitted dutch nursing home residents. *The Gerontologist*, 43(2), 213–218. <https://doi.org/10/cc6kwr>
- Active, E. (2019). *European health & fitness market report*. [Documento eletrônico]. Retirado a 05 de outubro de 2019 de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/EuropeActive_Deloitte_EHFMR%202019_DE.pdf
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250. <https://doi.org/10/d88n82>
- Almeida, C. de, & Düsenberg, B. (2014). Consumer involvement with products: Comparison of PII and NIP scales in the Brazilian context. *Review of Business Management*, 16(50), 75–95. <https://doi.org/10/gmq7m>
- Almeida, C. de. (2017). *A emergência low-cost: Drivers que influenciam o comportamento do consumidor na escolha do ginásio*. (Tese de doutoramento, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa). Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/16367>
- Almeida, V. de, & Düsenberg, N. (2014). Envolvimento del consumidor con productos: Una comparación de las escalas PII y NIP en el contexto brasileño. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 75–95. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.959>
- Aluri, A., Price, S., & McIntyre, H. (2019). Using Machine learning to cocreate value through dynamic customer engagement in a brand loyalty program. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 78–100. <https://doi.org/10/gfsskf>
- Alves, T. (2003). *Satisfação do consumidor*. Alfragide: Escolar Editora.
- American College of Sports Medicine [ACSM] (2014). *ACSM's guidelines for exercise testing and prescription*. (9ª ed). Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins Health. [Documento eletrônico]. Retirado a 02 de setembro de 2016 de <http://antoinedl.com/fichiers/public/ACSM-guidelines-2014.pdf>
- Arnautovska, U., Fleig, L., O'Callaghan, F., & Hamilton, K. (2017). A longitudinal investigation of older adults' physical activity: Testing an integrated dual-process model. *Psychology & Health*, 32(2), 166–185. <https://doi.org/10/ggmq7n>
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of research in Marketing*, 23(1), 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.005>
- Baldus, J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68(5), 978–985. <https://doi.org/10/gdk2xg>

Banyte, J., & Dovaliene, A. (2014). Relations between customer engagement into value creation and customer loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 484–489. <https://doi.org/10/gfc7zk>

Beckers, M., Van Doorn, J., & Verhoef, C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383. <https://doi.org/10/gdhkm2>

Bee, C., & Havitz, E. (2010). Exploring the relationship between involvement, fan attraction, psychological commitment and behavioural loyalty in a sports spectator context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 11(2), 37–54. <https://doi.org/10/ggmq7p>

Bernthal, J., Koesters, T., Ballouli, K., & Brown, M. T. (2015). Motivations and fan engagement related to professional bass fishing spectatorship. *Sport Marketing Quarterly*, 24(1), 6–18. Retirado de <http://fitpublishing.com/articles/motivations-and-fan-engagement-related-professional-bass-fishing-spectatorship>

Blackwell, D., & Miniard, W., Engel, F. (2005). *Comportamento do consumidor* (9ª ed.). São Paulo: Thomson Learning Editora.

Bouaziz, W., Vogel, T., Schmitt, E., Kaltenbach, G., Geny, B., & Lang, P. O. (2017). Health benefits of aerobic training programs in adults aged 70 and over: A systematic review. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 69, 110–127. <https://doi.org/10/f9hbc4>

Bowden, H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10/csk2fq>

Boxer, I., & Rekettye, G. (2011). The relation between perceived service innovation, service value, emotional intelligence, customer commitment and loyalty in b2b. *International Journal of Services and Operations Management*, 8(2), 222. <https://doi.org/10/c9dbp7>

Breidbach, F., Brodie, R., & Hollebeek, L. (2014). Beyond virtuality: From engagement platforms to engagement ecosystems. *Managing Service Quality*, 24(6), 592-611. <https://doi.org/10.1108/MSQ-08-2013-0158>

Brodie, J., Hollebeek, D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10/db9zq2>

Brodie, J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10/ct4xx7>

Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164–176. <https://doi.org/10/ggmq7t>

Calder, B., & Malthouse, E. (2008). *Media engagement and advertising effectiveness*. In *Kellogg on Advertising & Media* (pp. 1–36). [Documento eletrônico]. Retirado a 12 de fevereiro de 2018 de https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8082-3_14

Cardadeiro, E., Moreira, A., & Pedragosa, V. (2016). *Barómetro do fitness em Portugal 2016*. Centros de Estudos Económicos e Institucionais da Universidade Autónoma de Lisboa. [Documento eletrónico]. Retirado a 05 de janeiro de 2018 de <https://www.portugalactivo.pt/images/userfiles/files/AGAP%20-%20BAROMETRO%202016.pdf>

Carneiro, F. (2017). *Características do mercado de fitness e a sua presença na Web*. (Tese de mestrado, EEG - Escola de Economia e Gestão). Universidade do Minho, Portugal. <http://hdl.handle.net/1822/46596>

Chen, T., Wang, H., Lu, Y., Lin, H., & Hong, R. (2016). Using a modified argument-driven inquiry to promote elementary school students' engagement in learning science and argumentation. *International Journal of Science Education*, 38(2), 170–191. <https://doi.org/10/ggmq7x>

Cheung, C., Lee, M., & Jin, X. (2011). Customer engagement in an online social platform: A conceptual model and scale development. *ICIS 2011 Proceedings*. Retirado de <https://aisel.aisnet.org/icis2011/proceedings/onlinecommunity/8>

Choi, H., & Kandampully, J. (2019). The effect of atmosphere on customer engagement in upscale hotels: An application of S-O-R paradigm. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 40–50. <https://doi.org/10/ggmq7z>

Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C. (2006). *Manual de fitness & marketing: Para a competitividade dos ginásios e health clubs*. Lisboa: Visão e Contextos Editora.

Cossío-Silva, J., Revilla-Camacho, Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621–1625. <https://doi.org/10/csq7>

Cunha, L. (2007). *Os espaços do desporto*. Coimbra: Almedina Editora.

Cunningham, B. (2013). Theory and theory development in sport management. *Sport Management Review*, 16(1), 1–4. <https://doi.org/10/ggmq72>

Dahl, J., Peltier, W., & Milne, R. (2018). Development of a value co-creation wellness model: The role of physicians and digital information seeking on health behaviors and health outcomes. *Journal of Consumer Affairs*, 52(3), 562–594. <https://doi.org/10/ggmq73>

Deco Proteste (2020, 31 jan.). *Ginásios: Porque desistimos e o que procurar para ficar*. [Revista eletrónica]. Retirado a 16 de fevereiro de 2020 de <https://www.deco.proteste.pt/saude/exercicio-fisico/dossies/ginasios-porque-desistimos-e-o-que-procurar-para-ficar>

Deighton, J., Rizley, R., & Keane, S. (2012). Research priorities of the marketing science institute, 2012–2014. *Marketing Science*, 31(6), 873–877. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/23361415>

Dessart, L., & Duclou, M. (2019). Health and fitness online communities and product behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 188–199. <https://doi.org/10/ggmq76>

dos Santos, J. V., Gonçalves, S. P., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2021, October). A insegurança laboral durante a primeira vaga da covid-19: impacto dos antecedentes e das consequências organizacionais no envolvimento com o trabalho. In *Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (No. 10). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4335>

- Ernst, H., Hoyer, D., Krafft, M., & Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance: The mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 290–306. <https://doi.org/10/c8smssc>
- Ferreira, M. (2016). *A presença dos ginásios desportivos nas redes sociais e o impacto junto dos utilizadores* (Tese de mestrado, ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto). Instituto Politécnico do Porto, Portugal. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/9669>
- Ferreira, M., Zambaldi, F., & Guerra, D. de S. (2020). Consumer engagement in social media: Scale comparison analysis. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2095>
- Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-26. Retirado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.4132&rep=rep1&type=pdf>
- Freitas, F., & Almeida, V. (2017). Theoretical model of engagement in the context of brand communities. *Brazilian Business Review*, 14(1), 86–107. <https://doi.org/10/ggmq79>
- Global Wellness Institute (GWI) (2018). *Global Wellness Economy Monitor 2018*. [Documento eletrónico]. Retirado a 18 de janeiro de 2019 de https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2019/02/GWIWellnessEconomyMonitor2018_022019.pdf
- Goss, B. D., Rothschild, P. C., & Hutson, M. M. (2021). Applying Persuasion Theory to Sport Properties' Digital Media. *Journal of Managerial Issues*, 33(3), 237-259.
- Gow, A., Pattie, A., & Deary, I. (2017). Lifecourse activity participation from early, mid, and later adulthood as determinants of cognitive aging: The lothian birth cohort 1921. *The Journals of Gerontology. Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 72(1), 25–37. <https://doi.org/10/gbmkpc>
- Habibi, M., Laroche, M., & Richard, M. (2016). Testing an extended model of consumer behavior in the context of social media-based brand communities. *Computers in Human Behavior*, 62, 292–302. <https://doi.org/10/ggmq8d>
- Hakanen, T., & Jaakkola, E. (2012). Co-creating customer-focused solutions within business networks: A service perspective. *Journal of Service Management*, 23(4), 593–611. <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>
- Healthy'n Portugal (2014, abril): *Definição da estratégia coletiva para o sector do turismo de saúde e bem-estar português*. [Documento eletrónico]. Retirado a 15 de maio de 2014 de <http://healthportugal.com/Quem%20somos/documentos/turismo-de-saude-e-bem-estar-estrategia-coletiva.pdf>
- Higgs, P., Moore, D., & Aitken, C. (2006). Engagement, reciprocity and advocacy: Ethical harm reduction practice in research with injecting drug users. *Drug and Alcohol Review*, 25(5), 419–423. <https://doi.org/10/cngp58>
- Hoffman, K. (2003). Marketing + MIS = e-service. *Communications of the ACM*, 46(6), 53–55. <https://doi.org/10/cbx4rq>

- Hollebeek, L., Conduit, J., & Brodie, R.J. (2016). Impulsionadores estratégicos, resultados previstos e imprevistos do envolvimento do cliente. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 393 – 398. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2016.1144360>
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573. <https://doi.org/10/fcbq87>
- Hollebeek, L. (2013). The customer engagement/value interface: An exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(1), 17–24. <https://doi.org/10/ggmq8g>
- Hollebeek, L. (2019). Developing business customer engagement through social media engagement-platforms: An integrative S-D logic/RBV-informed model. *Industrial Marketing Management*, 81, 89–98. <https://doi.org/10/ggmq8h>
- Hollebeek, L., & Chen, T. (2014). Exploring positively versus negatively valenced brand engagement: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62–74. <https://doi.org/10/ggmq8j>
- Hollebeek, L., Conduit, J., & Brodie, R. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 393–398. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2016.1144360>
- Hollebeek, L., Glynn, M., & Brodie, R. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10/bcpf>
- Hollebeek, L., Srivastava, R., & Chen, T. (2019). S-D logic–informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161–185. <https://doi.org/10/gfw6pm>
- Hornblower, S., Spawforth, A., & Eidinow, E. (2012). *The oxford classical dictionary*. Oxford: Imprensa da Universidade de Oxford.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10/fdxdc>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA] (2010). *The 2009 IHRSA global report*. [Documento eletrônico]. Retirado a 15 de novembro de 2018 de <https://www.ihrsa.org/resources-publications>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA] (2016). *The 2015 IHRSA global report*. [Documento eletrônico]. Retirado a 15 de novembro de 2018 de <https://www.ihrsa.org/resources-publications>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA] (2017). *The 2016 IHRSA global report*. [Documento eletrônico]. Retirado a 15 de novembro de 2018 de <https://www.ihrsa.org/resources-publications>
- International Health, Racquet & Sportsclub Association [IHRSA] (2014). *The 2013 IHRSA global report*. [Documento eletrônico]. Retirado a 15 de novembro de 2018 de <https://www.ihrsa.org/resources-publications>

- Itani, O., Kassar, A., & Loureiro, S. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 78–90. <https://doi.org/10/ggmq8k>
- Iwasaki, Y., & Havitz, M. (2004). Examining relationships between leisure involvement, psychological commitment and loyalty to a recreation agency. *Journal of Leisure Research*, 36(1), 45–72. <https://doi.org/10/cj5k>
- Jennings, M., & Stoker, L. (2004). Social trust and civic engagement across time and generations. *Acta Política*, 39(4), 342–379. <https://doi.org/10/bmnm9z>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10/gcz5qv>
- Kennedy, H., Kunkel, T., & Funk, D. C. (2021). Using predictive analytics to measure effectiveness of social media engagement: A digital measurement perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 30(4), 265–277. <http://doi.org/10.32731/SMQ.304.1221.02>
- Kharouf, H., Biscaia, R., Garcia-Perez, A., & Hickman, E. (2020). Understanding online event experience: The importance of communication, engagement and interaction. *Journal of Business Research*, In-press. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.037>
- Kim, Y., Kim, D., & Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*, 56, 361–370. <https://doi.org/10/c3sp>
- Koskinen, V., Ylilähti, M., & Wilska, T. (2017). “Healthy to heaven”—Middle-agers looking ahead in the context of wellness consumption. *Journal of Aging Studies*, 40, 36–43. <https://doi.org/10/ggmq8p>
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura Editora.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (p. 352). Boston, MA: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. mudança do tradicional para o digital. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. mudança do tradicional para o digital. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing*. (4^a ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10/bdg2gj>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. (2017). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160. <https://doi.org/10/ggmq8q>

- Laine, A., & Vehmas, H. (2017). *The private sport sector in europe: A cross-national comparative perspective* (pp. 343–354). Springer International Publishing. [Documento eletrônico]. Retirado a 01 de julho de 2019 de https://doi.org/10.1007/978-3-319-61310-9_20
- Leão, W., & Santos, J. (2018). Empoderamento na recuperação do serviço: Implicações na percepção de equidade e lealdade do cliente. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(2), 208–238. <https://doi.org/10/ggmqr8>
- Lei de bases da atividade física e do desporto. Decreto-Lei n.º 5/2007. Assembleia da República. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 11 – 16 de janeiro de 2007, 356 – 363. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/lei/5/2007/01/16/p/dre/pt/html>
- Lira, R. (2020, 27 abr.). *Está pronto para voltar ao ginásio?* [Documento eletrônico]. Retirado a 28 de Abril de 2020 de https://www.rtp.pt/noticias/mundo/covid-19-a-situacao-ao-minuto-do-novo-coronavirus-no-pais-e-no-mundo_e1224579
- Marcos-Cuevas, J., Enz, M., Bastl, M., & Johnson, M. (2015). Marriage of inconvenience: Value co-destruction in an inter-dependent supply chain relationship. In Jr. Robinson Leroy (Ed.), *Marketing dynamism & sustainability: Things change, things stay the same*. (pp. 378–381). Springer International Publishing. [Documento eletrônico]. Retirado a 14 de maio de 2017 de https://doi.org/10.1007/978-3-319-10912-1_131
- Marketing Science Institute (MSI) (2014). *2014-2016 Research priorities*. Marketing Science Institute, Inc. [Documento eletrônico]. Retirado a 20 de setembro de 2018 de https://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf
- Marra, G. (2013). *Escala de engajamento do consumidor: Replicação e validação*. (Tese de mestrado, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil. <http://tede2.pucrs.br:80/tede2/handle/tede/5658>
- Marra, G., & Damacena, C. (2013). Engajamento do consumidor: Revisão Teórica do conceito e seus antecedentes. *Revista de Gestão*, 20(2), 233–249. <https://doi.org/10.5700/rege497>
- Martín-Matillas, M., Ortega, F., Ruiz, J., Martínez-Gómez, D., Marcos, A., Moliner-Urdiales, D., Polito, A., Pedrero-Chamizo, R., Béghin, L., Molnár, D., Kafatos, A., Moreno, L., De Bourdeaudhuij, I., & Sjöström, M. (2011). Adolescent's physical activity levels and relatives' physical activity engagement and encouragement: The helena study. *European Journal of Public Health*, 21(6), 705–712. <https://doi.org/10/bwjfb5>
- Martin-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, Á. (2007). An integrated model of price, satisfaction and loyalty: An empirical analysis in the service sector. *Journal of Product & Brand Management*, 16(7), 459–468. <https://doi.org/10/d9969z>
- Martin, A. (2007). Examining a multidimensional model of student motivation and engagement using a construct validation approach. *British Journal of Educational Psychology*, 77(2), 413–440. <https://doi.org/10/dspd78>
- Martin, D., O'Neill, M., Hubbard, S., & Palmer, A. (2008). The role of emotion in explaining consumer satisfaction and future behavioural intention. *Journal of Services Marketing*, 22(3), 224–236. <https://doi.org/10/cjj623>

Mena, J. (2018). *Plano de negócios para o ginásio Fitt Paw*. (Tese de doutoramento, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão). Universidade de Lisboa, Portugal. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17318>

Mendes, F. (2013). *O Cluster da Saúde e Bem-estar: Uma Aposta de Futuro – Estudo de Casos*. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal. [Documento eletrónico]. Retirado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwilwsa2nOnnAhWl8uAKHfUoBroQFjAAegQIBhAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ccp.pt%2FHttpHandlers%2FFile.ashx%3FID%3D883%26CID%3D1006&usg=AOvVaw3yTQSCmoaKYoOH1v2PtKOT>

Moeller, S. (2010). Characteristics of services – a new approach uncovers their value. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 359–368. <https://doi.org/10/bkbbz9>

Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of Business Research*, 63(9), 919–925. <https://doi.org/10/c52qxp>

Nambisan, S., & Baron, R. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42–62. <https://doi.org/10/d4fk48>

Neto, M. (2006). Segmentação dos Sócios. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.). *Manual de fitness & marketing*. Lisboa: Visão e Contextos Editora.

Ngowi, A. B. (2022). Stakeholder's Perspective of Digital Technologies and Platforms Towards Smart Campus Transition: Challenges and Prospects. In *Informatics and Intelligent Applications: First International Conference, ICIIA 2021, Ota, Nigeria, November 25–27, 2021, Revised Selected Papers* (p. 197). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95630-1_14

NIT (2015, 15 set.). *Saiba qual foi eleito o melhor ginásio de Lisboa*. [Revista eletrónica]. Retirado a 16 de outubro de 2016 de <https://nit.pt/fit/09-15-2015-saiba-quem-foi-eleito-o-melhor-ginasio-de-lisboa>

NIT (2016, 01 jul.). *Go Fit: quanto paga (de facto) quando se inscreve no ginásio*. [Revista eletrónica]. Retirado a 26 de Fevereiro de 2018 de <https://nit.pt/fit/01-07-2016-quanto-e-que-vai-pagar-no-mes-de-janeiro-em-cada-ginasio/attachment/24367>

O regime da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas [...] aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs): Decreto-Lei n.º 36/2012. Assembléia da República. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, n.º 166 – 28 de agosto de 2012, 4748 – 4753. Retirado de <https://dre.pt/pesquisa/-/search/174777/details/maximized>

Obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral. Decreto-Lei n.º 156/2005. Procuradoria Geral Distrital da República. *PGDL*. 15 de setembro de 2005. Retirado de http://www.pgdllisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=737&tabela=lei_velhas&nversao=1&so_miolo=

Oh, J., & Sundar, S. (2016). User engagement with interactive media: A communication perspective. Em H. O'Brien & P. Cairns (Eds.), *Why engagement matters: Cross-disciplinary perspectives of user engagement in digital media* (pp. 177–198). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27446-1_8

Oliveira, M. Huertas, M., & Lin, Z. (2016). Factors driving young users' engagement with facebook: Evidence from Brazil. *Computers in Human Behavior*, 54, 54–61. <https://doi.org/10/ggmq75>

Orgânica da autoridade de segurança alimentar e conómica. Decreto-Lei n.º 274/2007. Ministério da Economia e da Inovação. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 145 – 30 de julho de 2007, 4872 – 4876. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/274/2007/07/30/p/dre/pt/html>

Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. <https://doi.org/10/f94z2b>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2006). Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 96-108. Retirado de <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794/>

Parihar, P., Dawra, J., & Sahay, V. (2019). The role of customer engagement in the involvement-loyalty link. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(1), 66–79. <https://doi.org/10/ggmq82>

Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2018). *Barómetro do fitness em portugal 2016*. Centros de Estudos Económicos e Institucionais da Universidade Autónoma de Lisboa. [Documento eletrónico]. Retirado a 03 de novembro de 2019 de https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/barometro_do_fitness_em_portugal_2018.pdf

Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 450. <https://doi.org/10/bq43hb>

Pham, M., & Avnet, T. (2009). Rethinking regulatory engagement theory. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 115–123. <https://doi.org/10/cdq9gz>

Pires, G. (2007). *Agôn: gestão do desporto, o jogo de zeus*. Porto: Porto Editora.

Plummer, T. (2003). *The business of fitness: Understanding the financial side of owning a fitness business*. Monterey, CA: Healthy Learning.

Popp, B., Wilson, B., Horbel, C., & Woratschek, H. (2016). Relationship building through facebook brand pages: The multifaceted roles of identification, satisfaction, and perceived relationship investment. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 278–294. <https://doi.org/10/ggmq83>

Porter, C., Donthu, N., MacElroy, W., & Wydra, D. (2011). How to Foster and sustain engagement in virtual communities. *California Management Review*, 53(4), 80–110. <https://doi.org/10/cr4qmg>

Pronschinske, M., Groza, M., & Walker, M. (2012). Attracting facebook «fans»: The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4), 221. Retirado de <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2939177671/attracting-facebook-fans-the-importance-of-authenticity>

Regime da carreira especial de técnico superior das áreas de diagnóstico e terapêutica. Decreto-Lei n.º 111/2017. Saúde. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº168 – 31 de agosto de 2017, 5244 – 5249. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/111/2017/08/31/p/dre/pt/html>

Regime de declaração prévia a que estão sujeitos os estabelecimentos de comércio de produtos alimentares [...]. Decreto-Lei n.º 259/2007. Ministério da Economia e Inovação. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série A, nº 136 – 17 de junho de 2007, 8912. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/259/2007/07/17/p/dre/pt/html>

Regime dos graus e diplomas do nível superior. Decreto-Lei n.º 74/2006. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série A, nº 60 – 24 de março de 2006, 2242 – 2257. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/74/2006/03/24/p/dre/pt/html>

Regime jurídico da urbanização e edificação. Decreto-Lei n.º 55/1999. Ministério do Equipamento do Planeamento e da Administração do Território. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 291 – 16 de dezembro de 1999, 4494 – 4496. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/55/1999/02/26/p/dre/pt/html>

Regime jurídico das instalações desportivas de uso público: Decreto-Lei n.º 141/2009. Presidência do Conselho de Ministro. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 114 – 16 de junho de 2009, 3663 – 3668. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/141/2009/06/16/p/dre/pt/html>

Regime jurídico das instalações desportivas de uso público: Decreto-Lei n.º 110/2012. Presidência do Conselho de Ministro. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 98 – 21 de março de 2012, 2622 - 2622. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/110/2012/05/21/p/dre/pt/html>

Regime jurídico do seguro desportivo obrigatório. Decreto-Lei n.º 10/2009. Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série, nº 7 – 12 de janeiro de 2009, 220 - 224. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/10/2009/01/12/p/dre/pt/html>

Regulamenta a aplicação do estado de emergência decretado pelo Presidente da República. Decreto nº2A/2020. Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República Eletrónico*. 1ª série, nº57 – 20 de março de 2020, 11. Retirado de <https://dre.pt/application/conteudo/130473161>

Regulamento das condições técnicas e de segurança dos recintos com diversões aquáticas. Decreto-regulamentar 5/1997. Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. *Diário da República Eletrónico*, 1ª série B, nº 75 – 31 de março de 1997, 1397 - 1422. Retirado de <https://data.dre.pt/eli/decregul/5/1997/03/31/p/dre/pt/html>

Regulamento de Doutoramento da Universidade Técnica de Lisboa. Decreto-Lei n.º 7280/2012. Universidade Técnica de Lisboa - Reitoria. *Diário da República Eletrónico*, 2ª série, nº 102 – 24 de maio de 2012, 18965 – 18968. Retirado de <https://dre.pt/home/-/dre/2831491/details/maximized>

Regulamento de Doutoramentos da Faculdade de Motricidade Humana. Decreto-Lei n.º 182/2013. Universidade Técnica de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana. *Diário da República Eletrónico*, 2ª série, nº 97 – 21 de maio de 2013, 16146 – 16153. Retirado de <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/1473008/details/maximized?jp=true>

Resnick, E. (2001). Defining engagement. *Journal of International Affairs*, 54(2), 551–566. Retirado de <https://www.jstor.org/stable/24357749>

Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169–196. <https://doi.org/10.1108/03090560310454037>

Sacavém, A. (2011). *Manual de gestão de ginásios e health clubs: Excelência no setor do health & fitness*. Oeiras, Lisboa: André Manz – Produções Culturais e Desportivas, Unipessoal Lda.

Sadeqi-Arani, Z., & Ghahfarokhi, E. A. (2022). Sports Business Resilience in the COVID-19 Crisis: The Delphi Qualitative Approach. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(1), 69-84.

- Salgado, R. (2018). *Empreendendo na indústria do bem-estar: Plano de negócios da essência consultoria*. (Monografia, FACC - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis). Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil. <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7762>
- San Emeterio, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., & Felipe, J. (2020). Drop out prediction in sport centres: Definition of models and reproducibility (Predicción de bajas de clients en centros deportivos. Definición de modelos y reproducibilidad). *Retos*, 37(37), 54-61. <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/article/view/71423>
- Santos, E., & Correia, A. (2011). Evolução do fitness em Portugal: Mudanças e desafios. *Lisboa: Visão e Contextos*.
- Saviolo, S. (2019). *Signature experience: Art and science of customer engagement for fashion and luxury companies*. Bocconi University Press, Egea S.p.a. [Livro eletrônico]. Retirado de https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Saviolo%2C+S.+%282019%29.+Engagement&btnG=
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness studies*, 10(4), 459. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Serrano, J., & Alves, R. (2019). Fitness: conceito, evolução e motivações para a prática. In J. Petrica, H. Mesquita, M. Batista, & P. Mendes (Org.), *Psicologia do desporto e exercício: Abordagens académicas de investigação*, 169–183. [Livro eletrônico]. Retirado de <https://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/6439>
- Shephard, R. (1995). Physical activity, fitness, and health: The current consensus. *Quest*, 47(3), 288–303. <https://doi.org/10/ggmq84>
- Shultz, C. (2007). Marketing as constructive engagement. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 293–301. <https://doi.org/10/cg8g37>
- Simões, S. (2014). *Comportamento de compra online: O efeito da confiança, do risco percebido, da utilidade percebida e da experiência prévia na intenção de compra dos consumidores*. (Tese de mestrado, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão). Universidade de Lisboa, Portugal. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/7669>
- Simões, V., & Franco, S. (2018). Formação para profissionais de fitness: Exemplo da licenciatura em desporto, condição física e saúde. *Desporto, Desenvolvimento e Bem-estar - Fórum Politécnico #4*, 243–252. Retirado de <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/2422>
- Singaraju, S., Nguyen, Q., Niininen, O., & Sullivan-Mort, G. (2016). Social media and value co-creation in multi-stakeholder systems: A resource integration approach. *Industrial Marketing Management*, 54, 44–55. <https://doi.org/10/gfc7sw>
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
- Storbacka, K., Brodie, R., Böhmman, T., Maglio, P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017. <https://doi.org/10/gfgqwc>

Teixeira, P., Tomás, R., Mendes, R. (2016). *Programa nacional para a promoção da atividade física [PNPAF]*. [Documento eletrônico]. Direção-Geral da Saúde. Retirado a 30 de março de 2019 de https://www.dgs.pt/programa-nacional-para-a-promocao-da-atividade-fisica/ficheiros-externos-pnpaf/rel_capitulo-pnpaf-2016-a-saude-dos-pt-pdf.aspx

Thal, K. I., & Hudson, S. (2019). A conceptual model of wellness destination characteristics that contribute to psychological well-being. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 41-57. <https://doi.org/10.1177/1096348017704498>

Tharrett, S., & Peterson, J. (2006). *Fitness management*. Califórnia: Leisure Publications.

The Economist Intelligence Unit (2007). *Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement*. [Relatório]. Retirado a 16 de outubro de 2010 de http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_AdobeEngagementPt_I_wp.pdf

Thompson, W. (2006). Worldwide survey reveals fitness trends for 2007. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 10(6), 8–14. <https://doi.org/10/cn9cs9>

Thompson, W. (2008). Worldwide survey reveals fitness trends for 2009. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 12(6), 7-14. <https://doi.org/10/ggmq7g>

Thompson, W. (2009). Worldwide survey reveals fitness trends for 2010. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 13(6), 9-16. <https://doi.org/10/ggmq7g>

Thompson, W. (2017). Worldwide survey of fitness trends for 2018: the CREP edition. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 21(6), 10-19. <https://doi.org/10/ggfr2j>

Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10/cbx7ht>

Van Leeuwen, L., Quick, S., & Daniel, K. (2002). The sport spectator satisfaction model: A Conceptual framework for understanding the satisfaction of spectators. *Sport Management Review*, 5(2), 99–128. <https://doi.org/10/cpspnw>

Vargo, S., & Lusch, R. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. JSTOR. <https://doi.org/10/bv2z2x>

Vargo, S., & Lusch, R. (2004b). The four service marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10/cffnqm>

Vargo, S., & Lusch, R. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239-248. <https://doi.org/10.1177/1470593114534339>

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10/bp6dwb>

Vinãspre, P. (2012). *Gestão profissional dos clubs de fitness: Os desafios incontornáveis do negócio*. Lisboa: Visão e Contextos Editora.

- Vivek, S. (2009). *A scale of consumer engagement*. (Tese de doutoramento, Faculdade de Gestão e Marketing). Universidade do Alabama, Estados Unidos da América. <https://ir.ua.edu/handle/123456789/603>
- Vivek, S., Beatty, S., & Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146. <https://doi.org/10/gf7kk6>
- Vivek, S., Beatty, S., Dalela, V., & Morgan, R. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401–420. <https://doi.org/10/gfw6mf>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The sport value framework: A new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6–24. <https://doi.org/10/gfc7zj>
- Woratschek, H., Schafmeister, G., & Schymetzki, F. (2009). *International ranking of sport management journals*. [Documento eletrónico]. Retirado a 20 de janeiro de 2018 de https://www.dlm.uni-bayreuth.de/pool/dokumente/Service/Ranking_Sportjournals_2009.pdf
- World Health Organization [WHO] (2010). *Healthy workplaces: A model for action for employers, workers, policy-makers and practitioners*. [Documento eletrónico]. Retirado a 15 de maio de 2014 de <https://www.cabdirect.org/cabdirect/abstract/20103169103>
- Yoshida, M., & James, J. (2010). Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. *Journal of Sport Management*, 24(3), 338–361. <https://doi.org/10/f3wbfv>
- Yoshida, M., Gordon, B., Nakazawa, M., & Biscaia, R. (2014). Conceptualization and measurement of fan engagement: Empirical evidence from a professional sport context. *Journal of Sport Management*, 28(4), 399–417. <https://doi.org/10/ggmq7d>
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229–240. <https://doi.org/10/f94v28>
- Zwirtes, L. (2019). *O papel da internet no empoderamento do consumidor*. (Monografia, Faculdade de Administração de Empresa). Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, Brasil. Retirado de <https://www.univates.br/bdu/handle/10737/2441>

SOBRE AS AUTORAS

LÚCIA DE FÁTIMA SILVA PIEDADE · Doutora em Ciências da Comunicação (Organizacional e Comunicação de Crise). Universidade Lusófona - CICANT- Centre for Research in Applied Communication, Culture and New Technologies, Lisboa, Portugal.

LAURIANNE COSTA DE CARVALHO · Doutora em Motricidade Humana – Ramo e especialidade de Sociologia e Gestão do Desporto. Universidade Autónoma de Lisboa – CICEE – Centro de Investigação em Ciências Económicas e Empresarias.

