

O SENSO DE PERTENCIMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR NOS SERVIÇOS ESPORTIVOS: EVIDÊNCIAS DO *FITNESS* *BUSINESS*

*THE SENSE OF BELONGING IN THE VALUE CO-CREATION IN SPORTS
SERVICES: EVIDENCE FROM THE FITNESS BUSINESS* 

*EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LA COCREACIÓN DE VALOR EN
LOS SERVICIOS DEPORTIVOS: EVIDENCIAS DEL FITNESS
BUSINESS* 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.122238>

 **Christian Gomes-e-Souza Munaier*** <munaier@usp.br>

 **Francisco Antonio Serralvo**** <serralvo@pucsp.br>

*Faculdade FIA de Administração e Negócios e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, (PUC-SP). São Paulo, SP, Brasil.

**Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, (PUC-SP). São Paulo, SP, Brasil.

Resumo: A jornada de experiências do cliente de fitness é observada nesta pesquisa exploratória, na qual 15 consumidores de duas academias orientadas para serviço, não membros de redes, sendo uma em Alphaville (Barueri/SP) e a outra na Savassi (Belo Horizonte/MG), participaram de entrevistas semiestruturadas. Das mais de três horas de gravação e uma centena de páginas de transcrição, foi possível propor um modelo conceitual de como o entrelaçamento das dimensões tangível, atendimento técnico e pertencimento permitem ao cliente a cocriação de valor na experiência de uso da academia. Concluiu-se que 1) os serviços também têm uma dimensão tangível; 2) apesar de toda a preparação acadêmico-tecnista da equipe, os usuários querem coproduzir suas experiências; 3) o sentimento de pertencimento, além de engajar na cocriação de valor, é uma dimensão que pode aliviar qualquer desconforto advindo das experiências nas outras dimensões. A importância do pertencimento pode ser moderada pela autoeficácia do usuário.

Palavras-chave: Lógica S-D. Cocriação de valor. Pertencimento. Fitness business. Marketing de serviços.

Recebido em: 23 fev. 2022
Aprovado em: 18 ago. 2022
Publicado em: 23 out. 2022



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

1 INTRODUÇÃO

A jornada de experiências dos clientes na complexa decisão de consumir serviços de forma contínua, como os serviços esportivos, começa muito antes de seu primeiro contato com a empresa, quando a oferta comercial é proposta na recepção, e entrelaça um maior nível de envolvimento situacional do consumidor (CHIU; WON; BAE, 2019; LOPES *et al.*, 2020). A trilha de experiências começa com as necessidades e desejos projetados pelo futuro consumidor e como os serviços pesquisados podem responder às suas dores e desejos (MUNAIER; COSTA, 2021). Com o cliente de espaços dedicados à atividade física (AF), também conhecidos como “academias” no Brasil, não é diferente. Diante do conteúdo institucional e promocional da academia, eles buscam entrelaçar as promessas de entrega da empresa às suas buscas e metas (LEE *et al.*, 2018; VAN ESCH *et al.*, 2019). Sua idade, estágio, estilo de vida, ocupação, autoimagem e outros aspectos impactam suas decisões de consumo (MUNAIER *et al.*, 2021b).

Uma vez inscrito, o cliente (aqui chamado de usuário) validará ou não a proposta de valor feita pela empresa em sua publicidade e por sua equipe comercial, através das experiências de utilização do serviço (CARLSON *et al.*, 2019; CHIU; WON; BAE, 2019; LEE *et al.*, 2018). Diferentes dimensões de recompensas (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e sacrifícios (preço, tempo, sacrifícios psicológicos ou sociais) determinarão sua percepção de valor e permanência neste consumo (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2005; MUNAIER; COSTA, 2021).

Contudo, mais do que identificar valor, o consumidor do século 21 apresenta comportamentos mais proativos. Quer “cocriar” valor em sua individualidade de uso, ajustando-o e transformando-o (LUSCH; VARGO, 2006). Isso uma vez que, ainda que fornecidas de formas idênticas para duas ou mais pessoas, as experiências de uso não são idênticas para cada uma delas, assim como suas experiências pregressas, seus desejos, objetivos e ambições (GALLARZA *et al.*, 2017). O entendimento dessas transformações nos hábitos de consumo deu origem, nos estudos de *Marketing*, à Nova Lógica Serviço-Dominante (Lógica S-D) (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; VARGO; LUSCH, 2017).

A Lógica S-D tem sido responsável pela elaboração de estratégias de relacionamento em diversas áreas da prestação de serviços e nas relações entre prestadores de serviços e seus consumidores (HOLLEBEEK; SRIVASTAVA; CHEN, 2019). Na gestão esportiva, inclusive. Por exemplo, Munaier (2021b) trouxe a importância da sensação de pertencimento e a cocriação nas relações entre clubes de futebol e seus torcedores. Identificou-se que 1) quanto maior a percepção de pertencimento, maior o desejo de cocriar; e 2) quanto maior a participação do torcedor nos processos decisórios do clube, maior seu engajamento na aquisição de outros torcedores na adesão às campanhas (MUNAIER, 2021).

Contudo, na gestão esportiva dos serviços de *fitness* (FBS), a produção de pesquisas usando a Lógica S-D parece ter sido incipiente. Entender como os consumidores cocriam valor em sua experiência de uso do FBS é fundamental para o um mercado que negocia US\$ 2,1 bilhões/ano em mensalidades no Brasil e US\$

87,2 bilhões/ano vendidos globalmente (IHRSA, 2018). Por isso, este artigo busca contribuir para o avanço da literatura da gestão esportiva, em particular do mercado de *fitness* e bem-estar.

Para tanto, este artigo busca responder duas perguntas de pesquisa (*research question* em inglês, ou RQ). RQ 1) Como as dimensões dos serviços de *fitness* (FBS) experimentadas podem ser transformadas pelo cliente? RQ 2) ao fazer o uso e as possíveis transformações, o cliente percebe uma cocriação de valor?

Este artigo identificou três dimensões da experiência em que o usuário do FBS interage e transforma: a dimensão tangível, os serviços propriamente ditos e o senso de pertencimento. Quanto maior o senso de pertencimento, maior o valor cocriado, o que reduz os danos de uma eventual experiência malsucedida em outra dimensão. Ainda sobre o pertencimento, pessoas com maior autoeficácia podem dar menor importância à percepção de pertencimento.

Assim, o manuscrito é organizado da seguinte forma: na Seção 2, serão apresentados o referencial e modelo teóricos a serem testados. A Seção 3 traz o método e, na Seção 4, os resultados e discussões das entrevistas. Por fim, a Seção 5 traz a conclusão, sugestões para novas pesquisas e as limitações do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR EM EXPERIÊNCIA DE USO E LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO (S-D)

Este artigo está posicionado dentro da lente teórica da Lógica Dominante de Serviços (S-D), que propõe o papel do consumidor e suas experiências de utilização do produto ou serviço (LUSCH; VARGO, 2006). A concretização do valor, entre todos os sacrifícios e recompensas deste serviço, reside no seu uso individualizado, proporcionando ao usuário a cocriação de valor em um contexto interativo de diferentes dimensões de custos e benefícios (MACDONALD; KLEINALTENKAMP; WILSON, 2016). O processo de coconstrução de valor ocorre nessa interação entre o uso e seu desejo de cocriar sua experiência vivida (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; RIBEIRO; COSTA; FREIRE, 2021).

Las Casas (2015) define o *marketing* orientado ao valor como a harmonia entre todas as atividades empresariais para propor valor para o cliente. No equilíbrio entre custo e benefício, o cliente nem sempre pesa mais sua decisão para os aspectos meramente monetários (LAS CASAS, 2015; VAN ESCH *et al.*, 2019). Os clientes buscam mais do que preços baixos, e as empresas de FBS precisam encontrar as melhores estratégias para ajudá-los a cocriar valor, e o uso está no *core* (MUNAIER; COSTA, 2021). Lee *et al.* (2018) mostraram que, além de um preço acessível, a atitude e a norma subjetiva de cocriação de valor impactam positivamente o comportamento do consumidor. Além disso, o comportamento de cocriação de valor afeta positivamente a fidelização do cliente no FBS (LEE *et al.*, 2018).

2.2 SERVIÇOS

Este manuscrito baseia-se na definição dos serviços como aplicação de habilidades e conhecimentos especializados por meio de ações, processos e performances para beneficiar outras pessoas ou a si mesmo (VARGO; LUSCH, 2008). Nos serviços prestados por empresas orientadas ao cliente (B2C), o engajamento e a participação dos usuários em suas experiências geram satisfação e emoção, levando à fidelização (PANSARI; KUMAR, 2017). Além das experiências vividas com os colaboradores da empresa, há também uma interação cliente-cliente (C2C) que contribui para avaliações e interações com outros usuários ou potenciais clientes (LIN; WONG, 2020). Em última análise, o objetivo do prestador de serviços é merecer o voto de confiança dado pelo cliente na hora da (re)compra (CHIU; WON; BAE, 2019; LEE *et al.*, 2018; MUNAIER; COSTA, 2021).

Adaptando ao FBS o que foi proposto por Corrêa e Gianesi (1995), esse serviço pode ser analisado de acordo com os seis tópicos principais, que são: 1) o que é tangível: qualidade do equipamento e/ou aparência, instalações e aplicativos; 2) a consistência com experiência anterior na academia, a falta de variabilidade de experiência no atendimento vivenciado nos diferentes horários de funcionamento; 3) capacidade e conhecimento técnico por parte dos colaboradores da empresa, aqui chamados de Profissionais de Educação Física (PEF), para prescrever rotinas de treinamento de AF e atender às necessidades técnicas dos consumidores; 4) velocidade de serviço: a prontidão da empresa e de seus PEF para prestar o serviço, especialmente no tempo de espera (real ou percebido) de mudanças de treino; 5) credibilidade ou segurança, o que significa percepção de baixo risco; e 6) flexibilidade, podendo ajustar e adaptar a operação devido às mudanças nas necessidades do cliente, seus objetivos, desejos, experiências e disponibilidade de tempo.

2.3 PERTENCIMENTO

Pesquisar o senso de pertencimento é uma das tarefas mais árduas para os estudiosos das Ciências Sociais (MASLOW, 1970). Nas sociedades de consumo, o desejo de pertencer pode ser uma forma de inclusão social. O desejo de pertencer a um determinado grupo é uma característica da sociedade, com sua simbologia de diferenciação, *status*, pertencimento e gratificação individual (HEMAIS; CASOTTI; ROCHA, 2013; RADONS *et al.*, 2015). Por outro lado, a abordagem do pertencimento também ocorre no âmbito da afetividade (MASLOW, 1970). O sentimento de pertencimento como elemento motivador para permanência, desenvolvimento e retenção dos consumidores é comprovado exatamente no desenvolvimento de um espaço dialógico e um senso de acolhimento (LIN; WONG, 2020; MAGNI; PEZZI; VRONTIS, 2020). Chiu, Won e Bae (2019) argumentaram que o comportamento de cocriação de valor dos clientes é essencial para o ambiente de atendimento da academia. Os clientes que participam ativamente no processo de construção dos serviços são mais propensos a sentir que pertencem à organização (CHIU; WON; BAE, 2019).

Este artigo busca avançar o sentimento de pertencimento além do desejo do indivíduo de participar da cocriação de valor. Trata-se da sensação de ser bem-vindo

pelo outro. Na centralidade, o desejo de fazer parte, ser aceito e ter seu espaço nas relações com os outros. Dentro do consumo, o indivíduo busca esse sentimento de si mesmo (de merecer) e dele com o outro (de aceitação) (LIN; WONG, 2020). Partindo do prestador de serviços, a sensação de boas-vindas experienciada pelo cliente pode ser consolidada através da relação dialógica do indivíduo com o PEF que lhe atende. Mas, em serviços tomados de forma contínua e em um ambiente onde outros consumidores também interagem, é na relação triádica indivíduo-colaboradores-outros clientes (GALLARZA *et al.*, 2017) que pode estar a dimensão do pertencimento em sua completude. Essa relação triádica já tem sido alvo de pesquisas no campo do turismo e seu impacto na lealdade do consumidor foi identificada, por exemplo, por Sarkar e Banerjee (2021).

Por outro lado, pesquisas recentes sobre a interação entre pessoas no FBS trazem o efeito moderador da autoeficácia nas relações entre usuários (WINDASARI; LIN; KATO-LIN, 2021). A autoeficácia pode ser definida como a percepção que os indivíduos têm sobre sua capacidade de organizar e implementar ações específicas que levem a certos níveis de resultados (ALVES; MAINARDES, 2017). De acordo com Windasari, Lin e Kato-Lin (2021), altos níveis de autoeficácia reduzem o impacto das relações humanas nas experiências dos indivíduos no uso do FBS, a partir da premissa de que eles sabem o que querem e como querem suas experiências, exigindo menos atenção do fornecedor e de outros usuários.

3 MÉTODO

Este artigo adotou um procedimento exploratório qualitativo (CRESWELL, 2007) para identificar como os usuários do FBS entrelaçam suas experiências através das dimensões propostas no mapa conceitual. Segundo Nogueira-Martins e Bógus (2004), a entrevista permite correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficaz na obtenção das informações desejadas. Ainda que não possam ser generalizadas, as pesquisas qualitativas visam oferecer caminhos e identificar possíveis fenômenos (YIN, 2015). Foram abordados temas específicos relativos à literatura que apoiam este artigo. Foi oferecida a possibilidade de os entrevistados trazerem elementos não previamente estabelecidos, para uma maior riqueza de descobertas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas por um roteiro com 15 clientes de duas academias diferentes: uma em Alphaville, Barueri/SP, e outra na Savassi, Belo Horizonte/MG, durante os meses de fevereiro a junho de 2019. Para todos os respondentes, foi lido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) elaborado para a pesquisa, garantindo-lhes o anonimato e a possibilidade da interrupção da entrevista no exato momento que decidisse fazê-lo.

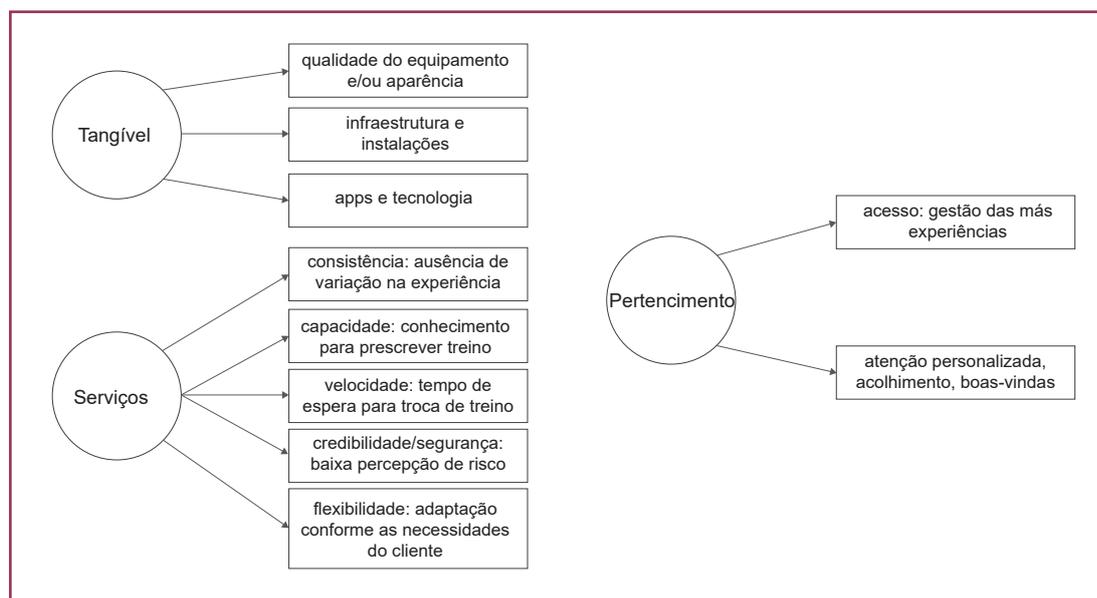
Os bairros escolhidos nessas cidades têm uma característica em comum: um perfil elitista do residente, mas não necessariamente do indivíduo que lá trabalha. Ambas as academias funcionam no modelo “*mall-de-serviços*” cobrando taxas superiores a R\$ 200,00 mensais, oferecendo instalações tecnológicas de última geração. Essas empresas não fazem parte das redes de academias.

As mulheres corresponderam a aproximadamente 54% dos respondentes e a média de idade foi de 37,5 anos ($DP=8,8$). 60% dos respondentes disseram ter uma renda mensal igual ou superior a dez salários mínimos na ocasião da pesquisa. Sendo frequentadores de academias que funcionam sete dias da semana, esses respondentes disseram frequentar, em média, cinco vezes por semana ($DP=0,8$). Os entrevistados responderam a um questionário fechado antes do início da entrevista (Tabela 1, presente no repositório do artigo). As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, somando mais de três horas de áudio que resultaram em aproximadamente cem páginas de transcrição.

3.1 MAPA CONCEITUAL

Dada a literatura consultada, foi possível desenvolver um mapa conceitual das dimensões examinadas neste artigo por meio de entrevistas semiestruturadas. O ponto de partida é Corrêa e Gianesi (1995) com os principais componentes na avaliação dos serviços: o que é tangível no serviço, consistência, capacidades, velocidade de serviço, credibilidade e flexibilidade. Além disso, a partir da compreensão do senso de construção de pertencimento, foram adicionados os temas “acesso a pessoas que gerenciam experiências malsucedidas” e “atenção personalizada”, “cortesia” e “senso de acolhimento”. O mapa conceitual é visto na Figura 1, e todos os tópicos foram abordados nas entrevistas.

Figura 1 - Mapa conceitual.



Fonte: Preparado pelos autores, adaptado de Corrêa e Gianesi (1995)

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 ELEMENTOS TANGÍVEIS DO SERVIÇO

Os elementos tangíveis da academia servem como um “cenário” necessário onde as experiências do usuário serão encenadas. Como nas peças teatrais, os elementos ali colocados ajudam a construir as múltiplas sensações do espectador. O

lustre em *O Fantasma da Ópera*, de Lloyd Webber, ou o crânio de Yorick em *Hamlet*, de Shakespeare, são elementos tangíveis da experiência sensorial promovida pelo teatro. No entanto, ao contrário de uma peça de palco convencional, onde o público assiste com uma distância física específica, o usuário da academia participa do *show*. Eles tocam o lustre, eles “falam” com o crânio.

De início, é trazida a infraestrutura arquitetônica para o foco: as instalações, a proporção entre os espaços, a circulação de luz e ar, e os vestiários: as comodidades não passam despercebidas pelos usuários, que relatam experiências com claras conotações afetivas em suas palavras:

C13: Uma coisa que eu notei e que eu realmente gostei aqui: eu realmente gosto que seja um pouco mais escuro aqui. Na outra academia, achei que tudo era evidente. Sempre gostei de um ambiente mais íntimo, e aqui me sinto mais confortável na academia porque é mais escuro.

Patricia Totaro (www.patriciatotaro.com.br) argumenta que o planejamento dos vestiários é calculado com base nos usos e costumes da região. Há também o tamanho adequado, que considera a área total da academia e o número de clientes, e o ar-condicionado ideal e ventilação em relação à localização do vestiário dentro da academia.

C10: O vestiário com as cabines privadas. Eu cheguei aqui, eu espalho meus cremes, shampoos... Tomo o banho, ligo meu celular, ouço minha música. Gente, é como minha casa que eu amo tanto.

A percepção da capacidade de absorção do cliente no espaço físico é um elemento valorizado pelo cliente.

C14: O número de pessoas em uma academia, eu acho, é fundamental. Não ousou participar da [uma cadeia brasileira de academias de baixo custo] para treinar. A fila que estava lá ontem... devia ter cerca de 50 pessoas na fila para entrar na academia.

O equipamento, sua ergonomia, tecnologia e manutenção pesam significativamente a percepção do cliente sobre o valor do FBS. O mercado de suprimentos do setor é composto por marcas nacionais e internacionais. Com a consolidação da Internet das Coisas (*Internet of Things* em inglês, ou IoT), os aplicativos de equipamentos conectados trouxeram interatividade e gamificação na última década. O emparelhamento com *smartphones* e *tablets* pode responder *e-mails*, ver as postagens de suas redes sociais através do painel de equipamentos e decidir qual experiência eles querem (seus vídeos e programas favoritos em *streaming*). Os clientes transformam e cocriam valor no uso deste equipamento e tecnologias.

C1: Dispositivos de alto nível realmente têm essa conectividade; isso é uma inovação. Principalmente para mim, que faço aula de bicicleta *indoor*, notei muita inovação em termos de aulas de bicicleta. O treinamento no *app*, agora, eles estão entregando vídeos de treinamento...

C5: Netflix me salva porque a esteira é tão chata; você continua olhando para a parede; você não vê nada. Então, eu acho isso fantástico. Você tem *streaming* para entretê-lo. E o equipamento é perfeito.

C10: Eu coloquei o vídeo bem na tela da esteira. Adoro vídeos, anos 80. Às vezes eu coloco uma seleção no YouTube e penso: ‘Eu só vou andar 20 minutos, mas oh não, eu amo essa música’. Quando percebi, estava lá há 50 minutos.

Um ponto de contato observado entre a dimensão dos elementos tangíveis com a dimensão da experiência dos serviços técnicos é quando a tecnologia é utilizada de forma integrada, conectando o equipamento ao programa de treinamento do cliente, permitindo-lhes tangibilizar a evolução.

C3: A tecnologia é um grande diferencial. Acho que uma de nossas maiores preocupações é a evolução. Sem evolução, você dá um passo atrás. Você vai agendar seu treinamento de ginástica no papel? No entanto, se você não está agendando ou registrando seu treinamento, como você pode garantir o seu progresso?

A negligência quanto ao uso de equipamentos e tecnologias e sua manutenção é observada pelos clientes, produzindo percepções negativas em relação às suas experiências de uso. Mais uma vez, são pontos de contato entre as dimensões tangíveis e as experiências do serviço técnico.

C8: Gosto de ver o equipamento bem utilizado. Eu digo, eu vejo: 'olha, esse estofamento não é bom, é melhor você dar uma olhada ali'; 'aqui, eu acho que esta máquina não está lubrificada'... Então, é tudo sobre os detalhes, e eu gosto dos detalhes.

C9: A esteira tem um monte de características. Nenhum PEF me ajudava, então fui ao *site* da empresa e baixei o manual. Descobri que existem alguns programas para agachamentos e vários exercícios. Então, tenho certeza de que todo esse equipamento pode fazer muito mais do que vemos, mas os PEF...

4.2 EXPERIÊNCIAS TÉCNICAS DE SERVIÇO

4.2.1 Consistência

Nesta pesquisa, observou-se a heterogeneidade do FBS onde as entrevistas foram realizadas. Usando a metáfora do teatro, não só os atores (aqui, os Profissionais de Educação Física) interpretam de forma diferente (o que pode ser visto na fala dos clientes), dando a impressão de que existem diferentes academias dentro da mesma academia, dependendo de com quem o cliente interage e em que horário ele frequenta, mas o mesmo PEF tem performances diferentes, dependendo do dia.

C4: Vejo muita tensão, mas depende do dia do PEF. Há dias em que eles são muito atenciosos; há dias em que eles não são muito cuidadosos conosco.

C5: Bem, eu venho frequentando academias há muito tempo, e o que eu pude ver é que há algum tempo, com o surgimento do *personal trainer*, o desempenho do PEF regular de musculação, na minha percepção de uso, caiu um pouco em qualidade.

4.2.2 Capacidade

A Lei nº 9.696/98, determina que empresas brasileiras de FBS ofereçam seus serviços com a presença e supervisão dos PEF. As grades curriculares apresentam quatro anos de formação do bacharel em Educação Física, com imersão profunda em diversos campos do conhecimento humano (USP/EEFE, 2022; UFRGS/ESEFID, 2022). Sem entrar no mérito das múltiplas entregas técnicas e da aplicação do conhecimento científico próprio da Educação Física, aos olhos do usuário, a

capacidade técnica parece ser mais bem empregada quando essa presença do PEF proporciona estímulo e excelente elaboração de programas de AF de acordo com as necessidades técnicas dos consumidores.

C10: Eu venho de outra academia. Quando me mudei para cá, um PEF me encorajou a tentar uma aula de bicicleta, que eu tinha medo. Pensei que nunca seria capaz. Honestamente, na primeira aula, sentei atrás, bem escondido para ninguém me ver, e ele imediatamente disse: 'ninguém sai a menos que tenha completado 10 quilômetros'. Eu pensei: 'nunca'. E, de repente, você começa a fazer na terça, na quinta-feira... É bom quando você termina a aula e diz: 'olha, eu fiz isso'.

As capacidades técnicas do PEF precisam estar à disposição do indivíduo que toma esse serviço. As habilidades do PEF devem estar alinhadas com as necessidades, sonhos e desejos do cliente de AF. E atencioso. Nessa percepção da simultaneidade entre coprodução e consumo, os clientes valorizarão sua experiência. Em especial, se o cliente se sentir ouvido, participe da coprodução da jornada.

C5: Você fala com o PEF, diz o que quer fazer. Quando ele prepara o programa, há coisas diferentes do que você combinou com ele. Então, eu passei a informação e ele perdeu?

C9: Às vezes. não! O profissional deve sempre me ajudar a entender o que eu quero e me ajudar a alcançar esse resultado. Mesmo que ele pense o contrário porque ele tem a experiência, ele precisa entender que eu não quero isso. Eu quero outra coisa para mim porque é meu objetivo, é o que se encaixa na minha rotina, na minha vida, no meu bem-estar.

4.2.3 Velocidade

Para entender melhor a velocidade dos prestadores de serviços no mercado do FBS, é preciso fazer uma distinção sobre as propostas de entrega das empresas. Há as chamadas academias *low-cost* (GARCÍA-FERNÁNDEZ *et al.*, 2018), que oferecem excelente infraestrutura, equipamentos novos e vestiários limpos. Somente no Brasil, esse modelo cumpre a obrigação legal do PEF em todas as operações programadas. No entanto, eles não prometem supervisão proativa com mudanças de treinamento programadas ou estão preocupados com a motivação de seus clientes. Em uma rede grande de academias desse modelo, há um manifesto na parede que diz, entre as palavras que ali plotadas: "Não estamos aqui para te bajular".

Nas academias onde as entrevistas foram gravadas, a empresa se posiciona por uma abordagem proativa, e em sua comunicação institucional declara que seus PEF têm habilidades e desejo de prescrever e supervisionar o programa de AF, sua validade e a necessidade de mudanças. Experiências boas ou ruins nessa área são fundamentais para a cocriação de valor no uso da experiência.

C1: Não há um monitoramento mais próximo, um 'leve' [auxílio na execução], que às vezes precisamos de um empurrão para continuar e estar fazendo, não há. Depende de você. Tem até essa orientação de que a cada dois meses você volta e tal, ajusta o treino. Mas se você não voltar, a vida continua, de qualquer maneira.

A heterogeneidade do serviço impacta a velocidade de atendimento, característica do item 4.2.1, consistência. Entregas de serviços no *fitness* podem ter velocidades diferentes, de acordo com o período do dia, devido à diferença

no volume do número de clientes por profissional em cada horário ou do perfil profissional empregado em cada período de funcionamento da empresa. Quando a mesma velocidade de entrega é observada independentemente do dia, horário ou profissional, infere-se que a empresa encontrou sua melhor relação de profissionais por horário e dia. Ou, se a experiência for terrível a qualquer momento, pode-se deduzir que a empresa não está preocupada com a velocidade do serviço.

C5: Essa mudança de programa é sempre traumática para mim. O PEF não cumpre o prazo. Eu experimentei isso à noite e experimentei pela manhã. Minha percepção é que há uma alta demanda pelo PEF. Isso me incomoda profundamente. 'Seu programa está pronto amanhã'. Eu vou, e não está... Estou esperando há uma semana, então isso me incomoda muito.

4.2.4 Credibilidade ou segurança

A presença do bacharel em Educação Física nos espaços dedicados à AF, supervisionando-os, é obrigatória no Brasil. Na maioria dos países do mundo, essa educação universitária não é uma obrigação. Programas de treinamento reduzidos ou apenas certificados de curso, muitos deles tomados *online*, são suficientes para qualificação daqueles que irão atuar no segmento FBS mundo afora (MUNAIER, 2019).

Uma vez que essa condição legal se apresenta, e dada a profundidade da formação acadêmica do PEF (USP/EEFE, 2022; UFRGS/ESEFID, 2022), espera-se que todo cliente brasileiro do FBS tenha uma percepção de valor vinculada ao sentimento de baixo risco em fazer AF orientada com o apoio do profissional de Educação Física.

C6: O que eu vejo muito é a aula de ciclismo, por exemplo. Muitos PEF se preocuparam em instruir. Não é só ir lá, ir lá e pedalar. Tenho um PEF que está muito preocupado com todos para estarem no mesmo treinamento.

Contudo, essa percepção de credibilidade ou segurança também está à mercê do crivo de cada usuário, em sua particular experiência de uso, dos seus filtros e métricas, além de seus pontos de comparação.

C1: Para mim, o serviço é a atenção que o PEF lhe dá, não só no início de um treino, quando você entra na academia, mas é o acompanhamento para ver se você está fazendo o exercício certo.

C8: Você vai ao médico e diz ao médico o que você está sentindo; ele vai examiná-lo e prescrever remédios e tudo mais. O PEF deve perguntar o que você quer da academia, e, na maioria das vezes, não é assim que funciona.

4.2.5 Flexibilidade

Para esse tema, é necessário entender a formação do bacharelado em Educação Física, possibilitando que o FBS forneça experiência técnica ao consumidor. Além das disciplinas específicas do programa, como fisiologia do esporte, anatomia, biologia, bioquímica e todos os fundamentos da Educação Física e do Esporte, os programas de bacharelado abordam o “*marketing* de serviços” com relativa superficialidade. Observando o currículo da Universidade de São Paulo, identifica-

se no 1º semestre uma disciplina sobre “fundamentos da administração”, e, no 4º semestre, “dimensões psicológicas da Educação Física e do Esporte” (USP/EEFE, 2022). Em consulta ao currículo da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, há cadeiras que trazem os estudos sociais (UFRGS/ESEFID, 2022). Contudo, não foram identificadas, ao menos pelo título e descrição, disciplinas que tratassem com profundidade os comportamentos de consumo e as transformações que a Lógica S-D vem identificando nas pesquisas de *marketing* nos últimos 20 anos.

Uma reflexão que se propõe a partir desse pequeno recorte: quão bem-preparados os prestadores de serviços estão, em sua formação acadêmica, para entrelaçar seus conhecimentos técnicos aprofundados – cruciais para sua capacidade e credibilidade técnica –, para impactar a necessidade de cada cliente, tornando a literatura científica não um empecilho, mas uma ferramenta flexível de atendimento às características dos clientes comuns (não apenas aspectos biológicos, mas psicológicos e sociais), não atletas, na elaboração de programas?

C9: Eu tive muitas dificuldades aqui. Eu não termino todas as minhas rotinas de treinamento. Eles não entendem que minha rotina diária é cansativa... Eu quero vir para a academia de manhã, mas eu não quero me esgotar aqui, e eu não quero sair daqui com vontade de dormir.

4.3 PERTENCIMENTO

Embora o termo “acesso” tenha sua definição original sobre o acesso às instalações e horários de funcionamento (CORRÊA; GIANESI, 1995), este artigo optou por dar ao “acesso” conotação mais afetiva, como elemento de pertencimento, uma vez que ter acesso às pessoas pode ser necessário para o desenvolvimento de relacionamentos, sensação de fazer parte, ser reconhecido como membro, de ser acolhido (HEMAIS *et al.*, 2013; MASLOW, 1970; MUNAIER; LAS CASAS, 2019).

C2: Eu acho que de toda a equipe, da recepção ao diretor, todos eles são sensacionais. O serviço aqui é espetacular, não tenho do que reclamar.

C3: Acho que o serviço começa a partir do momento em que você entra na academia. Então, o ambiente, o ‘bom-dia’ da recepção, dos outros funcionários para também te dar essa atenção, em uma aula em grupo, causa essa integração. Então, eu acho que todos esses fatores acabam sendo conciliados por um serviço diferenciado.

C4: Todos estão dispostos a recebê-lo, aumentar o nível de amizade para tornar o ambiente agradável.

C6: Eu acho que começa na recepção, até as faxineiras te chamam pelo nome. Então, é algo que você se sente bem-vindo, e você se sente parte, você sente que pertence ao grupo.

C10: Eu venho de uma academia cheia de ‘panelas’. Há uma cafeteria enorme, e as mesas são muito diferentes. Você termina seu treinamento, e você pertence a essa mesa... Aqui, não. E essa coisa sobre o PEF só estar do lado da gatinha, é diferente aqui. São muito atenciosos com a idosa; carinhosos, muito carinhosos com os idosos.

A comunicação revela ser uma forte ligação entre a academia e o cliente. A circular de comunicação uniformemente pode dar ao cliente uma sensação de inclusão ou exclusão. A comunicação tem importância fundamental para a academia, de fortalecer ou enfraquecer a percepção do consumidor quanto a sua singularidade.

C8: Acontece, a recepção tem informações, e o PEF não. O contrário também é verdade: o treinador tem, e a recepção não; então, eles não estão preparados, não estão totalmente envolvidos nas informações.

C5: Eles mudaram o sistema, e nem todos os PEF estavam preparados para nos ajudar através deste novo aplicativo. Então você diz: 'eu preciso falar com o PEF'. 'Ah, envie uma mensagem através do *app*'. Ele não responde à mensagem. Então você fala com o PEF, e ele diz: 'eu vi a mensagem, mas eu não respondi'. Então, espere um minuto: você tem o canal de comunicação, ele viu a mensagem, mas não respondeu?

Ser incluído é estar lembrando. Uma das estratégias recorrentes de comunicação da academia é entrar em contato com clientes com níveis de baixa frequência. A eficácia dos entrevistados é questionada, talvez por causa dos baixos níveis de personalização de mensagens ou do quanto modifica a ação do indivíduo com pouco ou nenhum atendimento. Além disso, a eficácia da estratégia pode ser explicada pelo perfil do usuário. Vale lembrar que Windasari *et al.* (2021) identificaram que, quanto maior o nível de autoeficácia do indivíduo, menor a importância dada aos contatos feitos pelo provedor de FBS.

C6: Se você não passar seu código por uma semana, eles vão enviar [uma mensagem], algo vai automaticamente aparecer no sistema: 'você não está frequentando, volte'. Algo assim que você vê, mas apaga. Acho que deva ser algo muito mais personalizado. Acho que eles têm que fazer algo mais diferente para entender o que aconteceu com eles [clientes ausentes].

C1: Eu não acho que seja importante; eu vejo isso mais como um compromisso pessoal. Não acredito que esse *feedback* da ausência seja essencial.

C3: Para mim, é irrelevante. Acho que a preocupação é com os serviços oferecidos. Se estou pagando, devo justificar o investimento que estou fazendo, certo?

Em estudo que analisou o desejo de voltar a consumir produtos e serviços em programas de fidelidade de clubes de futebol, diante de experiências malsucedidas, Munaier e Las Casas (2019) demonstraram que a negligência nas más experiências dos torcedores poderia causar uma quebra de confiança no programa de vantagens do clube. Portanto, negligenciar as más experiências dos clientes, não abrir canais de comunicação para responder suas perguntas e ter melhor interação com as dimensões tangíveis e técnicas do serviço pode levar seus clientes a abandonar.

C9: Eu me senti perdido porque eu não sabia como usar nenhuma tecnologia, e eu não conseguia resolver minhas dúvidas com o PEF. E me senti perdido na falta de comunicação. Outras pessoas que trabalham comigo desistiram porque não gostaram, não tinham incentivo e foram embora.

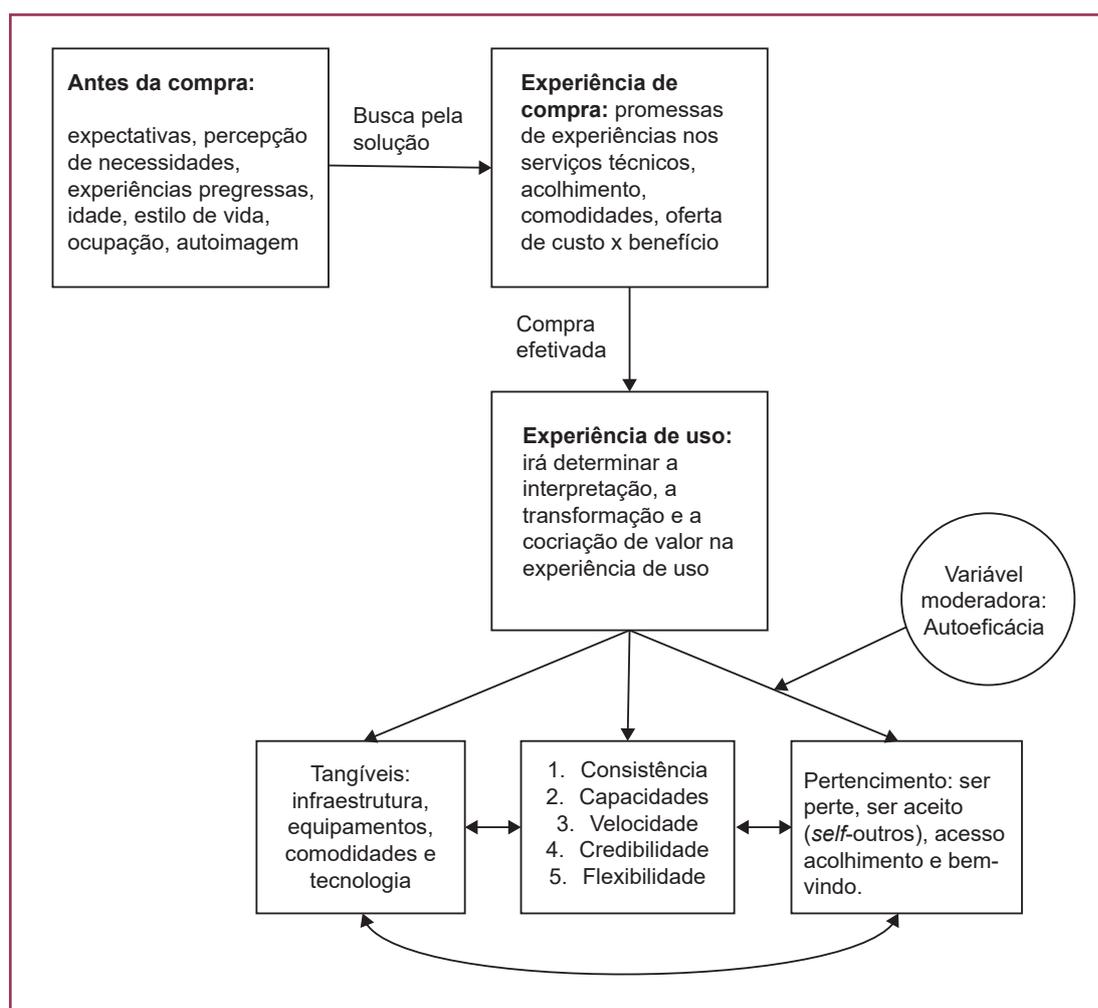
Esta pesquisa observou a força do acolhimento para a cocriação de valor na experiência do usuário. Os depoimentos dos entrevistados manifestaram seu desejo de permanecer no consumo da empresa pelo poder do afeto, porque se sentem desejados, reconhecidos, chamados pelo seu nome. Em uma interação triádica entre o cliente, os colaboradores da empresa e os demais clientes, já observada pelos pesquisadores da hospitalidade (LIN; WONG, 2020), os clientes querem oportunidades de cocriar valor em suas experiências.

C10: De todas os que eu fui, achei que nunca encontraria nenhuma academia melhor do que a [MARCA DA ACADEMIA]. A outra foi realmente excelente, mas esta academia é superior em acolhimento. Porque não adianta ser uma mega-academia, megadispositivos, aquele espaço lindo, aquele estúdio maravilhoso, mas você não se sente querido, as pessoas não sabem seu nome, você vem e vai como se... Aqui você tem uma experiência de pertencimento. Eu me vejo aqui por muitos, muitos anos, se Deus quiser.

4.4 MODELO CONCEITUAL DA COCRIAÇÃO DE VALOR DA FBS

A partir da análise do conteúdo extraído das entrevistas aprofundadas, interligando-o à literatura sobre *marketing* de serviços e cocriação de valor na Lógica S-D, foi possível propor um modelo conceitual (Fig. 2). Esse modelo conceitual é uma proposta avançada para a literatura consultada e para a gestão do FBS. São observadas três dimensões dos serviços: a dimensão tangível, a dimensão dos serviços técnicos e a dimensão do pertencimento. Após tomar a decisão de compra, a interação com essas dimensões é onde o usuário se vê impactado, interpreta e transforma suas experiências, cocriando valor e fortalecendo (enfraquecendo) sua decisão de permanecer no consumo.

Figura 2 - Modelo conceitual da cocriação de valor da FBS.



Fonte: Proposta pelos autores.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

Foi possível responder às duas RQs propostas deste artigo. Ao fazê-lo, esse trabalho avança no entendimento de que os serviços têm uma dimensão tangível, rejeitando a ideia recorrente de que os serviços são intangíveis. Vargo e Lusch (2017) propuseram que, além de existir, a dimensão tangível é essencial para a cocriação de valor na experiência do usuário. A forma como os consumidores utilizam as instalações, “espalhando seus cremes no vestiário e ouvindo sua música como se estivessem em casa”, traz uma aplicação prática da cocriação de valor. Além disso, a infraestrutura e as tecnologias (IoT) permitem que os consumidores escolham seus programas de TV ou vídeos enquanto usam a dimensão tangível do serviço, cocriando valor.

É essencial observar o avanço da literatura proposto com base nos achados deste artigo: a importância dada ao processo de cocriação das experiências vividas pelo consumidor do FBS impõe uma nova abordagem ao entrelaçamento do conhecimento técnico *versus* as expectativas e desejos do cliente. Apesar de reconhecer as capacidades e a formação acadêmica do profissional técnico, os clientes querem participar da escolha de exercícios e rotinas. Essa participação parece ter impacto direto no valor extraído desse serviço. Dessa forma, não basta ter conhecimento prático na prestação de serviços. Tem de ter a escuta ativa: o cliente quer ser ouvido .

A empresa e sua equipe devem ser orientadas para a cocriação de valor para que tais transformações aconteçam. A política da empresa deve ser focada em um relacionamento dialógico e triádico com seu cliente. Assim, este artigo tem como objetivo inserir o FBS como campo validado para observar a relação triádica do *self*-outros (GALLARZA *et al.*, 2017). E uma inferência que surge dos resultados da pesquisa é: os PEF devem colocar seus conhecimentos técnicos a serviço dos clientes, permitindo-lhes a cocriação de suas experiências. O conhecimento técnico, se colocado como barreira, poderia inibir a cocriação.

Por fim, este artigo avança na literatura sobre a importância do pertencimento na cocriação de valor na experiência do usuário. Além do relacionamento B2C, ou da conexão empregado-cliente da empresa, a interação cliente-cliente também é observada. Trata-se do sentimento acolhedor e sensação de fazer parte, reconhecido e merecedor de estar lá.

Assim, é possível concluir que essas três dimensões do FBS podem ser transformadas pelo uso do cliente e, ao fazê-lo, há uma percepção de cocriação de valor pelo cliente, respondendo às perguntas de pesquisa propostas.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A experiência vivenciada no atendimento técnico é crucial para a cocriação de valor no FBS. Os PEF têm seu melhor desempenho quando participam ativamente na gestão das experiências dos clientes. Identificou-se como muito importante equilibrar o número de clientes por profissional em todos os horários de operação da

academia para maior consistência na prestação de serviços. Uma inferência deste trabalho é a importância da flexibilidade no *design* dos programas de treinamento. A reflexão sobre a rigidez do treinamento de prescrição parece crucial. É possível contemplar a excelente ciência de treinamento focada nos desejos e anseios dos clientes? Para uma melhor experiência de uso, os achados deste artigo demonstram que é necessário construir esse caminho, onde a rotina, o estilo de vida e o perfil do cliente são considerados no desenvolvimento de seu programa de AF. Além disso, as mudanças rotineiras não devem ser negligenciadas ou elaboradas sem os cuidados necessários.

Apresentou-se a dimensão do pertencimento como um elo que amalgama as dimensões anteriores. Usando a metáfora do teatro novamente, enquanto os elementos tangíveis são o cenário e os profissionais técnicos são os atores, com roteiros bem-definidos e bem-interpretados, a atmosfera, a comunicação e o acesso às pessoas que conduzem o espetáculo fazem com que o cliente se sinta uma parte crítica e desejada do espetáculo. Ser chamado pelo nome, ter as necessidades conhecidas e respeitadas, saber a quem recorrer em caso de dúvida e insatisfação, e ser informado sobre tudo o que acontece na academia são elementos essenciais para os tomadores de serviços de *fitness*.

Outra possível recomendação gerencial deste manuscrito refere-se à gestão do ambiente acolhedor para novos clientes. Pesquisadores já abordaram a importância da equipe hospitaleira e carinhosa (LIN; WONG, 2020), e os perigos de negligenciar as experiências malsucedidas dos clientes (MUNAIER; LAS CASAS, 2019). Além dessas recomendações, é considerado essencial criar estratégias de interação entre cliente na dimensão da aceitação. Campanhas internas sobre o fim dos julgamentos estéticos parecem ser um caminho adequado a ser realizado pela gestão.

Por fim, uma implicação gerencial também se faz presente para a construção de currículos dos cursos de Educação Física. Em especial, no Brasil, onde a lei define a obrigatoriedade da presença desse profissional no atendimento aos clientes. Faz-se necessária a inserção e/ou incremento de disciplinas voltadas ao comportamento do consumidor nas grades curriculares da graduação no Bacharelado em Educação Física. Entender os consumos, suas nuances, o que antecede as decisões de consumo, as escolhas, os descartes, o que impacta na decisão de recompra e até mesmo o que impacta na lealdade (para além da recompra) pode trazer ao profissional uma melhor compreensão do seu desafio em conquistar o coração do consumidor do FBS (MUNAIER *et al.*, 2021a; MUNAIER; COSTA, 2021).

5.2 SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

Esta pesquisa foi realizada em duas academias de serviços, ao contrário de academias *low-cost* ou CrossFit. Assim, poderia ser uma sugestão para futuras pesquisas focadas na diferença entre elas, utilizando, por exemplo, os achados de García-Fernández *et al.* (2018) e García-Fernández *et al.* (2020) como pontos de partida. Ainda, outro limite se dá quanto ao perfil das academias: instaladas em bairros de elite. Pode-se buscar analisar a importância da cocriação de valor nessas dimensões em academias de bairros com menor poder aquisitivo. Além disso, uma

abordagem quantitativa poderia medir a importância de cada dimensão, confirmá-las ou refutá-las. Uma vez que se trata de um estudo qualitativo, uma limitação do presente estudo é quanto à generalização, o que não é possível. Além disso, o conteúdo não foi tratado usando *software*, o que pode ser visto como uma limitação e uma oportunidade para futuras pesquisas. A análise das grades curriculares das faculdades de Educação Física foi feita a partir de apenas duas, em que pese serem algumas das mais avaliadas. É uma limitação e uma possibilidade de pesquisa futura: como será que as faculdades de Educação Física estão lidando, em seus currículos, com a Lógica S-D?

REFERÊNCIAS

- ALVES, Helena; MAINARDES, Emerson Wagner. Self-efficacy, trust, and perceived benefits in the co-creation of value by consumers. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 45, n. 11, p. 1159–1180, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2016-0071>
- CARLSON, Jamie; WYLLIE, Jessica; RAHMAN, Mohammad M.; VOOLA, Ranjit. Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand communities. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 50, p. 333–341, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.008>
- CHIU, Weisheng; WON, Doyeon; BAE, Jung-sup. Customer value co-creation behaviour in fitness centres: how does it influence customers' value, satisfaction, and repatronage intention? **Managing Sport and Leisure**, v. 24, n. 1–3, p. 32–44, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1579666>
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo N. Gestão estratégica de operações de serviço. In: ENCONTRO DO CLADEA, 1995, **Anais [...]**. São Paulo: FEA-USP, 1995. Disponível em: <http://franciscopaulo.com.br/arquivos/Gestao%20estrategica%20de%20operacoes.pdf>. Acesso em: 8 set. 2022.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. v. 2
- GALLARZA, Martina G.; ARTEAGA, Francisco; DEL CHIAPPA, Giacomo; GIL-SAURA, Irene; HOLBROOK, Morris B. A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value: Bridging the gap between the concept and its measurement. **Journal of Service Management**, v. 28, n. 4, p. 724–762, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0166>
- GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo; GÁLVEZ-RUIZ, Pablo; FERNÁNDEZ-GAVIRA, Jesús; VÉLEZ-COLÓN, Luisa; PITTS, Brenda; BERNAL-GARCÍA, Ainara. The effects of service convenience and perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. **Sport Management Review**, v. 21, n. 3, p. 250–262, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.003>
- GARCÍA-FERNÁNDEZ, Jerónimo; GÁLVEZ-RUIZ, Pablo; SÁNCHEZ-OLIVER, Antonio Jesús; FERNÁNDEZ-GAVIRA, Jesús; PITTS, Brenda G.; GRIMALDI-PUYANA, Moisés. An analysis of new social fitness activities: loyalty in female and male CrossFit users. **Sport in Society**, v. 23, n. 2, p. 204–221, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1625332>

HEMAIS, Marcus Wilcox; CASOTTI, Leticia Moreira; ROCHA, Everardo Pereira Guimarães. Hedonismo e moralismo: consumo na base da pirâmide. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 199–207, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000200007>

HOLLEBEEK, Linda D.; SRIVASTAVA, Rajendra K.; CHEN, Tom. S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 161–185, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>

IHRSA. **Global report 2018**. Boston: IHRSA, 2019. Disponível em: www.ihrsa.org. Acesso em: 6 set. 2022.

IKEDA, Ana Akemi; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 2, p. 1–22, 2005. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080464862-9>

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2015.

LEE, Yu Lung; PAN, Lee-Yun; HSU, Chin-Hsien; LEE, De-Chih. Exploring the sustainability correlation of value co-creation and customer loyalty-A case study of fitness clubs. **Sustainability (Switzerland)**, v. 11, n. 1, p. 97, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11010097>

LIN, Zhiwei; WONG, Ip Kin Anthony. Cocreation of the hospitality brand experience: A triadic interaction model. **Journal of Vacation Marketing**, v. 26, n. 4, p. 412–426, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356766720932361>

LOPES, Evandro Luiz; YUNES, Lucas Zimbres; BANDEIRA DE LAMÔNICA FREIRE, Otávio; HERRERO, Eliane; CONTRERAS PINOCHET, Luis Hernan. The role of ethical problems related to a brand in the purchasing decision process: an analysis of the moderating effect of complexity of purchase and mediation of perceived social risk. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 53, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101970>

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281–288, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, Matthew. Competing through service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing, [S. l.]**, v. 83, n. 1, p. 5–18, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>

MACDONALD, Emma K.; KLEINALTENKAMP, Michael; WILSON, Hugh N. How business customers judge solutions: solution quality and value in use. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 96–120, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0109>

MAGNI, Domitilla; PEZZI, Alberto; VRONTIS, Demetris. Towards a framework of students' co-creation behaviour in higher education institutions. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 12, n. 2, p. 119–148, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2020.10030995>

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MUNAIER, Christian Gomes e Souza. “Manto da massa”: pertencimento, cocriação e engajamento em uma campanha histórica de vendas de camisas oficiais no futebol brasileiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 10, n. 4, p. 81–108, 2021. DOI: 10.5585/podium.v10i4.18962. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/e18962>. Acesso em: 8 set. 2022.

MUNAIER, Christian Gomes e Souza; COSTA, Cleverson Renato Moreira da. Influence of usage and contractual binds on customer retention in continually delivered services: evidence from the physical fitness business. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 101–114, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/54310>. Acesso em: 8 set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i2p101-114>.

MUNAIER, Christian Gomes e Souza; ENDO, Ana Claudia Braun; MESQUITA, Eduardo; MAZZON, José Afonso; CRESCITELLI, Edson. Lealdade à marca no mercado de fitness brasileiro: qualidade percebida, consciência da marca e amor à marca como antecedentes. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 45., 2021, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021a. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 8 set. 2022.

MUNAIER, Christian Gomes e Souza; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. A membership program and a complain website: how sport clubs manage experiences of their members. **RISUS - Journal on Innovation and Sustainability**, v. 10, n. 3, p. 75–87, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i3p75-87>

MUNAIER, Christian Gomes e Souza; MAZZON, José Afonso; CRESCITELLI, Edson; BARRETO, Iná Futino. Advertising with a service's maximum results: the impact of self-image and envy on the purchase intention and perceived value. *In: PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN MARKETING ACADEMY*, 50th, 2021b, Madrid. **Anais** [...]. Madrid, p. 1–10. 2021b. Disponível em: <http://proceedings.emac-online.org/pdfs/A2021-94454.pdf>. Acesso em: 8 set. 2022.

NOGUEIRA-MARTINS, Maria Cezira Fantini; BÓGUS, Cláudia Maria. Considerações sobre a metodologia qualitativa como recurso para o estudo das ações de humanização em saúde. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 3, p. 44–57, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0104-12902004000300006>

PANSARI, Anita; KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294–311, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>

RADONS, Daiane Lindner; GROHMANN, Márcia Zampieri; FREITAS, Daniele de Oliveira; BATTISTELLA, Luciana Flores. Alienação do consumidor e influência dos grupos de referência: estudo exploratório em busca de relações. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 16, n. 2, p. 189–215, 2015. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v16i2.11690>

RIBEIRO, Thiago de Luca Sant'ana; COSTA, Benny Kramer; FREIRE, Otávio Bandeira De Lamônica. Cocriação de valor no turismo – validação e replicação de escala em relação à intenção de recomendação boca-a-boca. **RBTUR**, v. 15, n. 2, p. e-1924, 2021. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/1924/1425>. Acesso em: 8 set. 2022.

SARKAR, Sanmitra; BANERJEE, Saikat. Brand co-creation through participation of organization, consumers, and suppliers: an empirical validation. **Journal of Product and Brand Management**, v. 30, n. 8, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2020-2732>

UFRGS - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança. **Grade Curricular UFRGS - Educação Física**. 2022. Disponível em: http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=314. Acesso em: 17 ago. 2022.

USP/EEFE - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Escola de Educação Física e Esporte. **Grade Curricular USP - Educação Física**. 2022. Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/listarGradeCurricular?codcg=39&codcur=39040&codhab=200&tipo=N>. Acesso em: 17 ago. 2022.

VAN ESCH, Patrick; DUFFY, Sarah Maree; TEUFEL, James; NORTHEY, Gavin; ELDER, Edward; FRETHEY-BENTHAM, Catherine; COOK, Thomas B.; HELLER, Jonas. ExerStart: helping seniors be active and independent for less. **Journal of Social Marketing**, v. 9, n. 2, p. 146–160, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2018-0065>

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 36, p. 1–10, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46–67, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

WINDASARI, Nila Armelia; LIN, Fu-ren; KATO-LIN, Yi-Chin. Continued use of wearable fitness technology: a value co-creation perspective. **International Journal of Information Management**, v. 57, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102292>

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. 2 ed. New York: The Guilford Press, 2015.

Abstract: The fitness customer experience journey is observed in this exploratory research, in which 15 consumers from two service-oriented gyms, not members of chains, one in Alphaville (Barueri/SP) and the other in Savassi (Belo Horizonte/MG), participated in semi-structured interviews. From more than 3 hours of recording and a hundred pages of transcription, it was possible to propose a conceptual model of how the tangible, technical service and belonging dimensions intertwine each other, allowing the gym customer to co-create value in their experience of usage. It was concluded that 1) services also have a tangible dimension; 2) despite all the academic-technical staff preparation, users want to co-produce their experiences; 3) the feeling of belonging, in addition to engaging in the value co-creation, is a dimension that can alleviate any discomfort arising from experiences in the other dimensions. The user's self-efficacy can moderate the importance of belonging.

Keywords: S-D logic. Value co-creation. Belonging. Fitness business. Service marketing.

Resumen: La jornada de experiencias del cliente de fitness se observa en esta investigación exploratoria, donde 15 consumidores de dos gimnasios orientados al servicio, que no forman parte de cadenas, uno en Alphaville (Barueri/SP) y otro en Savassi (Belo Horizonte/MG), participaron en entrevistas semiestructuradas. Las más de tres horas de grabación y cien páginas de transcripción, se logró proponer un modelo conceptual de cómo el entrelazamiento de las dimensiones tangibles, servicio técnico y pertenencia permiten al cliente la cocreación de valor en la experiencia de uso del gimnasio. Se concluyó que 1) los servicios también tienen dimensión tangible; 2) a pesar de toda la experiencia académico-técnica del equipo, los usuarios quieren coproducir sus experiencias; 3) el sentimiento de pertenencia, además de involucrar en la cocreación de valor, es una dimensión que puede aliviar cualquier malestar proveniente de las experiencias en las otras dimensiones. La importancia de la pertenencia puede ser moderada por la autoeficacia del usuario.

Palabras clave: Lógica S-D. Cocreación de valor. Pertenencia. Fitness business. Marketing de servicios.

LICENÇA DE USO

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

CONFLITO DE INTERESSES

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

CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

Christian Gomes e Souza Munaier: Conceituação, Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Administração de Projetos, Supervisão, Validação, Redação – rascunho original, Redação – revisão e edição.

Francisco Antonio Serralvo: Conceituação, Curadoria de Dados, Análise Formal, Investigação, Metodologia, Administração de Projetos, Supervisão, Validação, Redação – rascunho original, Redação – revisão e edição.

FINANCIAMENTO

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

ÉTICA DE PESQUISA

A pesquisa seguiu os protocolos vigentes nas Resoluções 466/12 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde do Brasil.

COMO REFERENCIAR

MUNAIER, Christian Gomes-e-Souza; SERRALVO, Francisco Antonio. O senso de pertencimento na cocriação de valor nos serviços esportivos: evidências do *fitness business*. *Movimento*, v. 28, p. e28050, jan./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.122238>

RESPONSABILIDADE EDITORIAL

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

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