

U. PORTO



**FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO**

A Gestão do *Fitness* no *Solinca Health & Fitness Club* do Porto Palácio Hotel

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão do Desporto referente ao curso do 2.º ciclo (Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei nº 107/2008, de 25 de junho e pelo Decreto-Lei nº 230/2009, de 14 de setembro)

Orientadora: Prof^a. Doutora Maria José Carvalho

Supervisor: Dr. Rui Miguel Oliveira

Pedro Araújo Meireles

Porto, junho de 2014

Ficha de Catalogação

Meireles, P. A. (2014). *A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Club do Porto Palácio Hotel*. Porto: P. A. Meireles. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; GESTÃO FITNESS; ATENDIMENTO AO CLIENTE; POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO; QUALIDADE DOS SERVIÇOS.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a Doutora Maria José Carvalho, pela forma como me orientou e aconselhou ao longo do estágio e, sobretudo, pela disponibilidade e apoio que demonstrou na realização deste relatório.

Ao Dr. Miguel Oliveira, pelo apoio, acolhimento, orientação e ensinamentos que me proporcionou ao longo de todo o estágio, depositando a sua confiança nas minhas capacidades.

A toda a equipa do Solinca do Porto Palácio Hotel, que me acolheu como um igual em termos profissionais e de uma forma especial em termos pessoais. Um agradecimento especial aos colegas da receção pelos ensinamentos que me proporcionaram e aqueles com quem pude desenvolver uma relação para além do local de trabalho.

Aos momentos de almoço e extra-laborais que me fizeram desenvolver relações de grande cumplicidade com os amigos que ganhei na instituição de estágio.

Às “vizinhas do lado” que tornaram os momentos no piso -2 ainda mais especiais. Um agradecimento especial à Diana – amiga de sempre –, que facilitou a minha ida para o Solinca do Porto Palácio Hotel, e à Ana, pela sua singularidade e pelos momentos de galhofa.

Aos meus amigos, que são um pilar fundamental para que me sinta motivado na vida.

À minha família, porque sempre me apoio nas minhas decisões. Um agradecimento especial à única pessoa sem a qual nada disto seria possível e me guia pelo que acredito ser o melhor caminho.

A todos, o meu Muito Obrigado!

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	XV
ABSTRACT	XVII
ABREVIATURAS.....	XIX
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO BIOGRÁFICO E EXPECTATIVAS INICIAIS.....	7
1.1. Enquadramento Biográfico	9
1.2. Expectativas para o Estágio Profissionalizante.....	11
1.3. O Primeiro Impacto – Expectativas Superadas.....	13
1.4. Plano de Estágio Profissionalizante.....	14
1.4.1. Objetivos a Atingir e Atividades a Desenvolver	15
1.4.2. Considerações ao Plano de Estágio Profissionalizante	17
1.4.3. Adaptações ao Plano de Estágio Profissionalizante	18
2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	21
2.1. Enquadramento Institucional	24
2.1.1 Solinca Health & Fitness Clubs – Orgânica e Funcionamento	29
2.1.2. Organograma Solinca Health&Fitness Clubs	30
2.2. Estrutura Organizacional dos Clubes Solinca.....	32
2.3. Caracterização do Solinca Porto Palácio Hotel	34
2.3.1. Caracterização Física – Visita pelas Instalações	35
2.3.2. Caracterização Funcional.....	36
2.3.3. Caracterização Geral dos Serviços	38
2.3.4 Caracterização Específica dos Serviços	39
2.3.4.1. Serviços de Fitness	39
2.3.4.2. Serviços de Natação.....	42
2.3.4.3. Serviços Day Spa	43
2.3.4.4. Serviços <i>Personal Training</i>	43
2.3.4.5. Produtos Gold Nutrition e Reebok	44
3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL.....	45
3.1. A Integração no Solinca do Porto Palácio Hotel	47
3.2. O <i>Fitness</i> na Atualidade.....	48

3.2.1	Perceção dos Atributos do Serviço Antes e Após Reposicionamento: Estudo de Caso do Solinca Porto Palácio Hotel	52
3.3.	O Cliente como Centro do Serviço.....	59
3.3.1.	Fases do Ciclo de Vida do Cliente	59
3.3.1.1.	A Importância da Satisfação para Assegurar a Retenção	62
3.3.2.	Atendimento e Relação entre Colaboradores e Clientes.....	64
3.3.3.	O Papel de Consultor Comercial - Do Primeiro Impacto à Adesão do Cliente	67
3.4.	Procedimentos Diários e Frequentes da Receção.....	70
3.4.1.	Procedimentos de <i>Front Office</i>	72
3.4.1.1.	Atendimento ao Balcão e ao Telefone	72
3.4.1.2.	Inscrições.....	74
3.4.1.3.	Pedidos de Suspensão, Cancelamento ou Não Renovação	75
3.4.1.4.	<i>Trade up e trade down</i>	76
3.4.1.5.	Convidados, Clientes de Hotel, <i>Paid Outs</i> e Pagamentos de Parque	77
3.5.	Procedimentos Diários e Frequentes de <i>Membership</i>	78
3.5.1.	Fechos de Caixa dos Rececionistas	79
3.5.2.	Procedimentos de Inscrição, Suspensão e Cancelamento	79
3.5.3.	Recuperação de Devedores e Retorno de Autorizações de Débito	82
3.5.4.	Preenchimento de <i>Reports</i> de Negócio e Centros de Lucro	83
3.6.	Relevância dos Centros de Lucro	84
3.6.1.	Serviços Day Spa.....	84
3.6.2.	Serviços de <i>Personal Training</i>	85
3.6.3.	Escolas de Natação	87
3.6.4.	Gold Nutrition e Reebok	89
3.6.5.	Centros de Lucro - <i>Rankings</i> dos Clubes Solinca	90
3.7.	Determinação dos Honorários dos Colaboradores	91
3.7.1.	Mapas de Honorários Terapeutas Internos e Externos	92
3.7.2.	Mapa de Honorários Professores.....	93
3.8.	Inventários de Suplementação e Material Desportivo	94
3.9.	Aulas de Grupo – Mapa de Aulas e “Folha de Ouro”	95

3.9.1. Considerações à Folha de Ouro.....	96
3.9.2. Considerações às Alterações ao Mapa de Aulas.....	97
3.10. Eventos.....	99
3.10.1. Dinâmica Geral dos Eventos da Solinca	100
3.10.2. Evento de Conceção Central I: SOLDAY	100
3.10.2.1. Solday Preparação para o Verão – 29 de Março de 2014....	101
3.10.3. Evento de Conceção Central II: SOLKIDS	105
3.10.3.1. Solkids: Competição de Natação – 3 de Maio de 2014	105
3.10.4. Eventos de Conceção Específica do Solinca	107
3.10.4.1. Aula Zumba+3B e Maratona RPM de 25 de Abril.....	107
3.11. Campanhas Promocionais.....	109
3.11.1. Campanha Promocional do Continente/Solinca	110
3.11.1.1. Produto	110
3.11.1.2. Procedimentos.....	111
3.11.1.3. Divulgação	112
3.11.1.4. <i>Targets</i>	113
3.11.1.5. O Trabalho em Equipa para Atingir os <i>Targets</i>	113
3.11.2. Outras Promoções	114
3.11.2.1. Day Spa	114
3.11.2.2. Gold Nutrition.....	115
3.11.2.3. Reebok	116
3.12. Como Criar uma Equipa Unida? Um Desafio para um Líder	117
CONSIDERAÇÕES FINAIS E UMA ANTEVISÃO DO FUTURO	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	XXI
Anexo 1 – Mapa de Aulas em vigor de 9/2013 a 2/2014.	XXIII
Anexo 2 – Mapa de Aulas em vigor de 2/2014 a 4/2014.	XXIV
Anexo 3 – Mapa de Aulas em vigor a partir de 4/2014	XXV
Anexo 4 – <i>Flyer</i> da Campanha Promocional Continente/Solinca	XXVI

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas de Negócio Sonae.	26
Figura 2. Composição da Sonae SGPS por <i>sub-holdings</i>	27
Figura 3. Áreas de Negócio Sonae Turismo.....	28
Figura 4. Diferentes <i>Solinca Health & Fitness Clubs</i> , com respetivo ano de instauração.....	29
Figura 5. Organograma <i>Solinca Health & Fitness Clubs</i>	31
Figura 6. Estrutura dos Clubes <i>Solinca</i>	33

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Plano de estágio profissionalizante.	16
Quadro 2. Recursos Humanos Solinca PPH.	38
Quadro 3. Dimensões e itens do serviço – posicionamento – (adaptado de Gonçalves, 2012).	58
Quadro 4. Quadro representativo do controlo dos cancelamentos, não renovações e suspensões dos clientes.	81
Quadro 5. Faturação dos serviços de PT nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.	87
Quadro 6. Faturação dos serviços de Escolas de Natação nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.	88
Quadro 7. Faturação dos produtos da Gold Nutrition nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.	89
Quadro 8. Faturação dos produtos da Reebok nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.	89
Quadro 9. Rankings dos Clubes Solinca relativos aos centros de lucro.	91
Quadro 10. Resultados financeiros da promoção dos serviços Day Spa.	115

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Mapa de Aulas em vigor de 9/2013 a 2/2014	XXIII
Anexo 2 – Mapa de Aulas em vigor de 2/2014 a 4/2014	XXIV
Anexo 3 – Mapa de Aulas em vigor a partir de 4/2014.....	XXV
Anexo 4 – <i>Flyer</i> da Campanha Promocional Continente/Solinca	XXVI

Resumo

Este Relatório de Estágio Profissionalizante tem como objetivo principal retratar e analisar as atividades, momentos e experiências que um processo de Estágio Profissionalizante acarreta.

O Estágio Profissionalizante decorreu na empresa Solinca *Health & Fitness Clubs*, mais especificamente no seu clube localizado no Porto Palácio Hotel. Este clube apresentou-se como a entidade mais apropriada para a realização do estágio devido ao interesse do estagiário em aprofundar conhecimentos nesta área e às perspectivas a nível profissional que poderiam advir da integração numa organização ligada ao *fitness*.

A realização deste documento permite compreender a importância do envolvimento numa organização para o desenvolvimento do estagiário e perceber as dinâmicas organizacionais do clube e da cadeia de *health clubs* de renome em que esteve integrado.

A partir desta exposição e reflexão sobre as experiências diárias do estagiário conclui-se que a indústria do *fitness* tem uma projeção cada vez maior e contempla serviços mais completos no sentido da captação e satisfação de clientes. Por isso, existe uma maior necessidade de cada uma das organizações se distinguir das concorrentes através da sua identidade e dos seus serviços, o que pode ser conseguido através de um posicionamento estratégico adequado. Compreende-se também que os momentos de interação com o clientes são momentos-chave para a sua satisfação e retenção, além de exigirem as capacidades de tomada de decisão e resolução de problemas que são fundamentais na gestão. Conclui-se, por fim, que a diversidade de atividades desenvolvidas é fundamental para a experiência do estagiário e fica clara a importância que uma equipa unida e que promova um bom ambiente de trabalho tem no sucesso de uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; GESTÃO DO FITNESS; ATENDIMENTO AO CLIENTE; POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO; QUALIDADE DOS SERVIÇOS.

Abstract

This professional internship report has the main goal of showing and analyzing the activities, moments and experiences which a professional internship process entails.

The professional internship took place in the company Solinca Health & Fitness Clubs, more specifically in its club located in Porto Palácio Hotel. This club ended up being the most appropriate entity for the internship due to the intern's interest in deepening the knowledge in this area and also thanks to the perspectives on a professional level which could come from the integration on an organization connected to fitness.

This document allows the reader to understand the importance of the involvement in an organization for the intern's personal development and to grasp the organizational dynamics of the club and of the health clubs renowned chain where he was integrated.

From this exposition and reflection about the daily experiences of the intern one can conclude that the fitness industry has an increasingly greater projection and contemplates more complete services aiming to attract and satisfy the customers. Thus, there is a bigger need for all the organizations to distinguish themselves from the competition through their own identity and their services, those goals can be achieved by an adequate strategic positioning. It is also understood that the interactions with the customers are key moments in the satisfaction and customer retention levels, besides demanding the decision making and problem solving skills which are fundamental in management. One can also conclude that the diversity of activities is quite valuable for the intern's experience and it is clear the significance in the success of an organization of having a very close team, working together to promote a good working environment.

KEYWORDS: PROFESSIONAL INTERNSHIP; FITNESS MANAGEMENT; CUSTOMER SERVICE; STRATEGIC POSITIONING; SERVICES QUALITY.

ABREVIATURAS

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

CM – *Club Manager*

EP – Estágio Profissionalizante

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

FCP – Futebol Clube do Porto

KPI's – *Key Performance Indicators*

PPH – Porto Palácio Hotel

PT – *Personal Training*

RAD's – Retorno de Autorização de Débito

INTRODUÇÃO

Este documento é elaborado no âmbito do Estágio Profissionalizante (EP), unidade curricular inserida no plano de estudos do segundo ano, do 2º Ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP).

O presente relatório resulta de um processo de EP, que visa a integração de um estudante numa instituição ligada à área do desporto, para que este se familiarize com as suas práticas desenvolvendo competências e descobrindo aptidões para o exercício da atividade profissional da gestão do desporto.

O EP decorreu na empresa Solinca *Health & Fitness Clubs*, mais especificamente no seu clube do Porto Palácio Hotel (PPH). Este processo caracterizou-se por um conjunto de experiências enriquecedoras a nível profissional e pessoal, sendo que este relatório tem a finalidade de retratar as principais atividades em que estive envolvido. A realização deste documento proporciona uma melhor tomada de consciência e novos entendimentos sobre tudo o que envolveu o EP, conseguido também através do auxílio de bibliografia das áreas em questão.

Pelo facto de ter sido uma experiência autêntica, num contexto em que estive envolvido com toda a dedicação, justifica-se que, por vezes, ao longo do relatório, reflita e escreva na primeira pessoa, para que fiquem mais compreensíveis os significados de muitas vivências e ilações que delas fui retirando.

O EP foi acompanhado por um orientador – Dr. Miguel Oliveira, *Club Manager*¹ (CM) do Solinca do Porto Palácio Hotel – e por uma Supervisora – docente na FADEUP, a Profª Doutora Maria José Carvalho. Além disso, contei também com o apoio de todo o pessoal do Solinca do PPH, que me acolheu de uma forma especial.

Segundo Mintzberg (2005, p. 31), “a prática da gestão é caracterizada pela sua ambiguidade”, estando dependente das situações com que os gestores se deparam. Embora tenham que recorrer a múltiplos saberes e tomar

¹ Responsável máximo do clube cujas funções vão ser melhor percebidas ao longo da “Realização da Prática Profissional”, neste relatório.

decisões baseadas em vastos conhecimentos, o contexto real da intervenção dos gestores é fundamental. Por isso, a gestão é vista mais como uma arte, exigindo uma habilidade suportada pela experiência, pela aprendizagem na prática (Mintzberg, 2005).

Neste sentido, para gerir é necessário dominar um conjunto de competências que sejam ajustadas a uma determinada tecnologia (aquilo que é gerido). Assim, é fundamental a capacidade de conceção do gestor sobre o desporto, tendo em conta o ambiente em que a organização em que exerce funções está inserida e os grupos alvo que pretende atingir (Pires, 2005). Deste modo, Pires e Lopes (2004) defendem que não basta aplicar as funções da gestão – planear, liderar, coordenar e controlar – se não forem conhecidos os ambientes cultural, económico, social, político e tecnológico, em que estão a ser aplicadas.

Atualmente, a indústria do desporto revela um forte crescimento e envolve um grande número de pessoas na gestão das suas diferentes formas de prática (desporto federado, desporto recreacional ou atividades de *fitness*) (Watt, 2003). Este crescimento acarreta também a proliferação de organizações associadas a este fenómeno, o que justifica e exige o desenvolvimento da gestão do desporto, nomeadamente ao nível da formação nas instituições de ensino (Pires & Lopes, 2004).

A gestão do desporto é resultado de um processo de evolução longo (Pires, 2005) que se pode justificar em duas perspetivas: uma pragmática e outra académica (Pires & Lopes, 2004). A primeira corresponde às funções de gerir rotinas, que estão presentes em qualquer organização e que quanto melhor forem controladas e realizadas, melhor encaminhada estará a persecução de novos projetos e novas ideias. A segunda perspetiva fundamenta-se na resolução dos problemas imprevisíveis que surgem e para os quais é necessário encontrar respostas originais. Para os autores, tal é imprescindível para a gestão do desporto, se se pretendem obter resultados diferentes daqueles que foram obtidos no passado e resultaram numa crise do desporto moderno.

Pires (2005, p. 153) considera que “é o desporto que tem de se adaptar às pessoas e a gestão encontrar respostas convenientes e não o contrário”, por isso, há que exercer uma prática reflexiva e crítica (Pires & Lopes, 2004) sobre a gestão e sobre o desporto e há que identificar e antecipar tendências.

Uma dessas tendências parece ser o desenvolvimento das organizações de *health & fitness*, cujas estratégias de marketing são cada vez mais agressivas na tentativa de atrair para si a preferência de pessoas interessadas, que também parecem aumentar. Esta evolução que se tem dado ao nível das principais cadeias deste ramo requer recursos humanos em maior quantidade e mais competente ao nível da gestão, uma vez que a concorrência se adensa.

Este documento está organizado em cinco partes principais. A primeira refere-se à “Introdução”, onde se realiza uma caracterização geral do Estágio Profissionalizante, assim como se esclarece a finalidade da realização deste relatório de estágio e se introduz o tema da gestão desportiva. Na segunda parte é feito um enquadramento biográfico do estagiário e são expostas as expectativas face ao EP. Além disso, apresenta-se o plano de estágio profissionalizante, onde se vislumbra a diversidade de atividades a desempenhar pelo estagiário e as adaptações principais que foram realizadas ao mesmo. Na terceira parte, “Enquadramento da Prática Profissional”, é explanado o contexto institucional, organizacional e funcional que envolve a empresa onde se realizou o estágio – Solinca *Health & Fitness Clubs*. A quarta parte apresenta-se como a mais determinante neste relatório, uma vez que se revisitam todas as atividades em que o estagiário esteve envolvido e se analisam, também com o auxílio da bibliografia, temáticas de interesse no âmbito da gestão do *fitness* e que estiveram presentes ao longo do estágio. Por fim, surgem as considerações finais à mais valia que foi o EP e as perspetivas futuras do estagiário, tanto a nível profissional como pessoal.

1. ENQUADRAMENTO BIOGRÁFICO E EXPECTATIVAS INICIAIS

Esta parte tem um cariz pessoal e visa-se evidenciar o trajeto que me levou ao 2º Ciclo em Gestão Desportiva e ao EP. Além disso, expõe-se também as expectativas em relação ao EP e aquilo que contribuiu para a minha opção relativamente à instituição acolhedora. Nesta parte do relatório, interessa também enquadrar o processo de estágio, através da apresentação do plano, das considerações e adaptações ao mesmo e dos objetivos do EP.

1.1. Enquadramento Biográfico

Para que se compreenda a minha opção pela área da gestão do desporto é importante uma breve reflexão sobre os acontecimentos que, ao longo da minha vida pessoal e académica, tiveram influência nesta escolha.

Ao longo da minha juventude, a participação em atividades desportivas foi uma constante, desde as aulas de Educação Física até à participação em torneios de diversas modalidades. O interesse na participação em torneios evoluiu e, ainda no ensino secundário, aquando da minha integração numa lista de associação de estudantes, tive a possibilidade de colaborar na organização de torneios inter-turmas. Estas colaborações permitiram-me perceber um certo prazer pelas atividades de planeamento e organização destes eventos, por requererem capacidades organizativas e sinergias entre os diferentes elementos.

A própria prática de desportos coletivos – tanto a federada como não federada – proporcionava-me, além do gosto pela competição, o prazer da cooperação – trabalho em equipa. Esta vertente exigia de mim as capacidades de interação, de comunicação e, em certas alturas, de liderança, pelas quais me interessava e que se revelam importantes nas funções de gestor.

As envolvências mais significativas ao nível da gestão deram-se já na faculdade, no mestrado em ensino, em dois momentos distintos. O primeiro aconteceu no primeiro ano deste curso, e consistiu na organização de um evento – o Evento Culminante de Atletismo. Para a organização deste evento, voluntariei-me para o cargo de diretor do departamento de material que, de uma forma geral, deveria assegurar que todo o material necessário para o

evento fosse garantido e o espaço do evento estivesse devidamente equipado. Este foi um desafio interessantíssimo ao nível da gestão, não só por toda logística em que estive envolvido mas pelas sinergias estabelecidas com todos os elementos que faziam parte do meu departamento e a necessidade de comunicação com os outros departamentos para coordenar o evento. O evento teve grande sucesso e eu senti-me extremamente entusiasmado e satisfeito pelo desempenho individual e coletivo, o que muito contribuiu para uma perceção de aptidão para a gestão, neste caso, de um evento desportivo. Essa perceção foi reforçada após a organização de um Sarau de Dança na escola onde realizei o estágio de ensino. Em colaboração com os restantes elementos do núcleo de estágio, foi possível planear o evento, reunir todos os recursos humanos e materiais e organizar um espectáculo que foi do agrado de toda a comunidade escolar. Mais uma vez, foi necessária uma grande predisposição para o planeamento, a organização e a logística em que estive envolvido, que resultou numa experiência significativa ao nível da gestão de um evento.

Tendo em conta que a atividade docente envolve tarefas importantes no âmbito da gestão – conceber, planear, organizar tarefas, coordenar recursos humanos e realizar atividades – considero que o próprio estágio profissional em ensino me permitiu conhecer e desenvolver competências importantes ao nível da gestão.

Assim, apesar de ao longo do meu percurso até ao mestrado em gestão desportiva estar mais integrado e associado à gestão de eventos, sempre tive um gosto especial por esta área que não é facilmente explicável. Talvez pela responsabilidade que gerir requer, quer se trate de um evento, de uma organização ou de uma equipa, ou pela complexidade que funções como a gestão e coordenação de recursos humanos e materiais acarretam, e essa complexidade me entusiasma. Não consigo estar certo. O que é certo é que a opção pela gestão desportiva não foi tomada infundadamente.

Além de tudo isto, algo que contribuiu de forma determinante para a opção de matricular num segundo mestrado – logo após o mestrado em ensino – foi a falta de perspetivas que o panorama nacional de ensino da Educação Física oferece. Assim, supus que um mestrado em gestão desportiva me

pudesse abrir novos horizontes a nível profissional, através de uma formação que me capacitasse e desenvolvesse ao nível dos conhecimentos e das competências fundamentais para esta área.

1.2. Expectativas para o Estágio Profissionalizante

A minha primeira intenção para o segundo ano do curso de 2º Ciclo em Gestão Desportiva passou por ter a possibilidade de aprender mais nesta área. Por isso, a opção pela realização de um EP, em detrimento da realização de uma dissertação, pareceu-me ser a melhor solução para que pudesse vivenciar o contexto real da gestão e, assim, desenvolver conhecimentos e competências técnicas e pessoais.

A grande dúvida passou por determinar qual a instituição em que teria interesse em me propor a estágio. Sem ter ainda uma ideia clara daquilo que pretendia na área da gestão, pensei primeiramente em instituições que englobassem diversas áreas da gestão do desporto – organização de eventos, gestão de instalações e parcerias com clubes desportivos – para que as pudesse vivenciar a todas e, a partir daí, escolher a que me desse mais prazer. Contudo, tinha que pensar também em integrar uma instituição com uma boa dinâmica e que me proporcionasse perspetivas futuras.

Após semanas a considerar as minhas opções defini, com a ajuda da orientadora, que a melhor solução seria estagiar na empresa Solinca *Health & Fitness*. Esta possibilidade surgiu aquando de uma intervenção numa aula do primeiro ano do mestrado, por parte de dois elementos desta organização, na qual se demonstraram disponíveis e interessados a acolher estágios no âmbito da gestão.

Tinha algumas reticências na partida para este estágio porque pensava que a pouca familiaridade com a área do *fitness* pudesse ser prejudicial para minha integração e compreensão da organização. Contudo, encarei esse facto como um desafio, uma oportunidade para poder aprender algo diferente e uma forma de me adaptar a um ambiente fora da minha zona de conforto. Além disso, tive também em conta que este é um sector em desenvolvimento e que

uma integração numa organização de *fitness* me poderia completar ao nível dos conhecimentos nesta área e dar perspetivas a nível profissional.

As expectativas para este estágio começaram a despertar aquando da marcação da primeira reunião com o coordenador do clube – orientador do estágio – do qual esperava auxílio na aprendizagem para me tornar num gestor competente e com quem seria fundamental desenvolver uma boa relação, devido à sua importância neste processo.

Esperava que este estágio me permitisse adquirir conhecimentos e desenvolver competências com vista a compreensão da dinâmica da organização e a pertinência dos procedimentos diários para a sua gestão e para o controlo da qualidade dos serviços. Pretendia também perceber de que forma aquilo que aprendi ao longo do primeiro ano de mestrado me poderia ser útil ao nível da integração na organização, no desempenho das atividades que me fossem propostas e na apreciação da forma de liderança.

Ainda a nível profissional, via neste estágio também uma oportunidade de enriquecimento do currículo, de progresso profissional e de crescimento na carreira, pelo que a minha dedicação seria muito grande, principalmente se me sentisse motivado por pertencer à equipa que iria integrar.

Também na vertente profissional pretendia desenvolver ideias que fossem proveitosas para o clube e, dessa forma, ganhar o meu espaço e distinguir-me no seio da equipa. Pretendia então conhecer-me como gestor e testar as minhas aptidões e capacidades para tal, dentro da área do *fitness*. Para isso seria essencial passar por todas as áreas da gestão do clube para que a aprendizagem fosse mais abrangente e me proporcionasse ferramentas para a minha evolução como gestor.

A nível pessoal, pretendia desenvolver uma boa relação com todos os meus colegas e sentir-me confortável no seio da equipa, visto que para mim essa seria uma condição fundamental para poder ter o à-vontade para intervir e estar constantemente empenhado. Além disso, desejava desenvolver as minhas capacidades ao nível da interação verbal, nomeadamente através da comunicação com os meus colegas e com os sócios frequentadores do clube. Com isto, queria também desenvolver a minha capacidade de tomada de

decisão, que expectava ser importante para a resolução de problemas ou conflitos que pudessem surgir de reclamações dos sócios ou das atividades diárias.

Assim, esperava que este fosse um estágio rico em momentos importantes que me permitissem aprender e compreender melhor o mundo da gestão (neste caso de um clube de *fitness*), almejando tornar-me, no futuro, um gestor autónomo e fundamental no seio de uma organização.

1.3. O Primeiro Impacto – Expectativas Superadas

Sendo este estágio uma etapa fundamental na minha formação como gestor do desporto, as expectativas para com o mesmo eram elevadas e, como é habitual em mim, estava preparado para me aplicar ao máximo na consecução dos meus objetivos. Cedo percebi que as condições pelas quais estaria envolvido iriam ser benéficas.

Na primeira reunião com o orientador de estágio senti que ele reunia as condições pelas quais eu ansiava. Ou seja, demonstrou ser capaz de me poder ensinar e saber quais as atividades em que me poderia integrar para proveito do clube e para a minha aprendizagem sobre os procedimentos da gestão de um *health club*. Além disso, apresentou-se como alguém disponível e com boa disposição, pelo que não tive dúvidas que a comunicação seria fácil e sem constrangimentos. Nessa reunião, transmitiu-me informações sobre as tarefas que eu poderia vir a desempenhar, o que me deu um ânimo imediato para começar a trabalhar.

A forma como fui recebido pelos meus colegas marcou-me de forma determinante. Desde o primeiro dia trataram-me de forma indiferenciada e demonstraram vontade em me ajudar a compreender os procedimentos fundamentais para o funcionamento do clube. Mas não foi só na perspetiva profissional que se revelaram grandes pilares para o meu futuro desenvolvimento. Também a nível pessoal, embora não seja capaz de descrever exatamente o que senti, a forma reconfortante como todos me acolheram proporcionou-me um bem-estar que me permitiu passar ali horas

sem qualquer tipo de esforço ou vontade contrária. Senti-me realmente parte daquela família. Desta forma, estavam reunidas condições para o meu sucesso.

Já o relacionamento com os sócios do clube foi diferente. Apesar de serem, geralmente, educados, senti alguma frieza no primeiro impacto. Esta reação por parte deles deixou-me um pouco intrigado, mas cedo viria a descobrir pelos meus colegas que era normal numa primeira fase. Todos os novos elementos da “casa” passavam por este problema. E, realmente, senti, após cerca de três semanas, uma diferença na relação. Os sócios tornaram-se mais interativos, simpáticos e mais confortáveis na minha presença. Para tal, penso que a minha personalidade afável e simpática, assim como o meu profissionalismo foram fatores importantes.

Algo que também superou as minhas expectativas foi o próprio clube. Quando lá me apresentei, julguei poder ser difícil de me adaptar a um ambiente sem qualquer tipo de luz natural, por ficar num piso negativo. Contudo, quando o comecei a frequentar regularmente senti que não havia qualquer tipo de problema. Por isso, aprendi a gostar de cada secção deste espaço que se tornava interessante pela sua história (o clube mais antigo), patente na sua arquitetura e decoração. Apesar do espaço físico ser pouco significativo para a minha atividade, é sempre reconfortante estarmos num local que podemos apreciar.

1.4. Plano de Estágio Profissionalizante

A elaboração de um plano de estágio revela-se importante no sentido de guiar a atividade do estagiário ao longo de um processo que se estima muito relevante para a sua formação profissional. Esse plano deverá compreender uma diversidade de vivências, situações e problemáticas a que o estagiário será sujeito e deverá ultrapassar para o seu desenvolvimento.

O plano de estágio, elaborado pelo CM, teve em conta estágios anteriores já realizados sob a sua orientação, o que me suscitou o interesse de perceber qual a área em que me enquadraria melhor. Pela escassa experiência

profissional ao nível da gestão, a diversidade de tarefas planeadas demonstrou-se um desafio não só de compreensão, mas também de adaptação à dinâmica de funcionamento de um clube de *fitness*. Neste sentido, o plano não foi percebido como algo estático, mas como algo passível de ser adaptado às minhas preferências e às necessidades do clube, no sentido do meu desenvolvimento profissional e pessoal e do bom funcionamento do clube.

1.4.1. Objetivos a Atingir e Atividades a Desenvolver

Como e pode verificar pelo Quadro 1, o planeamento do estágio englobava sete objetivos principais a atingir, tais como: a integração no ambiente de trabalho no clube e a apresentação aos colaboradores do clube, que deveria ser garantida pelo CM; a aquisição de conhecimentos sobre os serviços, produtos e das tarefas de *front office*²; a compreensão do ciclo de vida dos clientes e das ações a desenvolver na interação e motivação deles; a realização de *follow-ups*³ de recuperação de devedores e de retornos de autorização de débito (RAD's); o preenchimento de folhas de caixa, depósitos de caixa dos rececionistas e de *reports* de negócio; e a elaboração de um mapa de aulas, estruturando todos os vetores que lhe estão inerentes. Para que estes objetivos fossem cumpridos seria necessário integrar-me e desenvolver diferentes atividades ao longo do EP, cuja importância variava conforme o número de horas previstas para cada uma.

² Atividades que requerem um contacto direto com o cliente, nomeadamente ao nível da receção.

³ Procedimentos de acompanhamento realizados após a ocorrência de algo que foi requisitado.

Quadro 1. Plano de estágio profissionalizante.

Plano de Estágio Profissionalizante		
Entidade: FADEUP		Curso: Gestão do Desporto
Orientador de estágio: Miguel Oliveira		Empresa Receptora: Solinca HF
Estagiário: Pedro Miguel Jesus Araújo Meireles		Data Início: 01-11-2014
		Data fim: 03-05-2014
		Departamento: HC PPH
		Duração: 500 horas
Objetivos a Atingir	Descrição das atividades a Desenvolver	Tempo previsto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integração no ambiente de trabalho e apresentação aos colaboradores/prestadores do clube 2. Aquisição de conhecimentos sobre os serviços/produtos do clube e aplicação de tarefas de <i>front office</i>; 3. Ciclo de Vida dos Clientes 4. Recuperação de Devedores e Rad's 5. Preenchimento de folhas de caixa 6. <i>Reports</i> de negócio 7. Mapa de Aulas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receção na Empresa pelo CM. Apresentação dos colaboradores do clube e tour às instalações; 2. Detalhe e apresentação descritiva dos serviços/produtos fitness do clube. Explicação dos procedimentos de <i>front office</i>. 3. Explicação e aplicação das fases do ciclo de vida do cliente (7º, 30º, 180º, 365º e aniversário). Workflow do 1º ao 365º (ações a desenvolver na interação e motivação do cliente) 4. Aplicação dos follow-ups de recuperação de devedores e Rad's; 5. Efetuar as folhas de caixa e depósito de caixa dos rececionistas; 6. Preencher report's de negócio (centros de lucro, volume de negócios, retenção, recuperação de devedores, dashboard); 7. Criar um mapa de aulas estruturando todos os vetores físicos e humanos inerentes, assim como a questão informática de suporte aos sócios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10 horas 2. 30 horas 3. 130 horas 4. 130 horas 5. 50 horas 6. 120 horas 7. 30 horas

1.4.2. Considerações ao Plano de Estágio Profissionalizante

Pela análise do plano de EP consegue-se perceber a variedade de tarefas que iria ter que aprender, realizar e dominar. Toda esta diversidade deixava antever um estágio exigente, mas que se poderia tornar muito produtivo em termos de desenvolvimento profissional.

Fazendo uma análise aos diferentes pontos, a integração no ambiente de trabalho seria importante para que ficasse familiarizado com o ambiente deste clube, com as pessoas que o constituíam e com a sua estrutura física.

Seria necessário, igualmente, procurar conhecer melhor os serviços de *fitness*, *Day Spa*, *Personal Training* e natação, e os produtos que se vendiam de material desportivo (Reebok) e de suplementação (Gold Nutrition) porque, dessa forma, conheceria melhor a organização. Atividades fundamentais seriam também as relativas aos procedimentos de *front office*, porque só a partir da compreensão e domínio dos procedimentos essenciais ao funcionamento do clube é que poderia retirar conclusões da sua importância para a gestão.

Foi também definida como uma tarefa primordial de estágio a compreensão do ciclo de vida dos clientes, desde o momento da sua inscrição até à fidelização, para assim poder retirar ilações acerca da satisfação relativamente aos serviços e as principais razões que levam à sua desistência/permanência.

Assim, tornou-se perceptível que muito do meu tempo de estágio seria passado na receção do clube, o que se compreende por ser o local onde se desempenhavam importantes atividades da gestão do clube. Além disso, trata-se do local onde surge o primeiro impacto do clube com os sócios e público geral, pelo que a minha presença seria tão importante para a minha integração como para o vivenciar de problemas e para a tomada de decisão mediante cada um deles.

Uma outra atividade de grande relevo na planificação do estágio foi a de compreender e executar tarefas de *membership*⁴, como a recuperação de

⁴ Funções evidenciadas no ponto 3.5.

devedores e de cancelamentos das autorizações de débito direto, registo dos fechos de caixa dos rececionistas e o preenchimento dos *reports* de negócio correspondentes aos *key performance indicators* (KPI's) – indicadores chave de performance – e centros de lucro.

Por fim, foi planeada uma atividade pela qual nutria um especial interesse pela sua complexidade, a elaboração de um mapa de aulas tendo em conta todos os factores intervenientes para o sucesso da sua aplicação.

Adivinhava-se, por conseguinte, um estágio bastante completo, o que me deixou bastante animado para iniciar a minha aprendizagem sobre a gestão de um *health and fitness club*.

1.4.3. Adaptações ao Plano de Estágio Profissionalizante

Tendo em conta que o plano de estágio foi elaborado numa fase precoce do estágio seria de esperar que houvesse modificações no sentido de responder às necessidades do clube e, também em certa medida, às minhas preferências.

Neste sentido, houve certas atividades como a aplicação de *follow-ups* de recuperação de devedores e Rad's ou o preenchimento de *reports* de negócio que não foram tão aprofundados como planeado. Por outro lado, desenvolvi um interesse especial pelas tarefas de *front office*, nomeadamente no atendimento e interação com os clientes. Além disso, a organização de eventos também foi uma das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, tendo exercido, em alguns deles, um papel importante na sua conceção, planeamento e implementação.

Confesso que a determinada altura do estágio foi complicado perceber o que já tinha feito e se faltava intervir e participar em algo importante. No entanto, ter ultrapassado significativamente a duração prevista do estágio⁵, permitiu-me integrar na organização tão intensamente que pude absorver significativamente o que se passava à minha volta. Apesar de não estar

⁵ A disponibilidade que tinha permitiu-me exceder o horário previamente definido, deslocando-me ao clube todos os dias, exceto ao domingo, com um horário que, normalmente, variava entre cinco e oito horas.

contemplado no plano, penso que é a vivência dessa dinâmica e as reflexões que se fazem dela que valorizam a experiência do EP – comparativamente com a elaboração de uma dissertação –, no sentido de compreender e vivenciar a gestão do desporto, neste caso, do *fitness*, num contexto social, cultural e desportivo particular.

2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Para uma melhor explanação do contexto institucional, organizacional e funcional em que se desenrolou o EP é importante identificar e caracterizar as organizações de cúpula que deram origem e regem a empresa Solinca *Health & Fitness Clubs*. Interessa, então, perceber minimamente a estrutura e a dinâmica dessas organizações para que se possam entender algumas opções estratégicas e certos processos internos que resultam de planos traçados a um nível superior.

Uma organização caracteriza-se por um ou vários grupos de pessoas – isto é, uma entidade ou unidade social – que interagem e cooperam entre si no sentido de atingir objetivos comuns, que seriam inatingíveis por uma só pessoa (Chiavenato, 2000; Bilhim, 2006). Estas exigem uma coordenação consciente e formal das ações, pressupõem a diferenciação de funções numa estrutura hierárquica e gozam de fronteiras delimitadas (Bilhim, 2006). Pires (2005, p. 100) refere que “a organização faz a organização da organização” o que significa que os princípios que governam a atividade de um organismo – “a organização” – gerem/esforçam-se para cumprir os objetivos – “faz a organização” – de um organismo ou instituição criada – “da organização”. Para o atingir dos objetivos é então necessária a contribuição de cada indivíduo pertencente à organização, que pode variar ao longo do tempo em função das diferenças individuais e do sistema de recompensas aplicado pela organização (Chiavenato, 2000). Neste sentido, Pires (2005) defende que a vida das organizações deve ser gerida segundo um desenvolvimento sustentado, isto é, através de uma gestão parcimoniosa e inteligente tendo em conta os equilíbrios e desequilíbrios causados pelas tomadas de decisão que afetam os recursos.

Como se vai perceber ao longo desta parte e deste relatório, a Solinca é uma organização que se ramifica de outras organizações de maior complexidade e dimensão. Isto é um facto interessante já que a sua própria estrutura tem uma dimensão muito significativa, se olharmos aos recursos materiais (imóveis e móveis) e humanos que envolve.

2.1. Enquadramento Institucional

A instituição que está na base da criação do conceito *Solinca Health & Fitness Clubs* é a empresa Sonae, SGPS, SA, designadamente através de uma das suas *sub-holdings*, a Sonae Capital SGPS, SA (ver figura 2). A Sonae, SGPS, SA é uma empresa do ramo privado que emprega um dos maiores números de colaboradores (cerca de 40000), em Portugal, através de uma estratégia de recursos humanos que acompanha a ambição e a exigência do negócio (Sonae, 2013a). Como uma Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) a Sonae tem por objetivo a “detenção de participações sociais de outras sociedades, juridicamente independentes, não exercendo diretamente uma actividade económica” (Pereira e Branco, 2008, p.1). Este tipo de sociedades “enquadram-se na figura geral das sociedades *holding*, sendo constituídas com o objectivo de intervir na gestão e controlar as participadas, exercendo os direitos sociais inerentes às respectivas participações sociais, de modo a receber os respectivos lucros ou dividendos, bem como os rendimentos resultantes de eventuais alienações dessas participações sociais” (Pereira e Branco, 2008, p. 1). Como Sociedade Anónima (SA) é “uma sociedade de responsabilidade limitada, no verdadeiro rigor do conceito, porquanto os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas” (IAPMEI, 2014). Segundo a mesma instituição, “o elemento preponderante neste tipo de sociedade é o capital, que é titulado por um vasto número de pequenos investidores ou por um reduzido número de investidores com grande poder financeiro, sendo por esta razão vocacionada para a realização de avultados investimentos“ .

A Sonae faz da atração eficaz das pessoas, da ética e independência, da proposta de carreiras aliciantes, do desenvolvimento constante dos colaboradores e da avaliação (estruturada, justa e atenta ao desempenho), os pilares da cultura de desenvolvimento que tenta constantemente implementar (Sonae, 2013a). É também uma empresa que, pela extensibilidade dos seus negócios, chega a 66 países por todo o mundo e que aposta cada vez mais na inovação e sustentabilidade ambiental.

Tendo como missão “criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” (Sonae, s.d., p.12), a cultura da Sonae rege-se por valores como: ética e a confiança; considerar as pessoas no centro do seu sucesso, através da proposta de desafios constantes; ambição, que estimula a vitalidade da organização; inovação; responsabilidade social, tentando contribuir para a sociedade da qual faz parte; frugalidade e eficiência; e, cooperação – com os governos no sentido de melhorar o quadro regulamentar, legislativo e social – e independência – em relação aos poderes central ou local (Sonae, s.d.). Estes valores estão vinculados num código de conduta que tem como objetivos: a partilha dos princípios que orientam a atividade das empresas Sonae e as regras de natureza ética e deontológica que devem orientar o comportamento de todos os colaboradores e órgãos sociais e ser adotadas pelos seus parceiros; a promoção e o incentivo à adoção dos princípios de atuação, das regras e dos comportamentos nele definidos; e consolidar a imagem institucional da empresa que se caracteriza por determinação, dinamismo, entusiasmo, criatividade e abertura (Sonae, s.d.).

Como já referi, a Sonae é uma empresa com uma grande extensibilidade de negócios, encontrando-se em áreas como o retalho (alimentar e não alimentar), as telecomunicações e a gestão de centros comerciais. Essas áreas são divididas em: negócios *core*; parcerias *core*; negócios relacionados; e investimentos ativos (Sonae, 2013b).

Como melhor ilustra a figura 1, os Negócios *Core* da Sonae são a Sonae MC e a Sonae SR. A Sonae MC é líder de mercado nacional no retalho alimentar, contando com os hipermercados Continente e Continente Modelo, os supermercados Continente Bom dia e as cafetarias e restaurantes Bom Bocado. Além disso, abrange também as livrarias/papelarias *Book.it* e as lojas *Wells'*, relativas à saúde e bem estar. A título de curiosidade, a Sonae MC foi responsável pelo início de uma revolução dos hábitos de consumo no panorama comercial português, através da implementação do primeiro hipermercado (Continente de Matosinhos), em 1985. A Sonae SR é

responsável pela área de retalho não-alimentar, com marcas reconhecidas como Worten (eletrónica), a Sport Zone (desporto), MO (moda) e Zippy (moda infantil) (Sonae, 2013b).

As Parcerias Core da Sonae são a Sonae Sierra, que é especialista em centros comerciais e visa em promover inovação e emoção nessa indústria, e a Sonaecom, centrada na área de software de sistemas de informação, *media* e telecomunicações, desenvolvendo um papel ativo na gestão das unidades de negócio que lhe correspondem (Sonae, 2013b).

A área dos Negócios Relacionados da Sonae, é constituída pela Sonae Retail Properties (Sonae RP) que tem como missão otimizar a gestão do património, tendo como domínios de atuação a gestão e valorização do património imobiliário, a gestão de galerias comerciais e a gestão de fundos de investimento imobiliário (Sonae, 2013b).

Por fim, a Sonae tem também uma área de Gestão de Investimentos, que pretende criar valor para a empresa e dar suporte à implementação de estratégias corporativas e de negócios que maximizem o retorno acionista. Esta área inclui a Maxmat (bricolage e material de construção), a GeoStar (agência de viagens) e a MDS (corretagem de seguros), que se tratam de empresas em que se consideram que fusões e aquisições têm um papel importante na criação de valor (Sonae, 2013b).



Figura 1. Áreas de Negócio Sonae.

Após a autonomização da Sonae Indústria (uma das *sub-holdings* do Grupo Sonae), necessária para permitir melhorar o acesso a mercados financeiros internacionais e consolidar o crescimento futuro (Sonae, 2012), o Grupo Sonae, como explicitado na figura 2, ficou constituído por quatro sub-holdings: Modelo Continente, Sonae Sierra, Sonaecom e Sonae Capital.

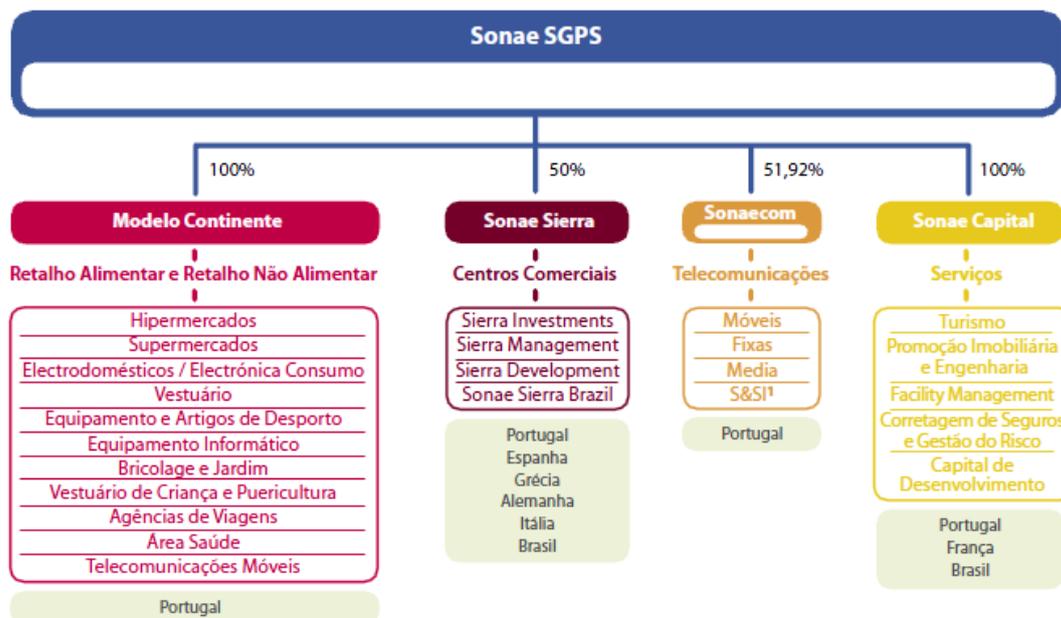


Figura 2. Composição da Sonae SGPS por *sub-holdings*.

Esta última *sub-holding* abrange serviços de Turismo, de Promoção Imobiliária e Engenharia, de Corretagem de Seguros e Gestão do Risco, de Capital de Desenvolvimento e de Facilidade de Gestão (Sonae, 2012). Dentro destes serviços destaco uma das suas áreas de negócio: a Sonae Turismo, SGPS, SA.

A Sonae Turismo foi constituída em 1994, e passou a integrar o universo da Sonae Capital desde 2006, prosseguindo, conforme evidenciado na figura 3, o desenvolvimento de negócios nas áreas de *Resorts*, Hotelaria e *Health & Fitness* (Sonae Capital, 2007). Na área de resorts, destaca-se o *TroiareSORT*, que se trata de um espaço de lazer orientado para as famílias, com uma oferta diversificada de produtos e serviços, beneficiando do património ambiental e cultural da região e da Península de Tróia. A área de hotelaria, tenta complementar a gestão de hotéis com uma ampla oferta de serviços integrados

nas áreas do lazer, saúde e bem-estar. Deste ramo, destacam-se o Aqualuz Lagos – Suite Hotel Apartamentos e o Porto Palácio *Congress Hotel & Spa*, um hotel de 5 estrelas, onde está integrado um dos health clubs pertencentes à cadeia de *Solinca Health & Fitness Clubs* – Solinca Porto Palácio Hotel. Esta cadeia é uma das áreas de negócio da Sonae Turismo, tendo o conceito de *Solinca Health & Fitness Clubs* surgido em 1995 e evoluído até aos dias de hoje (Sonae Capital, 2007).

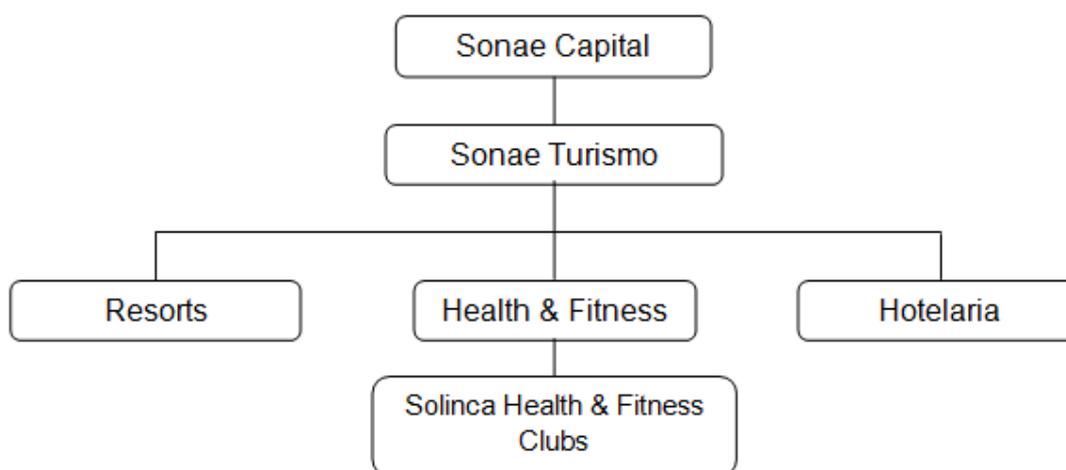


Figura 3. Áreas de Negócio Sonae Turismo.

A partir de 1995, após a primeira unidade instaurada, no Hotel Porto Palácio, a cadeia expandiu-se primeira para Lisboa, em 1997, com a inauguração de um segundo espaço, no Centro Comercial Colombo. Em 2001, foi abertas duas unidades, no Centro Comercial Vasco da Gama, em Lisboa e em Braga. O Solinca de Oeiras foi inaugurado em 2003 e o de Viana do Castelo em 2004. No ano de 2006, a cadeia aumentou o número de unidades no norte do país, nomeadamente nas cidades de Matosinhos e do Porto, com a inauguração de um Solinca no Centro Comercial Norteshopping e do maior Solinca da cadeia (com cerca de 6.600m²), no Estádio do Dragão. Em 2007, o Solinca abriu portas no aparthotel Aqualuz, em Lagos, no Algarve, e em 2011, foi a vez da cidade de Gaia, acolher um dos seus health clubs. Mais recentemente, em 2013, foi inaugurado outro Solinca, desta vez em Vila do

Conde, estando a cadeia presente em 8 cidades de Portugal Continental. (Solinca, 2013a). Toda esta evolução da cadeia é evidenciada na figura 4.

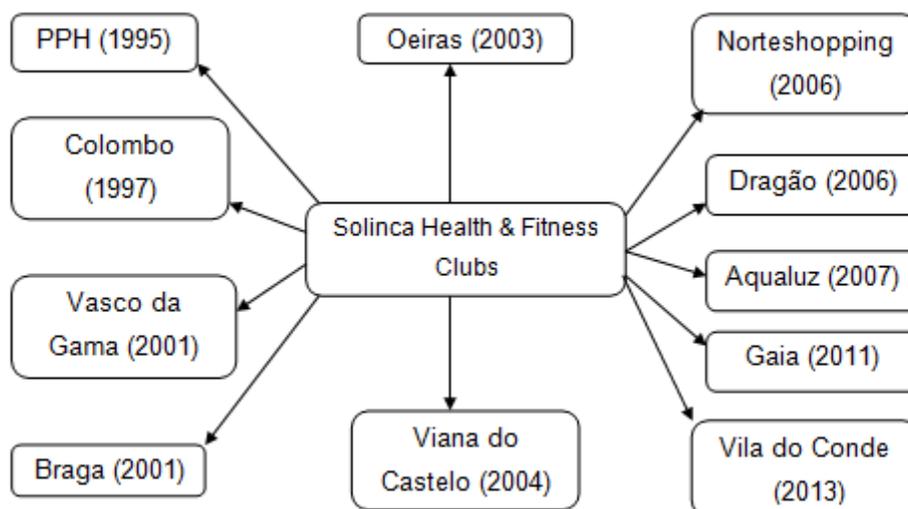


Figura 4. Diferentes *Solinca Health & Fitness Clubs*, com respetivo ano de instauração.

2.1.1 Solinca Health & Fitness Clubs – Orgânica e Funcionamento

A *Solinca Health & Fitness Clubs, S.A.*, trata-se de uma sociedade anónima, pertencente ao sector privado, constituindo-se uma empresa com fins lucrativos. Exatamente por ser uma empresa, ao contrário de algumas organizações e clubes desportivos, esta instituição não está abrangida pelo Decreto-Lei nº 273/2009, de 1 de outubro, que tem em vista a “atribuição, por parte do Estado (...) de apoios financeiros, materiais e logísticos, bem como de patrocínios desportivos”, pelo que se define como autossustentável financeiramente.

Tendo em conta que a Solinca é uma cadeia de *health & fitness clubs* (uma das mais conceituadas do país) é necessário compreender duas premissas fundamentais: os seus serviços vão além das atividades de “ginásio”, abrangendo várias áreas como a natação ou o spa; e, mais importante do que o sucesso de um dos clubes, é que os resultados globais (de todos os clubes) satisfaçam as metas e o objetivos traçados. Neste sentido,

apesar de ser determinante que cada clube se esforce ao máximo para atingir os *targets*⁶ para ele definidos, a sustentabilidade do negócio só será garantida se todos o conseguirem fazer. É o estabelecimento destes *targets* que dá o mote a que todos os elementos de cada um dos clubes Solinca – com o CM a liderar – estabeleçam sinergias e cooperem, com os objetivos de garantir uma melhor qualidade na promoção e prestação dos serviços, motivar a satisfação por parte dos clientes e, acima de tudo, desenvolver um negócio financeiramente rentável.

Para que as equipas de trabalho funcionem bem e a organização tenha sucesso é importante a definição da missão (Bilhim, 2007), que define a maneira em como a organização se vê a fazer a diferença, nomeadamente a nível económico e a nível social (Drucker, 1998). No caso das instituições de *fitness*, a declaração da missão deve ser focada em proporcionar as melhores experiências a cada cliente, sempre que este visita o clube (McCarthy, 2007). Assim, a Solinca tem a missão de “proporcionar, a todos os seus sócios, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, em clubes acessíveis, modernos e próximos das pessoas” e visa tornar-se a cadeia de *health clubs* de maior referência a nível nacional, apostando na proximidade com os sócios, na simplificação dos processos e na procura das soluções que propiciem os melhores resultados (Solinca, 2013a). O compromisso da empresa é estar próximo dos clientes, inspirá-los e envolvê-los na busca do equilíbrio entre o corpo, a mente e o espírito (Solinca, 2013a) e com o slogan “Everyone, Everywhere” demonstra a sua preocupação em atingir os diferentes segmentos populacionais em – cada vez mais – diferentes zonas do país.

2.1.2. Organograma Solinca Health&Fitness Clubs

Um organograma consiste num gráfico que apresenta a estrutura formal de uma organização, onde se discrimina a estrutura hierárquica, os órgãos que a compõem, os canais que ligam os órgãos da estrutura e os nomes dos ocupantes dos cargos (Chiavenato, 1999). Este gráfico deve evidenciar de

⁶ Objetivos definidos para os KPI's e centros de lucro.

forma simples e direta a estrutura da organização (Chiavenato, 1999). Para Bilhim (2007), o desenho organizacional consubstancia-se no funcionamento e mudança operada numa organização para atingir os fins propostos. Enquadram-se nele a definição da estrutura e a repartição das tarefas por departamentos, divisões, grupos e posições, além de todos os aspetos tangíveis e reguladores, destinados a conformar o comportamento dos indivíduos aos padrões organizacionais. Assim, os organogramas não apresentam relações informais, mas antes uma imagem precisa da divisão das funções, as posições que existem na organização e como é que a autoridade flui entre elas (Chiavenato; 1999; Mintzberg, 1999).

Através da análise do organograma (figura 5) podemos perceber de que forma está organizada e hierarquizada a empresa Solinca *Health & Fitness Clubs*.

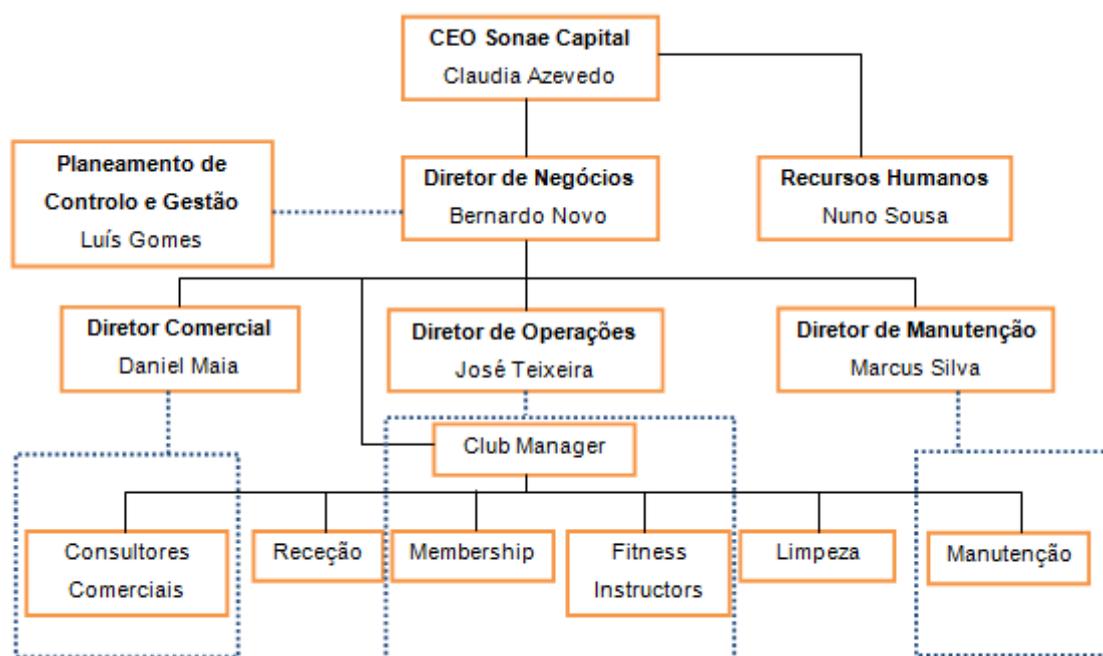


Figura 5. Organograma Solinca *Health & Fitness Clubs*

Os diferentes clubes Solinca são regidos por uma estrutura central que é encabeçada pelo Diretor de Negócios, o Dr. Bernardo Novo, que apresenta os resultados à presidente da comissão executiva da Sonae Capital, a Dr.

Claudia Azevedo. O Diretor de Negócios está em constante comunicação com o responsável pelo departamento de Planeamento do Controlo e Gestão, o Dr. Luís Gomes, que se ocupa de tarefas de cariz financeiro/contabilístico. Além disso, contacta diretamente com o Diretor de Operações (Dr. José Teixeira), o Diretor Comercial (Dr. Daniel Maia) e o Diretor da Manutenção (Eng. Marcus Silva) – da estrutura central – e com os CM dos diferentes clubes – da estrutura operacional –, no sentido de estabelecer, acompanhar e avaliar os objetivos propostos para os diferentes *health clubs*. Ainda de enaltecer o cargo do Dr. Nuno Sousa que, estando vinculado à Sonae Capital, dirige o departamento de recursos humanos relativos à Solinca.

O Diretor de Operações tem sob sua influência e comunica diretamente com os CM, *Memberships* e *Fitness Instructors*, preocupando-se com o funcionamento dos clubes ao nível dos seus serviços. O Diretor Comercial, preocupa-se com as tarefas de promoção e divulgação dos clubes, no sentido de desenvolver estratégias para a obtenção de novos sócios e retenção dos atuais. Neste sentido, comunica diretamente com os consultores comerciais dos diferentes clubes. O Diretor da Manutenção encarrega-se de comunicar com o *staff* da manutenção de cada clube, no sentido de precaver e resolver eventuais problemas mecânicos que possam colocar em causa o bom funcionamento dos clubes.

Ao nível da operação encontramos o CM que se encarrega da gestão diária do clube, coordenando uma equipa composta por rececionistas, consultores comerciais, *membership*, *fitness instructors*, pessoal da limpeza e pessoal da manutenção.

2.2. Estrutura Organizacional dos Clubes Solinca

As medidas que possibilitam a operação contínua de uma organização são a atribuição de responsabilidades, a tomada de decisão, o agrupamento de funções, a coordenação e o controlo (Bilhim, 2007). Neste sentido, a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas, enuncia as interdependências entre as diferentes funções e estabelece os

mecanismos formais e informais para dividir e coordenar o trabalho, de forma a criar padrões de comportamento estáveis (Bilhim, 2007).

Analisando a estrutura dos clubes (figura 6) verificamos que o responsável máximo é o CM que deve ser capaz de gerir o dia-a-dia do clube, coordenando e fomentando a cooperação entre os elementos da sua equipa, no sentido de atingir os objetivos definidos centralmente e internamente. Este é o primeiro a receber as indicações da estrutura central e a pô-las em prática, e é quem reporta os resultados e as necessidades do clube.



Figura 6. Estrutura dos Clubes Solinca

Por norma, os clubes Solinca contam com uma equipa constituída por: consultores comerciais, responsáveis pela procura e aquisição de novos sócios; *membership*, responsável pela parte financeira dos clubes, por exemplo, através da recuperação de devedores e retenção dos sócios; *fitness instructors*, os principais prestadores de serviços, nomeadamente no acompanhamento técnico dos sócios na sala de fitness, na prescrição de exercícios, realização de aulas de grupo e, em alguns casos, na vigilância da piscina; e rececionistas, que atendem os sócios e executam diversas tarefas

importantes no dia-a-dia do clube e que vão ser exploradas mais à frente neste relatório.

Além destes elementos, os clubes Solinca necessitam de contratar prestadores de serviços, no sentido de corresponder às necessidades dos clientes e oferecer a qualidade de serviços que reclamam. Neste sentido, são requisitados: professores para dar certas aulas de grupo, que não podem ser dadas pelos professores internos; *personal trainers*, para os sócios que desejam um treino individualizado; terapeutas, especialista em tratamentos no sentido de garantir um maior bem-estar e saúde aos sócios; e professores de natação, para lecionarem as aulas a crianças e adultos, assim como para a realizarem a vigilância das piscinas.

Existem outros serviços indispensáveis ao bom funcionamento dos clubes que são garantidos através de serviços de *outsourcing*, como são os casos dos serviços de limpeza (funcionários subcontratados) e os serviços de fornecimento e lavagem de toalhas.

Assim, percebemos que cada Solinca possui uma estrutura organizacional que compreende várias áreas de intervenção. É devido a esta diversidade que Bilhim (2007) refere que uma estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os gestores fazem escolhas e tomam decisões. Além dos procedimentos padrão a cargo dos diferentes colaboradores dos clubes são estas tomadas de decisão que regulam o funcionamento diário do clube e permitem coordenar uma equipa, que se pretende unida pela consecução dos objetivos pretendidos.

2.3. Caracterização do Solinca Porto Palácio Hotel

Fazendo parte duma grande cadeia de ginásios, o Solinca do PPH possui certas diferenças relativamente aos restantes, tanto a nível físico com a nível organizacional, que serão destacadas na descrição detalhada que se segue.

2.3.1. Caracterização Física – Visita pelas Instalações

O Solinca do PPH localiza-se na Avenida da Boavista, número 1269, na freguesia de Lordelo do Ouro, da cidade do Porto. Esta localização compreende paragens de autocarro próximas e uma paragem de metro, a cerca de 10 minutos a pé. Contudo, a zona envolvente (no raio de 1 quilómetro) é principalmente de edifícios com diversas empresas e não para habitação. Isto complica o potencial de angariação de novos sócios que tenham como critério de escolha do seu clube a facilidade de acesso.

À entrada para o clube apercebemo-nos de um dos seus pontos fracos – falta de visibilidade. O clube encontra-se num piso inferior do PPH (piso -2), o que lhe retira visibilidade para o exterior (o público) e prejudica o impacto com o público, que uma localização mais aberta poderia oferecer. Para piorar a situação, apenas um pequeno reclame luminoso, colocado num local pouco apelativo, serve para publicitar o espaço.

Dois andares abaixo, e seguindo as indicações que nos conduzem para a receção do *health club*, encontramos primeiramente a entrada de um dos estúdios (o maior) para aulas de grupo e podemos observar outro estúdio para serviços de *personal training* de Pilates, equipado com máquinas específicas para esse tipo de treino. Continuando pelo corredor encontramos então a receção do clube num *hall* onde estão os elevadores que dão acesso ao hotel, as escadas que dão acesso à parte de ginásio e uma divisão com o *court* de Squash.

Ainda nesse piso, localizam-se os balneários feminino e masculino, ambos com dois andares com zonas para que os clientes se possam equipar, uma zona de chuveiros, banho turco e sauna. Além disso, têm também salas de massagem para os tratamentos de spa e uma sala de relaxamento. O balneário masculino, ao contrário do feminino tem ligação direta à zona das piscinas. Nessa zona, os clientes podem usufruir de uma piscina com cerca de 12x6 metros, um tanque de hidroterapia com jatos de água, um jacuzzi e um tanque de aprendizagem, destinada às aulas de natação para crianças e de

hidroginástica. Esta zona tem ainda espreguiçadeiras, para quem pretenda relaxar.

Para se dirigirem para a zona do ginásio, os clientes têm que voltar ao *hall* da receção e descer umas escadas, sendo que ao fundo destas podem encontrar indicações para as zonas de cardio e de musculação. Ambas as zonas estão equipadas com máquinas modernas e outros equipamentos (halteres, bolas suíças, cordas, pesos, entre outros) em quantidade e qualidade apropriadas. Este piso inferior tem ainda uma zona de treino de TRX e outro estúdio para aulas de grupo.

Assim, e de forma resumida, o Solinca do PPH trata-se de um clube com cerca de 3150 m² distribuídos por dois pisos, que têm três estúdios, um *court* de Squash, uma piscina para natação livre, uma piscina para hidroginástica e aulas de natação, um tanque de hidroterapia, uma sauna e um banho turco em cada balneário, jacuzzi, salas para os tratamentos spa e as áreas de cardio e musculação.

2.3.2. Caracterização Funcional

Apesar de estar estruturado de forma semelhante à que é habitual nos clubes Solinca, o Solinca do PPH tem algumas diferenças em relação aos restantes por se tratar de um clube com menor número de sócios relativamente aos outros (cerca de 1100) e que recentemente passou por uma reorganização dos recursos humanos (quadro 2 apresenta recursos humanos atuais). Estas diferenças passam principalmente pela acumulação/distribuição de tarefas de diferentes departamentos por parte do CM. Por exemplo, o papel de consultor comercial não existe neste clube, sendo este representado pelo CM. Por seu lado, o CM delega algumas das funções que este papel acarreta para os elementos da receção, que explicam as condições de adesão aos clientes, fazem o *tour* das instalações aos *walk-ins*⁷, realizam os *follow-ups* dos *walk-ins* e dos pedidos de contacto pela *site* da Solinca e realizam as inscrições dos novos sócios. Além disso, as tarefas de divulgação das

⁷ Potenciais clientes que aparecem no clube para saber condições de adesão.

campanhas tanto internamente como externamente são asseguradas por pessoal (membros da recepção ou instrutores) que, a princípio, não tem essa responsabilidade.

O CM acumula também a função de *Fitness Manager*, mas delega/partilha as respectivas tarefas aos/com os instrutores internos, visto que o cargo de CM acarreta, por si só, muitas responsabilidades.

É este tipo de cooperação e estabelecimento de sinergias que faz do Solinca do PPH um clube com um excelente ambiente e no qual todos se empenham para o fazer crescer.

Este clube também se distingue pela polivalência dos seus instrutores internos que, entre eles, conseguem abranger praticamente todas as modalidades de grupo que existem no clube, à exceção do Zumba. Esta polivalência permite menores despesas na contratação de prestadores de serviços, que neste clube acontece apenas com o professor de natação e com

Quadro 2. Recursos Humanos Solinca PPH.

Recursos Humanos Solinca PPH	
Função	Nome
Club Manager	Miguel Oliveira
Membership/Rececionista	Ana Freitas
Rececionistas	Ana Moreira André Carvalho Mónica Pereira
Instrutores Internos	Filipa Rodrigues (Estágio Profissional) Helena Nobre João Marques Rui Duarte Rui Pereira Vasco Silva (Estágio Profissional)
Terapeutas serviços SPA internos	Emília Nunes José Lima Juliana Fernandes
Instrutores externos	Miguel Tavares (professor natação) Luisa Fernandes (professora Zumba) PT's (variam em número e nome)
Funcionários da Limpeza	Outsourcing
Funcionários da Manutenção	Partilhado com Porto Palácio Hotel

2.3.3. Caracterização Geral dos Serviços

Tal como os outros clubes Solinca, o Solinca do PPH está aberto aos clientes de segunda-feira a domingo com os seguintes horários: segunda a sexta-feira das 7:00 às 22:00, sábado das 9:00 às 20:00 e domingo/feriados das 9:00 às 18:00.

O Solinca tem três tipos principais de modalidades de adesão: *7x Fitness Peak*, *3x Fitness Peak* e *7x Fitness Offpeak*. Todos incluem a utilização da área de ginásio (cardio e musculação), a piscina, as aulas de grupo, a sauna, o banho turco e o jacuzzi. O primeiro compreende um horário livre de utilização durante toda a semana, o segundo um horário livre, três vezes por semana, e o terceiro inclui a utilização durante todos os dias da semana mas

com restrição de horário à semana, que no clube do PPH é das 7h às 10h, das 14h às 17h e das 20h às 22h.

O Solinca dispõe também de serviços de saúde e beleza – como massagens, duche escocês, cama de envolvimento, massagens subaquáticas, tratamentos de rosto e corpo e jatos de água –, aulas de natação para crianças e adultos, serviços de *Personal Training* e de aluguer do seu campo de Squash.

De referir ainda as parcerias com marcas de suplementação (Gold Nutrition), material desportivo (Reebok), cujos produtos são vendidos como forma de complementar a oferta aos associados. Inclusivamente, são definidos *targets* mensais de venda para os produtos de suplementação e material desportivo.

Por fim, interessa também referir que pelo facto deste clube estar integrado no PPH, os clientes hospedados no hotel podem usufruir das instalações.

2.3.4 Caracterização Específica dos Serviços

Quando se entra pela primeira vez numa instituição que, apesar de reconhecida, não nos é conhecida, torna-se fundamental perceber o que esta oferece, isto é, quais e como se caracterizam os seus serviços. Por essa razão, uma das primeiras tarefas dos estágio passou por conhecer aquilo que o ginásio oferece.

2.3.4.1. Serviços de Fitness

Quanto aos serviços de *fitness*, o Solinca do PPH oferece equipamento para o treino de cardio e musculação e aulas de grupo. O treino nas salas de cardio e musculação é supervisionado por um instrutor de sala que, caso seja necessário ou requisitado para tal, emite *feedbacks* e ajuda os clientes a seguirem o seu plano de treino. Este plano é elaborado após avaliação física que está incluída na inscrição do sócio no clube. Este é elaborado mediante os

objetivos e as capacidades dos clientes, sendo posteriormente reelaborado mediante a satisfação deles com o mesmo ou a sua evolução.

Por norma, os instrutores seguem as orientações da *American College of Sports Medicine* para a programação do treino aos sócios, visto ser uma política adotada pelos clubes Solinca.

Os sócios do Solinca do PPH podem ainda usufruir de aulas de grupo, calendarizadas num mapa para todos os dias da semana. Esse mapa mantém-se durante um período de tempo, após o qual é remodelado no sentido de complementar a maior ou menor adesão dos sócios às mesmas. As aulas de grupo que se podem praticar neste clube são:

3B – Aula coreografada ao som de música brasileira, com treino específico dos grupos musculares do trem inferior (pernas e glúteos) e treino abdominal. Promove elevado dispendio energético e tonifica o trem inferior através da queima de gordura.

Abdominais - Aulas de quinze minutos de reforço e tonificação abdominal.

Alongamentos - Aulas de vinte minutos consecutivos de alongamentos de todos os grupos musculares.

BodyPump – É uma aula realizada com o auxílio de barras, pesos e halteres que visa um trabalho específico para cada grupo muscular, fortalecendo e tonificando todo o corpo. Aumenta os níveis de força e de resistência muscular, melhora a densidade mineral óssea e promove o desaparecimento de gordura (Manz Produções, 2014a). O professor procura aconselhar os alunos sobre o peso que devem suportar, sendo que a frequência e intensidade é pré-estipulada por uma coreografia, que determina o número de repetições, séries ou faixas (músicas) para cada grupo muscular.

Circuito – Realização de diferentes exercícios em circuito na sala de musculação, que combinam a componente cardiovascular e de força com uma

variedade de equipamentos. Também se utilizam equipamentos de treino funcional, o que permite desenvolver a estabilidade e o equilíbrio (Solinca, 2013b)

Funcional – Aula em que se realizam exercícios com vários equipamentos no sentido de desenvolver a capacidade de movimento, destreza, a postura e tornar o corpo mais apto para as mais elementares acções diárias. Promove a estabilidade corporal, qualidade de movimento, aumento da força e flexibilidade bem como prevenção de lesões (Solinca, 2013c).

Hidroginástica – Aula realizada dentro de água, pelo se tratam de exercícios sem impacto. É uma aula coreografada, cabendo ao professor determinar a intensidade dos exercícios, conforme a música. Permite a exercitação integral do corpo, com benefícios na resistência aeróbia e muscular, na manutenção de amplitudes articulares e na recuperação de lesões.

Localizada – Aula realizada com o auxílio de aparelhos portáteis como caneleiras, halteres, steps ou barras que favorece a tonificação muscular de todos os grupos musculares através da realização de exercícios comandados pelo professor.

Pilates - Combina vários tipos de exercícios que promovem uma melhor consciência corporal, combinando o controlo do corpo com a mente. Promove o alinhamento correto dos segmentos corporais e possui grande ênfase na postura e na estabilização do *core* (Solinca, 2013d)

RPM – Aula realizada numa bicicleta estática em que se pretende criar um clima de viagem, liderado pelo professor, fazendo-se parte do pelotão através de montes, retas, picos de montanha, provas contrarrelógio num treino intervalado. Favorece o aumento da resistência cardiorrespiratória e tonificação do trem inferior através da queima de gordura, sem aumento significativo de volume (Manzproduções, 2014b).

TRX - Treino funcional no qual se utiliza apenas o peso corporal na realização de exercícios.

Zumba - Aula coreografada que promove melhorias da resistência aeróbia, favorece o consumo energético e oferece grande entretenimento através da dança de ritmos latinos. Por isso, ajuda também a melhorar a coordenação e a desenvolver a expressão corporal.

2.3.4.2. Serviços de Natação

Os serviços de natação incluem uma piscina sempre disponível para quem queira praticar natação livremente, aulas de natação para quem pretenda aperfeiçoar a sua técnica, aprender a nadar ou que os seus educandos aprendam.

Estes serviços são associados às escolas de natação do Futebol Clube do Porto (FCP), cujo protocolo visa dar maior relevância ao nome das escolas de natação, resultando num maior interesse por parte das pessoas. Por outro lado, este protocolo pode-se tornar numa mais valia para o FCP no sentido de prospeção de novos talentos nesta modalidade.

Os sócios da Solinca e do FCP têm vantagens em termos valores da jóia de inscrição e das mensalidades.

Após a inscrição, os alunos são colocados em turmas conforme o nível avaliado pelo professor. Existem três níveis para as escolas de natação - C1, C2 e C3 – além da natação para bebés e para adultos. As aulas realizam-se de segunda-feira a sábado, havendo um horário para cada nível.

Além destas turmas, o Solinca tem protocolos com colégios que levam os seus alunos a aulas de natação. Essas aulas desenrolam-se às terças e quintas feiras de manhã.

2.3.4.3. Serviços Day Spa

As modalidades nas quais os sócios se inscrevem incluem sempre a possibilidade de utilização da sauna, banho turco e jacuzzi sem quaisquer custos adicionais.

Já com custos adicionais, mas com o respetivo desconto para sócios, o Solinca tem serviços de relaxamento, beleza e saúde, tais como, massagens, duche escocês, cama de envolvimento, massagem subaquática, shiatsu, tratamentos de rosto e corpo e depilações. Estes tratamentos estão dependentes da disponibilidade dos terapeutas e diferem de preços e tempo necessário para a sua realização. Neste sentido, cabe tanto aos terapeutas como aos rececionistas realizarem a marcação destes serviços tendo em conta estes requisitos.

Estes serviços podem ser usufruídos tanto por sócios como não sócios ou clientes do hotel, tendo em conta que os preços e comissões dos terapeutas variam entre sócios e não sócios. Além disso, os sócios podem adquirir estes serviços em séries, sendo que na compra de dez serviços iguais, pagam nove.

Com custo adicional, os sócios também podem utilizar o tanque de hidroterapia que está equipado com diferentes jatos de água para relaxamento muscular.

2.3.4.4. Serviços *Personal Training*

Os serviços de *Personal Training* (PT) tratam-se de serviços de treino acompanhado que possibilitam ao sócio um plano específico para as suas necessidades e objetivos, com a vantagem de ser constantemente acompanhado por um professor, que o ajuda na realização dos exercícios, na motivação e no alcance dos objetivos mais rapidamente. Estes serviços podem ser adquiridos pelos sócios Solinca, sendo que têm um custo adicional que acrescenta à mensalidade. Os serviços PT podem ser adquiridos em *packs* de 12 vezes de 30 minutos ou 12 vezes de 1 hora, ou em sistema de débito direto,

sendo paga uma mensalidade. O valor dessa mensalidade varia com o número de vezes por semana e o tempo de cada sessão.

O Solinca do PPH procura inovar este serviço através do PT Pilates, que se caracteriza por um treino exclusivo de Pilates com a utilização de equipamentos específicos.

2.3.4.5. Produtos Gold Nutrition e Reebok

Além dos serviços já expostos, o Solinca coloca à disposição dos seus sócios produtos de suplementação e artigos desportivos que complementam a prática desportiva, nomeadamente, dentro do clube.

Os produtos de suplementação são da marca Gold Nutrition e têm diversas funções, nomeadamente, a facilitação da recuperação física, o aumento da massa muscular, o aumento da força, entre outros. O material desportivo vendido é da marca Reebok, sendo que existem sapatilhas, calças de treino, calções de treino, camisolas, casacos, meias, *t-shirts* e bidões para venda.

3. REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Este capítulo constrói-se a partir do meu processo de envolvimento no Solinca do PPH e tem em conta as atividades em que participei ao longo do estágio. Esta experiência, singular ao nível da formação, apresentou uma grande diversidade e complexidade de tarefas que exigiu uma adaptação rápida à organização e tomadas de decisão eficazes.

Ao longo deste capítulo são exploradas diferentes temáticas que captaram o meu interesse e as diversas funções que pude desempenhar, bem como algumas questões relacionadas com a gestão do clube que presenciei ao longo dos seis meses de estágio.

3.1. A Integração no Solinca do Porto Palácio Hotel

Se à partida para o estágio estava um pouco hesitante na escolha desta organização por não ter grande familiaridade com o ramo do *fitness*, tal como já referi no capítulo das expectativas para o estágio, durante o EP integrei uma equipa que me fez ultrapassar facilmente essas minhas reticências.

Ao longo do estágio, fui-me afeiçoando às pessoas e à organização de tal forma que houve momentos em que me tornei alguém necessário e útil para o funcionamento e desenvolvimento dos serviços, parecendo não ser um mero estagiário que estava presente “apenas” para aprender, mas sim um colaborador da instituição a par dos demais.

Assim, apesar de ter experienciado (ora por observação, ora execução) muitas atividades inerentes à gestão da organização, a minha ação centrou-se fundamentalmente nos processos de *front office*. Segundo Ataíde (2013), é importante e interessante compreender e vivenciar as diferentes funções uma vez que permite perceber as dificuldades e analisar os procedimentos inerentes a cada uma delas. Neste sentido, foi fundamental acompanhar e desempenhar as funções de rececionista, uma vez que a receção se trata do centro de todo o clube, por onde têm de passar todas as pessoas que o frequentam. Senti que era ali que não só se desenvolviam procedimentos importantes para o funcionamento do clube, como surgiam as situações mais delicadas, para as quais a tomada de decisão e a capacidade de resposta aos imprevistos eram

fundamentais. Além disso, a atividade de *membership*⁸ também foi acompanhada, assim como algumas das responsabilidades do CM.

À parte dos procedimentos, foi interessante verificar as dificuldades pelas quais um gestor de um clube de *fitness* passa, nomeadamente na gestão dos recursos humanos internos que, por vezes, são difíceis de coordenar e na gestão dos serviços de *outsourcing* (limpeza e lavandaria) ou dos prestadores de serviços externos (por exemplo, PT's e professores de aulas de grupo).

A minha intervenção no clube passou a ser mais importante a partir do momento em que me integrei completamente nos seus processos e em que se lançou a campanha do Continente/Solinca⁹, que suscitou um aumento significativo dos número de utilizadores do clube no horário noturno.

Ao longo do estágio foram surgindo também algumas tarefas de organização, nomeadamente arquivos de contratos, de pedidos de suspensão ou cancelamento e de fechos de caixa, e outras mais específicas para eu realizar como a organização de eventos ou a elaboração de textos para uma *newsletter*. O mais importante é que tudo contribuiu para a minha integração na organização e para o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Senti-me verdadeiramente parte da equipa do Solinca do PPH, já que além de me sentir necessário – o que foi fundamental para a minha motivação durante o estágio –, consegui desenvolver com os meus colegas uma relação bastante próxima, que dificilmente será esquecida.

3.2. O *Fitness* na Atualidade

Uma das atividades desenvolvidas ao longo do EP foi a realização de uma investigação empírica acerca da perceção dos sócios sobre os atributos do serviço antes e após um processo de reposicionamento estratégico. As estratégias de posicionamento/reposicionamento ajudam à distinção de uma organização de *fitness* das demais.

Pelo desejo de me inteirar melhor desta temática e por entender que podia ser algo importante para o Solinca do PPH e para o desenvolvimento dos

⁸ Ver ponto 3.5.

⁹ Ver ponto 3.11.1

seus serviços, aceitei a proposta de participar num estudo que envolvia o clube e cujo objetivo passava por perceber se a estratégia de reposicionamento do clube tinha afetado a perceção dos atributos do serviço do clube. Para enquadrar este estudo, revela-se importante fazer uma breve análise ao estado da indústria do *fitness* na atualidade.

Uma das tendências mais fortes nos últimos anos tem sido o ênfase dado pelos governos e pelas instituições desportivas e de saúde no encorajamento para que todos os cidadãos se tornem fisicamente ativos, no sentido de melhorarem os seus níveis de saúde, de *fitness* – “estado ou condição de bem-estar como resultado de exercício físico e alimentação correta” (Santos & Correia, 2011, p. 9) – e bem-estar (Green, 2008). Neste sentido, Tharret e Peterson (2006) referem que o sucesso da indústria do *fitness*, que se alicerça nas atividades associadas a clubes de *health & fitness*, que compreendem a atividade física, a saúde ou o treino casual (Oakley & Rhys, 2008), se prende e está dependente das crenças e comportamentos das pessoas relativamente à atividade física.

Segundo dados do Eurobarómetro (2014), apesar da importância crescente anexada à promoção de atividade física, os índices de inatividade continuam a ser muito elevados. No estudo mais recente, percebeu-se que 59% da população europeia nunca pratica desporto ou se exercita. No inquérito decorrido no ano de 2013, Portugal aparece como um dos países com piores índices de atividade física, qualquer que seja o tipo ou intensidade. Estes dados podem indicar que a mensagem sobre a importância do desporto e atividade física para a saúde e bem-estar das pessoas ainda não passou para segmentos significativos da população europeia (Eurobarómetro, 2014). Pelos resultados do estudo, verifica-se também que a maioria dos questionados pratica desporto ou atividade física em ambientes informais, tais como parques (40%) ou em casa/no caminho para casa do trabalho (36%). Contudo, denotou-se um ligeiro aumento de associados a clubes de *fitness* na população europeia, de 9% (em 2009) para 11% (em 2013).

Enquanto que o Eurobarómetro (2014) aponta para a falta de consciencialização dos cidadãos sobre benefícios da atividade física e dos

riscos da inatividade, Gonçalves (2012) e Santos e Correia (2011) referem que é esse fator que tem levado as pessoas a envolverem-se nos serviços de *fitness*, o que resulta num crescimento da indústria. Os autores reforçam que tal também se verifica na realidade portuguesa. Green (2008), Minton e Stanley (2008), Talley (2008) e Tharret e Peterson (2006), constatavam também esta evolução do *fitness*, que se sentia tanto pelo aumento do número de clubes (Gonçalves, 2012; Green, 2008; Minton & Stanley, 2008; Talley, 2008), como do número de associados (Gonçalves, 2012; Minton & Stanley, 2008; Talley, 2008, Tharret & Peterson, 2006) e das formas pelas quais podem ser utilizados (Santos & Correia, 2011; Tharret & Peterson, 2006).

Neste sentido, os ginásios e *health clubs* aproveitam as tendências de aumento da vontade de bem-estar físico e psicológico e da procura da harmonia e de um corpo mais saudável e belo para inovarem e desenvolverem um conjunto de serviços em prol da captação e satisfação das pessoas (Correia, 2006; Santos & Correia, 2011). Neste conjunto de serviços enquadram-se os dedicados à atividade física, como a secção de ginásio (cardio e musculação), as aulas de grupo, os serviços de PT ou de escolas de natação, os dedicados à beleza e bem-estar, como os serviços de massagem, spa e estética, os de nutrição, os de bar/restaurante, de festas de aniversário ou despedidas de solteiro, ou até mesmo de *babysitting*. A isto, acrescenta-se um mercado paralelo de venda de produtos dedicados ao exercício físico, nomeadamente, material desportivo e suplementação. Assim, apercebemo-nos que o mundo do *fitness* se encontra formatado por uma grande diversidade de atividades e serviços que as organizações colocam à disposição dos clientes (Gonçalves, 2006).

À medida que alguns mercados na Europa demonstram dificuldades de desempenho, a indústria do *fitness* regista um forte desempenho na América Latina, nos Estados Unidos e na Austrália (IHRSA, 2013). Globalmente, esta gera cerca de 75,7 bilhões de dólares em receita anual, proveniente de mais de 150 mil clubes e 132 milhões de associados a clubes de *fitness* (IHRSA, 2013).

Atualmente, a Europa continua a ser a região mais lucrativa e com o maior número de associados na indústria do *fitness*, gerando cerca de 32

bilhões de dólares provenientes de mais de 45 mil clubes e cerca de 41,9 milhões de utilizadores (IHRSA, 2013). Contudo, devido às dificuldades de desempenho e desenvolvimento do negócio motivadas pela crise económica, estimativas apontam para um declínio de 20% do tamanho de mercado, número de clubes e número de sócios no mercado de *fitness* europeu. Um dos países que favorece esta estatística é Portugal, cuja crise económica afeta o setor do *fitness*. Os dados mais recentes da IHRSA (2013) apontam para um total de receita anual de cerca de 448 milhões de dólares em Portugal, provenientes de 1400 clubes e 600 mil membros associados a clubes de *fitness*.

A nível nacional, os dados mais recentes da Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP) (2014), num estudo representativo de 284 clubes, apontam para um aumento de 24% do número de sócios ativos – de 111541 para 138485 – do ano de 2012 para o de 2013. Pode-se também referir que no segundo semestre de 2013, 52,8% dos ginásios sentiram um aumento no número de clientes, mas o aumento da faturação só aconteceu em 36,8% dos casos (AGAP, 2014), o que pode ter acontecido devido à redução dos preços das modalidades de adesão. Apesar disto, neste mesmo período, 29,7% dos clubes notaram uma quebra no número de clientes e 36,1% na faturação. Segundo projeções da AGAP (2014), num pressuposto de 1200 ginásios, existe um total de 634446 total de clientes no mercado, sendo que o número de novos membros, em 2013, se encontra pelos 138110 (aumento de 24%).

As organizações de *fitness* em Portugal são variadas e, entre elas, diferem nos seus objetivos, conceitos e representações culturais (Gonçalves, 2006). Neste sentido, tendo o seu público alvo em mente, estas instituições procuram trocas de experiências subjetivas, de significados e emoções de difícil mensuração de forma a alcançarem os seus objetivos (Gonçalves, 2006; Correia, 2006; Santos & Correia, 2011). Lutam pela atenção das pessoas, pela captação de clientes e formatam o serviço a prestar conforme a estratégia que adotam (Correia, 2006). Preocupam-se cada vez mais com a qualidade dos serviços para garantirem uma elevada taxa de retenção de clientes, o que se

torna mais exigente devido ao aumento da concorrência (Santos & Correia, 2011). À medida que a concorrência aumenta e a oferta de serviços se diversifica, torna-se cada vez mais difícil que cada empresa se consiga distinguir (Tharret & Peterson, 2006), sendo para isso necessário associarem a sua marca a atributos fortes que lhes confirmam um valor singular (Santos & Correia, 2011) e um verdadeiro comprometimento com os seus ideais e com a vontade e os objetivos dos clientes.

3.2.1 Perceção dos Atributos do Serviço Antes e Após Reposicionamento: Estudo de Caso do Solinca Porto Palácio Hotel¹⁰

O conceito de posicionamento é abordado por vários autores, sendo considerado como o conjunto de traços que definem uma organização que permitem ao público situá-la e distingui-la no seu universo (Lindon et al., 2013), como um ato de estruturar a oferta e a imagem dum empresa no sentido de como se quer que o público-alvo a percecionem (Gonçalves, 2006; Kotler, 2000) ou simplesmente como o processo de estabelecer e manter um lugar distintivo e valioso na mente do consumidor (Crompton, 2009). Neste sentido, podem-se identificar dois tipos de posicionamento (Gonçalves, 2006; Gonçalves, 2012): posicionamento na perspetiva do consumidor e o posicionamento estratégico. O primeiro trata-se da forma como a organização é definida pelo cliente tendo em conta os seus atributos importantes para que ocupe um posição relevante e distintiva na sua mente, relativamente à concorrência. O segundo refere-se ao ato da organização divulgar e desenvolver a imagem da organização da forma como pretende que o consumidor pense sobre ela. Assim, a prática do posicionamento, tal como referem Serralvo e Furrier (2008), sugere ao cliente os traços característicos da empresa, que a distinguem dos seus concorrente atuais e potenciais.

¹⁰ A primeira fase deste estudo está terminada e já foi apresentado publicamente no 1º Congresso Internacional de Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Desportiva e publicado na Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, número 4, suplemento 1, 33-46, em maio de 2014.

Kotler (2000) refere que o resultado final do posicionamento será a criação bem sucedida de uma proposta de valor focado no mercado, isto é, uma razão convincente para o mercado-alvo comprar o produto/serviço.

Segundo Lindon et al. (2013), a importância da escolha de um posicionamento prende-se com três razões fundamentais: evitar que os consumidores posicionem erradamente por iniciativa própria; desempenhar um papel importante nas decisões de compra dos consumidores, já que estes não comparam constantemente os diferentes aspetos das diferentes marcas, mas focam-se no posicionamento das que conhecem; ser a condição necessária para assegurar coerência da estratégia de marketing, já que antes de se definirem as políticas de produto, preço, distribuição e comunicação tem que se determinar os traços salientes da identidade da marca. A isto, Gonçalves (2006, p. 162) acrescenta que o posicionamento, nomeadamente na realidade das organizações de *health & fitness*, “permite ainda compreender até que ponto o desempenho do serviço de *fitness* corresponde às necessidades e expectativas dos consumidores num critério de desempenho específico e qual o nível de consumo estimado para um serviço, com um conjunto de características, oferecido a determinado preço”.

No que diz respeito ao posicionamento percebido pelos consumidores, podem-se identificar dois aspetos complementares: a identificação e a diferenciação (Lindon et al., 2013). A identificação corresponde à forma como o serviço está ligado à imaginação dos consumidores, pelo que a organização deverá escolher a categoria que deseja ver associada aos seus serviços/à sua marca (por exemplo, no estudo efetuado utilizaram-se as categorias jovem, dinâmico, elitista, familiar, masculino, feminino, especializado e diversificado). A diferenciação consiste nas particularidades que distinguem os serviços dos outros de categorias semelhantes, respondendo à pergunta “que características distintivas queremos que sejam associadas ao nosso serviço?”. Estas características tanto podem advir de aspetos tangíveis (por exemplo, as instalações ou os equipamentos), considerados muito significativos por Alexandris et al. (2001), como de aspetos mais subjetivos. No âmbito do *fitness* podem-se identificar, por exemplo, a experiência percebida, a qualidade do

serviço, o ambiente do clube, o tipo de pessoas que o utiliza, o preço e o valor como atributos representativos para os sócios (Gonçalves, 2006). A autora acrescenta que os serviços oferecidos nestas organizações, não só devem ser percebidos pelos sócios de uma forma distintiva relativamente aos competidores, como também devem ser adequados às suas expectativas, já que a posição escolhida é associada aos atributos promovidos por ela.

Neste sentido, torna-se importante determinar quais e quantas diferenças promover (Gonçalves, 2006; Kotler, 2000). Os autores defendem que o sucesso pode ser atingido tanto com uma diferenciação única, como dupla ou tripla, sendo que o importante é perceber que não se pode confundir o consumidor ou potencial consumidor. Gonçalves (2006) acrescenta que, no caso das organizações de *fitness*, o número de diferenças a promover depende dos atributos da localização e das características específicas de cada uma.

Segundo Lindon et al. (2013), o que se revela fundamental num bom posicionamento são a simplicidade, a pertinência, a credibilidade e a originalidade. Esta última é aquela que contribui para a distinção da oferta dos concorrentes.

Crompton (2009) considera que um posicionamento eficaz requer uma compreensão de quais os benefícios mais importantes para os interessados e, depois, um esforço na consecução e comunicação do impacto desses benefícios.

Para que aconteça um posicionamento eficaz há que evitar quatro erros principais (Kotler, 2000): sub-posicionamento; super-posicionamento; posicionamento confuso; posicionamento duvidoso. O primeiro corresponde a uma vaga ideia sobre o serviço por parte dos consumidores, o segundo corresponde a uma imagem muito limitada dos serviços normalmente inflacionando aquilo que oferecem, o terceiro ocorre quando os clientes têm uma imagem confusa dos serviços, resultante de diversas reivindicações e frequentes mudanças de posicionamento por parte das empresas e o último consiste nos consumidores não acreditarem naquilo que as empresas apresentam como os seus atributos. Evitando estes erros, o posicionamento

constitui-se num atributo estável e duradouro do serviço e que poderá permanecer inalterado durante toda a vida do mesmo (Lindon et al., 2013).

Segundo Gonçalves (2006), será a partir do conhecimento dos atributos associados ao posicionamento – posicionamento percebido – que se poderá proceder à elaboração do posicionamento estratégico ou ao reposicionamento de uma organização de *fitness*. O reposicionamento torna-se necessário devido à evolução das organizações e estruturas deste tipo, ao incremento da concorrência e/ou à tecnologia (Gonçalves, 2006). Para Serralvo e Furrier (2008), a necessidade de reposicionamento surge da dinâmica que influi dos mercados e da rápida evolução das expectativas e valores dos consumidores, motivadas pela globalização das organizações e pelo elevado grau competitivo entre organizações concorrentes. Para os autores, a decisão pelo reposicionamento tem um impacto direto nas organizações, uma vez que afeta a sua reputação e imagem. Neste processo, estas podem ser preservadas, adaptadas ou até mesmo transformadas para que se diferenciem das restantes.

Para Crompton (2009), o processo de reposicionamento trata-se de um conjunto de ações deliberadas para modificar o posicionamento de uma empresa. Por isso, Serralvo e Furrier (2008) consideram que este não pode ser considerado puramente análogo ao posicionamento inicial porque: existe um referencial na mente dos clientes no momento em que acontece o reposicionamento, que deverá ser desfeito; o reposicionamento pode ter que obrigar a sacrifícios no que diz respeito à atual base de clientes ou público-alvo; é necessário rever e/ou alterar as estratégias de comunicação e marketing já existentes para suportar o programa de reposicionamento.

Crompton (2009) refere quatro estratégias a seguir para alcançar um novo posicionamento: reposicionamento real; reposicionamento associativo; reposicionamento psicológico; e reposicionamento competitivo. O reposicionamento real consiste em desenvolver novos serviços ou reestruturar os serviços já existentes para que contribuam para favorecer a posição desejada. Por outro lado, o reposicionamento associativo acontece quando uma empresa se associa a outra que já ocupa a posição que a primeira

pretende. Quando uma empresa tenta modificar as crenças dos interessados sobre os resultados que advêm dos serviços oferecidos, denomina-se reposicionamento psicológico. Por último, o reposicionamento competitivo trata-se de alterar as crenças dos interessados sobre as empresas concorrentes. Ou seja, por em causa a legitimidade e autenticidade do posicionamento de um ou mais concorrentes. O autor acrescenta que, apesar de parecer pouco ética, esta estratégia tem sucesso.

De acordo com o pensamento de Jewell (2007) podemos entender que quando uma empresa decide reposicionar-se está a procurar dois resultados em simultâneo. O primeiro é uma forte associação entre a marca e o novo posicionamento. O segundo é que os consumidores se esqueçam por completo do posicionamento anterior. Por isso, um reposicionamento bem sucedido requer que tanto o antigo posicionamento fique enfraquecido, como o novo seja percebido e compreendido. Assim, uma condição fundamental para que um posicionamento ou reposicionamento seja bem sucedido é que os gestores das organizações o comuniquem eficazmente (Kotler, 2000).

Estando cientes de que com as mudanças de tendências e aparecimento de mais concorrência, o consumidor reage, as empresas optam por reposicionar os seus serviços (Correia et al., 2006) e a Solinca não é exceção. Após um primeiro processo de reposicionamento em que a empresa pretendeu manter o mercado-alvo que já havia conquistado – a classe média alta – e procurar atingir a classe média, através do posicionamento dos seus clubes como espaços de bem-estar que proporcionavam experiências inesquecíveis e com uma boa relação qualidade preço (Correia et al., 2006), mais recentemente optou por um novo processo de reposicionamento. Este pretendeu proporcionar à marca uma identidade mais jovem, dinâmica e próxima das pessoas.

O estudo realizado passou então por perceber se a perceção dos sócios acerca dos atributos do serviço, no clube Solinca do PPH, se tinha modificado após este processo de reposicionamento estratégico da Solinca.

Para isso, foram recolhidos dados neste clube antes e após o seu processo de reposicionamento estratégico. Os dados foram recolhidos em

2009, aquando de um primeiro estudo realizado com a colaboração deste clube, e em 2014, após o reposicionamento estar estabilizado. O instrumento utilizado um questionário sobre a perceção dos serviços de *fitness*, validado para o mercado de *fitness* em Portugal (Gonçalves, 2012), do qual se utilizaram as partes (A), constituída pelas características pessoais e (B), composta pela identificação do clube e pela diferenciação, que inclui os 24 itens para o estudo da perceção dos atributos do serviço de *fitness*. Devido às transformações no mundo do *fitness* e à mudança de posicionamento, considerou-se importante acrescentar a identificação “dinâmico” na recolha de 2014.

Para analisar a fiabilidade do questionário aplicou-se uma das técnicas que estima a consistência interna, o coeficiente alfa (α) de Cronbach, tendo-se obtido os valores de 0.926 e 0.920 (2009 e 2014, respetivamente) em relação às 24 variáveis, o que representa um valor (α) de fiabilidade excelente.

Com uma primeira amostra de 154 sócios do clube em causa, em 2009, seria importante questionar um número semelhante, em 2014. Apesar de não ter sido fácil, devido a diversos fatores, no final da recolha foram utilizados 151 questionários, que estavam preenchidos corretamente.

Obedecendo a uma metodologia semelhante à de 2009, os itens/atributos do serviço foram percecionados pelos sócios numa escala tipo-Lickert 5 pontos em ambas as recolhas, tendo sido agrupados pelas suas dimensões – quadro 3. As dimensões foram analisadas através da estatística descritiva, nomeadamente a partir da média, desvio padrão, mediana, moda, assimetria e achatamento e respetivos desvios padrões. A identificação do clube analisou-se através da seleção de casos e análise de frequências.

Quadro 3. Dimensões e itens do serviço – posicionamento – (adaptado de Gonçalves, 2012).

Dimensão	Atributos/Itens
Recursos	Instalações adequadas, balneários espaçosos, qualidade dos equipamentos, equipamentos inovadores, competência dos funcionários, simpatia dos funcionários.
Acessibilidade	Horário conveniente de abertura/fecho da organização, horário conveniente das atividades, boa localização, disponibilidade de estacionamento, facilidade no acesso à organização de <i>fitness</i> , preços económicos.
Serviço	Higiene, segurança, adaptado às minhas necessidades, capacidade de resposta na resolução de problemas, entretenimento adicional oferecido, serviços inovadores.
Imagem	Credível, comunicativo, prestígio, boa reputação, ambiente agradável, coerência no <i>design</i> dos espaços na organização de <i>fitness</i> .

No que se refere à perceção dos sócios acerca da identificação do clube, os resultados demonstraram que o principal elemento identificador é tratar-se de um clube familiar, tanto no ano de 2009 como no de 2014. Alguns sócios identificaram-no como diversificado, também em ambos os anos, e como especializado, no ano de 2009, e dinâmico, no ano de 2014.

No que diz respeito à diferenciação, que é vislumbrada através das dimensões dos serviços, verificou-se que a dimensão melhor percecionada pelos sócios é a imagem, seguindo-se a dimensão dos recursos. A dimensão do serviço foi a terceira melhor percecionada e a dimensão da acessibilidade, embora com um grau de consistência interna fraco para ser analisada, foi percecionada como a pior dimensão. De enaltecer os factos de que a hierarquia das dimensões foi igual em ambos os momentos – antes (2009) e após (2014) reposicionamento – e de que de 2009 para 2014 se verificaram melhorias na perceção de todas as dimensões. Assim, podemos referir que a estratégia de reposicionamento foi produtiva no sentido de ter melhorado a perceção dos sócios sobre os atributos do serviço do clube.

Podemos então concluir que tanto antes como após o reposicionamento o Solinca do PPH se trata de um clube principalmente familiar, e cujos atributos do serviço mais importantes se prendem com a credibilidade, prestígio, boa reputação e ambiente agradável. Além disso, é também entendido como um clube diversificado e dinâmico, com bons recursos materiais e humanos.

Contudo, poderá melhorar nos atributos que dizem respeito aos serviços e acessibilidade, nomeadamente na disponibilidade de estacionamento.

Este estudo reforça a ideia de que, de uma forma geral, os gestores de *fitness* devem avaliar continuamente os seus serviços e que, em caso de necessidade, devem procurar um novo posicionamento que se adeque às expectativas, necessidades e exigências dos seus sócios e do público-alvo que querem atingir, tendo em conta a concorrência, que cresce e evoluiu a cada dia que passa. Para o Solinca do PPH, pode-se aferir que a perceção dos sócios sobre dos atributos do serviço é animadora e, por isso, estes estão satisfeitos com os serviços. Contudo, são reveladas também algumas fragilidades que podem e devem ser avaliadas no sentido da sua melhoria, nomeadamente ao nível da dimensão do serviço, que inclui atributos que podem ser mais facilmente controlados e modificados.

3.3. O Cliente como Centro do Serviço

A interação com os clientes foi uma das componentes fundamentais ao longo do estágio, tendo sido uma das atividades que me permitiu um maior desenvolvimento a nível profissional e a nível pessoal. Neste sentido, para melhor compreender o cliente foi necessário inteirar-me das fases que compõem o seu ciclo de vida, isto é, os diferentes momentos que assinalam a sua relação com a empresa. Além disso, explorar as temáticas do atendimento e da relação entre funcionários e clientes permite-me retirar novas ilações sobre os momentos em que tive de interagir com os sócios do Solinca do PPH.

3.3.1. Fases do Ciclo de Vida do Cliente

De uma forma geral, a economia empresarial modificou a sua mentalidade centrada no processo/produto, para uma mentalidade centrada no consumidor e, conseqüentemente, centrada no ciclo de vida do cliente (NetGenesis & Target Marketing, 2000; Blattberg & Deighton, 1996). O ciclo de vida do cliente pode ser entendido como uma série de transações entre uma

empresa e os seus clientes por um período que o cliente se mantém ligado à mesma, podendo variar conforme a natureza de negócio, o perfil dos clientes e a interação entre a empresa e o consumidor (Jain & Singh, 2002). Segundo a NetGenesis e Target Marketing (2000), o ciclo de vida do cliente inicia-se quando se atinge o mercado-alvo, progredindo até uma base de clientes fidelizados.

O modelo que a NetGenesis e Target Marketing propõem, constituído pelas fases “Alcançar”, “Aquisição”, “Conversão”, “Retenção” e “Lealdade”, pode-se adaptar facilmente ao contexto do *fitness*, no sentido em que também se procura chamar a atenção de alguém, trazê-los para a nossa zona de influência, transformá-los em clientes, mantê-los como clientes e, por fim, torná-los em clientes fidelizados/leais.

Assim, podemos associar a fase de “alcançar” às diferentes estratégias de marketing utilizadas pelas diferentes cadeias de *fitness*, com o intuito de angariar clientes.

A fase de aquisição é fundamental, no sentido em que só a partir da angariação de novos sócios é possível combater as desistências que acontecem por diversas razões (motivos de saúde, falta de tempo, mudança de residência ou local de trabalho, entre outros), independentemente da qualidade do serviço, e aumentar ou renovar o número de sócios. As novas adesões resultam normalmente das estratégias da fase anterior, que motivam o interesse de diferentes pessoas. Essas pessoas, que se deslocam aos clubes de livre vontade com o intuito de se inscreverem ou saberem as condições de adesão, designam-se *walk-ins* e, caso esse interesse na inscrição não seja concretizado, passam a denominar-se *prospects*. As adesões podem ainda resultar de referências dadas pelos sócios, que fornecem contactos de pessoas conhecidas interessadas em conhecer os clubes. Nesta fase, é fundamental a intervenção dos consultores comerciais, cuja função é fazer com que o interesse das pessoas se concretize em adesões. Neste sentido, eles devem ser capazes de perceber qual a situação motivacional da pessoa que vai iniciar a prática, em vez de tentarem a venda forçada, sob pena de passar uma

mensagem pouco fidedigna que levará à desistência do cliente (Marinho, 2011).

A fase da “conversão” corresponde ao momento em que o *prospect* se torna cliente (NetGenesis & Target Marketing, 2000) por sentir que o clube que visita corresponde às suas motivações, preferências e objetivos. Contudo, mais importante e mais difícil do que converter os clientes é mantê-los satisfeitos e vinculados ao clube. Assim, surge a fase da “retenção”, que se trata simplesmente da manutenção dos sócios por um período mais longo de tempo, resultante de uma prestação de serviços de qualidade (McCarthy, 2007; Talley, 2008). Assim, esta fase só será bem sucedida mantendo os clientes satisfeitos e, conseqüentemente, fidelizados.

A satisfação ocorre quando o serviço cumpre ou excede as expectativas do consumidor, por isso, a empresa deve primar pela qualidade no atendimento, pela hospitalidade, pelas condições das instalações e pela concordância entre o marketing interno e os objetivos propostos, com o intuito de que o resultado seja suficientemente positivo para que a experiência percebida do sócio corresponda ou exceda as expectativas iniciais (Marinho, 2011; Buchmann, 2013; Ferreira, 2012). Neste sentido, é fundamental que todos os colaboradores da organização tenham um comportamento profissional que envolva, entusiasme e satisfaça os clientes, para que estes se fidelizem ao clube, isto é, prolonguem o seu vínculo. Ferrand et al. (2010) sugerem que nos clubes de *fitness* os colaboradores devem fomentar relações interpessoais com os clientes porque ao criarem “amizades” com os cliente têm maior facilidade em encorajar comportamentos de compra. Neste sentido, o *staff* é essencial para manter a lealdade dos clientes, começando logo pela recepção.

Então, deve-se primar por superar as expectativas dos clientes para que estes fiquem satisfeitos e desenvolvam um laço emocional com a organização, não se baseando naquilo que é apenas racional (Marinho, 2011). É este laço que, se mantido e fomentado, levará à fase da “lealdade”, em que o próprio sócio se torna um promotor da organização e se preocupa com a melhoria das suas condições, além de serem estes que voltam frequentemente, compram mais e experimentam serviços novos com mais facilidade (NetGenesis &

Target Marketing, 2000; Smith, 1014). Por esta razão, Reichheld e Teal (1996) referem que a lealdade é um dos melhores motores do sucesso de uma empresa, sendo significativa em qualquer uma que apresente alta produtividade, lucros sólidos e rápida expansão. É isto que também se procura na Solinca, numa altura em que a empresa procura tornar-se a marca de *Health & Fitness* “número um” no panorama nacional.

3.3.1.1. A Importância da Satisfação para Assegurar a Retenção

Uma empresa que se queira manter no mercado de forma competitiva tem que fidelizar os seus clientes, sendo a satisfação uma estratégia essencial para atingir esse objetivo (Ferreira, 2012). A satisfação trata-se da resposta do consumidor ao seu nível de contentamento, o julgamento de que um serviço ofereceu níveis de contentamento maiores ou menores (Oliver et al., 1997). Por seu lado, Kotler (2000) relaciona a satisfação com a sensação de prazer ou descontentamento motivada pela diferença entre as expectativas do cliente e a performance percebida do serviço. Ou seja, quanto melhor o cliente entender que é o serviço prestado, mais facilmente as suas expectativas serão superadas e a satisfação aumentará.

Para autores como Kotler (2000) ou Storbacka et al. (1994), ter clientes com índices elevados de satisfação acarreta várias vantagens: uma fidelidade mais prolongada à organização; maior disponibilidade para a compra sempre que a empresa introduz novos serviços ou atualiza os já existentes; sócios promotores dos serviços e produtos da empresa, que reduzem os custos de aquisição de novos clientes; menor atenção à publicidade e promoções da concorrência; pessoas interventivas na melhoria dos serviços; transações sistematizadas o que reduz os custos das empresas. Lovelock e Wright (2001) concordam que existem muitos benefícios que derivam dos índices positivos de satisfação e que a satisfação não tem um fim em si própria, mas contém em si a intenção conquistar a lealdade dos consumidores, aumentar a retenção e

criar um ambiente favorável a novas transações entre consumidores e organização.

Por esta razão, Ferrand et al. (2010) defendem que os gestores devem identificar os atributos do serviço que são mais importantes para os seus clientes porque lhes permite focar mais diretamente na satisfação e retenção. Bodet (2006), Pedragosa e Correia (2009) e Gonçalves (2012) consideram mesmo que a satisfação de clientes é um fator determinante na fidelidade/lealdade do cliente em clubes de *fitness* que, por sua vez, é fulcral para a retenção. Gonçalves (2012) acrescenta à satisfação a importância das expectativas serem correspondidas e do bem-estar do cliente no clube. Por outro lado, e sobretudo no mercado do *fitness*, em que se tem que assegurar que os clientes se sentem bem fisicamente e psicologicamente através do exercício físico e isso, por vezes, só se consegue a longo prazo, há que evitar promessas e expectativas surrealistas para que não se perca a fidelidade dos clientes (Alexandris et al., 2004)

Anderson e Sullivan (1993) entendem que quanto maior é a satisfação do cliente, maior é a retenção e Storbacka et al. (1994) e Marinho (2011) acreditam que clientes satisfeitos criam uma forte ligação com o fornecedor do serviço, o que leva a uma relação mais longínqua (retenção ou lealdade). Consequentemente, a retenção gera receitas estáveis, podendo a empresa utilizar as relações com os clientes de uma forma economicamente favorável. A retenção trata-se então do processo de manter os sócios fidelizados o mais tempo possível após a inscrição, iniciando-se logo a partir do momento em que o sócio decide inscrever-se no clube (Gonçalves, 2012; Marinho, 2011). Reichheld e Teal (1996), ressaltam que a retenção não é apenas um elemento estatístico mas o indicador central que integra as dimensões do negócio e mede o quão bem a empresa está a criar valor para os seus clientes.

Para Smith (2014) é muito mais económico manter os clientes atuais satisfeitos do que a captação de novos sócios. Assim, cabe à Solinca primar pela satisfação dos clientes para conseguir uma retenção que lhe permita crescer a partir da não desistência dos seus clientes atuais e reduzir os custos na promoção e captação de novas adesões. Para isso, havia ações delineadas

no sentido da motivação e satisfação do cliente, para que este não se senti-se inseguro, mas sim parte da comunidade que integrava. Algumas dessas ações passavam pela realização de eventos comemorativos de certas datas especiais, outras pelo lançamento de promoções ao nível dos serviços ou produtos disponíveis no clube. Além disso, primava-se constantemente pela simpatia no atendimento ao cliente e no interesse em perceber quais os seus níveis de satisfação, face às suas expectativas e objetivos.

3.3.2. Atendimento e Relação entre Colaboradores e Clientes

Existe uma particular atenção por parte das empresas à gestão dos momentos em que os seus colaboradores contactam diretamente com os clientes – também designados como momentos da verdade – e em que é possível estabelecer uma relação de confiança com os mesmos (Lindon et al. 2013). Isto acontece devido aos impactos positivos que uma ligação entre os colaboradores e clientes pode ter na fidelização de clientes (Lindon et al., 2013), na comunicação do significado da marca – melhor do que mensagens de marketing distribuídas massivamente – (Sirianni et al., 2013) e na perceção da qualidade do serviço face aos concorrentes (Chen, 2008).

Surprenant e Solomon (1987) referem que oferecer um “bom serviço” é uma preocupação de todas as organizações e que isso é conseguido através de um serviço personalizado, embora seja difícil defini-lo. Em alguns casos pode significar manter o contacto visual, sorrir ou saudar amigavelmente. Noutros, pode significar passar tempo com o cliente, oferecer ajuda ou aconselhamentos, conversar, ou revelar interesse pessoal no cliente. Tharret e Peterson (2006) referem que no negócio do *fitness* a ação de saudar os sócios ou convidados é importante porque estabelece o espírito para a experiência geral de cada um dentro do clube. Neste sentido, aquando da realização do *check-in* e entrega da toalha era nossa preocupação recebermos os sócios de uma forma amigável, tentando contribuir para o seu bem-estar no clube. O tratamento amigável era também importante na saída do sócio, no sentido de perceber como tinha sido a sua experiência naquele dia e de zelar por um

regresso. Podia-se também observar que era possível estabelecer um contacto ainda mais forte com os sócios mais antigos ou mais frequentes, por exemplo, através da partilha de conversas informais.

É por esta possibilidade de contacto direto e frequente com os clientes que Smith (2014) defende que os funcionários que o mantêm são fator chave no sucesso do serviço e que Bitner et al. (1994) referem que demonstram uma verdadeira orientação para os clientes e identificam-se e compreendem as necessidades deles. Os autores acrescentam ainda que estes funcionários têm respeito pelos clientes e desejam prestar um serviço de excelência. Assim, no Solinca do PPH era prática corresponder sempre com toda a disponibilidade às dúvidas ou problemas apresentados pelos sócios. Não porque isso estava contemplado em qualquer tipo de livro de “formas de atuação” mas porque havia uma real preocupação em melhorar o serviço e contribuir para o seu bem estar no clube.

No entanto, existe também o “outro lado”: o dos sócios. Estes, julgam os funcionários na sua capacidade de fornecer o serviço corretamente, na sua habilidade para contrariar problemas, na forma como lidam com os clientes e nas suas ações e atitudes espontâneas (Bitner et al., 1990). Na veste de estagiário, senti claramente isto nos primeiros tempos que estive no clube, o que não me deixava pressionado mas com vontade de impressionar. Para que este julgamento fosse positivo era importante uma boa coordenação e coerência de resposta entre todos os membros. No caso específico da receção, tornava-se especialmente importante essa coerência para que não houvesse contradições que deixassem os sócios confusos e, por isso, insatisfeitos. Tharret e Peterson (2006), reforçam a necessidade de coerência nas informações necessárias para a marcação dos serviços ou no atendimento telefónico, mas não deixa de ser algo fundamental em procedimentos como a divulgação das condições de adesão, das formas de suspensão ou cancelamento ou nas vendas de produtos/serviços. Neste sentido, e porque tinha prazer em interagir com os clientes, inteirei-me rapidamente dos procedimentos para não correr o risco de prejudicar a coerência dos meus colegas e da organização.

À parte de toda esta coerência ocorriam sempre situações de insatisfação e surgiam problemas, sendo que a maior parte das vezes as reclamações manifestavam-se na receção. Tal como referem Bitner et al. (1990), os problemas são frequentemente motivados por falta de conhecimento. Por isso, basta que se informem os clientes para favorecer a satisfação e evitar a insatisfação. Contudo, por vezes é necessário agir e, nestes casos, há que tomar uma decisão que começa por determinar se se trata de um problema genérico ou único (Drucker, 1998). Assim, se existem problemas que são comuns e que exigem uma resposta genérica e estandardizada, que deve ser desenvolvida pelos gestores, outros requerem respostas únicas, pelas suas especificidades (Bitner et al., 1990; Drucker, 1998). Para Drucker (1998), os problemas únicos são raros e, por isso, é fundamental perceber se o problema é repetido ou semelhante a algum que já tenha ocorrido para que a resposta seja mais rápida e para que se evite o erro mais vulgar de tratar uma situação genérica como se fosse única. No Solinca, percebiam-se claramente as situações mais vulgares, para as quais o tratamento era semelhante, e as situações excepcionais, em que era necessário intervir de forma diferenciada, ou reencaminhar para o responsável do clube. Assim, a tomada de decisão e a resposta aos problemas foram necessidades que valorizaram o estágio e me permitiram desenvolver a nível profissional e pessoal.

Bitner et al. (1990) defendem que para a resolução dos problemas os gestores devem empoderar os seus funcionários para que sejam capazes de responder aos problemas de forma eficaz e de tomar as decisões que considerem acertadas para as situações específicas. Desta forma, não se devem ensinar apenas respostas tipo, mas também tem que ser fornecido conhecimento apropriado para que eles consigam controlar estas situações. Já não se adequa o pensamento de que “o cliente tem sempre razão”, porque os funcionários que estabelecem contacto com eles percebem – como eu percebi – que isso não é verdade (Bitner et al., 1990; Bitner et al., 1994). Assim, os gestores devem perceber que os clientes não estão sempre certos, nem terão sempre um comportamento apropriado e, por isso, devem fornecer aos seus

funcionários a formação e as ferramentas necessárias (Bitner et al., 1994). Estes precisam de adquirir habilidades de confrontação e de resolução de problemas para gerir os sentimentos dos consumidores e deles próprios e também podem ser ensinados a antecipar certas situações para ficarem precavidos do possível comportamento dos clientes e, dessa forma, evitar ou controlar problemas mais rapidamente (Bitner et al., 1994). A imprescindibilidade da formação conveniente deste pessoal é partilhada por Smith (2014), que acredita que ter boas habilidades de atendimento ao cliente não são naturais para a maioria das pessoas.

Fica assim perceptível a importância do pessoal que tem o primeiro e direto contacto com os clientes na satisfação dos mesmo e, sobretudo, na imagem de uma organização sólida, eficaz e que se preocupa com o bem-estar dos seus associados.

3.3.3. O Papel de Consultor Comercial - Do Primeiro Impacto à Adesão do Cliente

Tendo em conta que o Solinca do PPH não tinha consultores comerciais, as tarefas inerentes a esta função eram desempenhadas pelos colaboradores, nomeadamente os elementos da receção e, por vezes, os instrutores.

As tarefas consistiam sobretudo na receção dos *walk-ins*, divulgação das condições de adesão e a visita pelas instalações, mas também compreendiam algumas ações no exterior. Assim, de uma forma geral, esta função tem como principal tarefa o recrutamento de novos sócios.

As ações no exterior passavam principalmente pela divulgação de promoções da Solinca, na tentativa de angariar contactos de potenciais interessados e que esses se deslocassem às nossas instalações.

No que diz respeito às ações internas, para que a aquisição de novos sócios fosse bem sucedida era fundamental que o primeiro contacto com o potencial cliente representasse dignamente a imagem do clube. Para isso, tínhamos que os receber com profissionalismo mas, fundamentalmente,

demonstrar entusiasmo – não exagerado –, disponibilidade para os ajudar e interesse nas suas necessidades e expectativas.

Para isso seria necessário dominar uma ferramenta fundamental: a comunicação. Para Lindon et al. (2013), a comunicação sobressai quando os colaboradores de uma empresa interagem diretamente com o público. Na intervenção junto dos potenciais sócios há também que perceber a sua predisposição para a inscrição. Sacavém (2006), refere-nos seis estágios da predisposição do consumidor para a compra: consciência, conhecimento, gosto, preferência, convicção e compra. A fase da consciência consiste em saber da existência e de ter a mínima noção do que se trata o serviço. O conhecimento envolve uma noção mais específica daquilo que a organização oferece. A fase do gosto passa por perceber aquilo que o potencial cliente sente acerca dos serviços oferecidos. Contudo, este pode gostar do serviço mas não o preferir comparativamente com outros. Assim, entra-se na fase da preferência, em que se tenta evidenciar as vantagens da organização e dos seus serviços relativamente às outras para atrair a preferência do interessado. A fase seguinte passa por determinar se, mesmo preferindo o serviço aos restantes, o potencial cliente desenvolveu a intenção de compra. Por último, os clientes podem estar convictos de que querem comprar mas poderão não estar certos se devem tornar-se sócios, esperando por uma melhor campanha promocional que possa surgir, ou por não terem a disponibilidade de tempo naquele momento. Neste caso, há que levar o cliente à fase final – a compra/inscrição – que é o principal interesse da organização.

Ao longo do estágio, foi interessante aperceber-me de que realmente as pessoas que chegavam ao clube com interesse de saber as condições ou de se inscrever manifestavam estas diferentes fases. Sendo que a maior parte dos interessados cumpria com a fase de consciência, isto é, saber que o Solinca se trata de um *health & fitness club*, muitos desconheciam os seus serviços e o que as modalidades de adesão abrangiam. Assim, a primeira tarefa quando se recebia um *walk-in* passava por explicar as condições de adesão e quais os serviços que as diferentes modalidades abrangiam. Depois, tentava-se perceber as motivações e objetivos dos clientes para a inscrição no

Solinca e se apreciavam as condições que tínhamos para oferecer. Normalmente era realizada uma visita pelas instalações do clube na tentativa de cativar a preferência dos sócios. Durante a visita, enalteciam-se os aspetos que caracterizavam o clube a nível de equipamentos e de serviços disponíveis, mas também ao nível do ambiente mais tranquilo, familiar e acolhedor que caracterizava o Solinca do PPH. Desta forma, tentava-se captar a preferência dos interessados, que muitas vezes demonstravam querer comparar as nossas condições aos clubes concorrentes da zona. Muitos eram também os casos que gostavam e preferiam as condições que tínhamos para oferecer mas que não estavam certos se deveriam inscrever-se naquele momento, já que relembavam promoções anteriores mais vantajosas que esperavam poder voltar. Nestes casos, em que se sentia um interesse forte do potencial cliente, eram oferecidos convites (um ou três dias) para que experimentasse o clube – sem compromisso – e, assim, poder ter um novo contacto com ele. Depois de tomarem a decisão de que queriam usufruir do serviço, os entraves à inscrição colocavam-se apenas na esperança de uma promoção mais vantajosa. Nestes casos, enaltecia-se que as promoções eram mensais e que no mês seguinte os valores poderiam ser até mais elevados. Além disso, as inscrições a partir do dia 20 de cada mês, poderiam ser iniciadas apenas no mês seguinte, podendo o sócio usufruir dos restantes dias do mês em que se inscrevia. Desta forma, cumpriam-se todas as fases chegando ao momento da inscrição.

Como é óbvio, muitos dos potenciais clientes ficavam pelas fases mais precoces, mas notava-se que aqueles que estavam realmente motivados para iniciar ou reiniciar atividade física regular, demonstravam de imediato o seu interesse em inscrever-se num clube. Era nesses casos em que a nossa atenção se focava no sentido de captar a sua preferência e intenção de compra.

Por vezes, acontecia que após saberem as condições no nosso clube os clientes faziam a inscrição noutra clube Solinca, o que nos deixava desgostosos, já que apesar de pertencerem à mesma cadeia e contribuírem para o seu crescimento, cada clube tinha os seus *targets* de inscrições mensais.

Sendo que não tinha uma formação específica nesta área que me permitisse saber exatamente o que dizer e fazer para incentivar os interessados a inscrever-se, servi-me principalmente das minhas características pessoais para o fazer. Assim, tentava desde o primeiro momento criar um clima descontraído e demonstrava o meu interesse em perceber as expectativas, necessidades e objetivos do cliente. Se é certo que nem sempre tinha sucesso, era reconfortante verificar que quando as pessoas que eu recebia e acompanhava nas visitas aos clube se inscreviam, demonstravam empatia nas intervenções que tinham comigo quando se deslocavam ao clube.

3.4. Procedimentos Diários e Frequentes da Recepção

Desde o início do estágio manifestei a minha intenção em me integrar por completo na organização e perceber todo o seu funcionamento. Por isso, aquando da elaboração inicial do meu horário de estágio, considerei importante contemplar uma abertura – ao sábado – e um encerramento – à segunda-feira – do clube por semana, embora estes momentos se tivessem repetido mais dias da semana durante o estágio. Confesso que isso acontecia porque me dava especial prazer fazê-lo, mas também porque era necessário.

Além das tarefas rotineiras mas fundamentais de ligar e desligar a iluminação e os equipamentos do clube, e abrir e fechar as diferentes portas (escadas do hotel, elevador do hotel e porta do piso -2), havia procedimentos diários – ao nível da receção – que eram indispensáveis.

Assim, todas as manhãs era necessário preencher o *report* relativo à faturação dos centros de lucro dos serviços de Day Spa e dos produtos da GoldNutrition e Reebok, do dia anterior. Este *report* preenchia-se com base nos valores inseridos no mapa mensal correspondente a cada centro de lucro sempre que se faturava algo de cada um. O preenchimento deste *report* era necessário uma vez que permitia à *membership*, ao CM e ao diretor de operações controlar os progressos diários feitos ao nível destes centros de lucros, com vista a consecução dos objetivos definidos no início de cada mês.

Ainda aquando da abertura do clube preenchiam-se os livros de registo sanitário que continham as análises diárias – com os valores do PH, da temperatura e do nível de cloro – das águas da piscina principal, do tanque de aprendizagem, do tanque de hidroterapia e do jacuzzi. Estes dados eram medidos todas as manhãs pelos técnicos do clube e os livros aprovados pelo Departamento de Saúde Pública da Administração Regional de Saúde do Norte.

Durante o dia, por volta da hora do almoço, era necessário registar os almoços pedidos por alguns clientes e comunicar ao serviço de quartos do hotel, que era responsável por preparar as refeições.

A verificação do *email* da receção também se tratava de um procedimento regular para estarmos a par de alguma novidade que pudesse surgir, ou para nos certificarmos de que não havia pedidos de produtos por parte de outros clubes Solinca, ou para sermos informados das novas chegadas de clientes de hotel sem crédito. No caso de haver pedidos de produtos, comunicava-se com brevidade a nossa disponibilidade e possibilidade de troca. No caso dos novos clientes de hotel, imprimia-se e arquivava-se a informação dos clientes sem crédito e que, por isso, caso pretendessem comprar algum serviço ou produto no clube teriam que o fazer diretamente na receção.

Sempre que um rececionista terminava o seu turno, efetuava o fecho de caixa, que também acarretava uma série de procedimentos. Era necessário imprimir o extrato da faturação daquele dia através do portal e@sport – *software* utilizado para a gestão do clube – que discriminava os valores faturados em numerário, multibanco, cartão de crédito, por transferência ou cheque e que deveriam ser inseridos numa folha de fecho de caixa, a imprimir e anexar ao extrato. A folha de fecho de caixa era assinada pelo rececionista e colocada num saco junto com o numerário e as faturas em papel para, no dia seguinte, o *membership* fazer o depósito, arquivar as faturas e preencher os mapas que eram da sua responsabilidade. Por fim, verificava-se se o fundo de maneiio estava inalterado.

Ao final do dia, preenchia-se o mapa de clientes do hotel utilizadores do clube, a enviar para o CM, para o diretor de negócios e para a diretora do hotel. Além disso, era também enviado um *report* com o número de inscrições efetuadas naquele dia para o diretor comercial, para que houvesse um controlo face aos objetivos. Aquando do fecho de caixa do último turno da receção, realizavam-se também os fechos do sistema de pagamento por cartão de débito ou crédito e dos pagamentos do parque de estacionamento. Neste segundo, o extrato da faturação geral seria anexado a todas as faturas individuais, retiradas após qualquer pagamento realizado naquele dia.

A realização de todos estes procedimentos foi significativa para compreender a dinâmica da organização ao nível da receção e, sendo este um espaço vital dentro da mesma, ficar inteirado da sua dinâmica geral.

3.4.1. Procedimentos de *Front Office*

Durante o estágio no Solinca PPH foi vivenciada uma panóplia de procedimentos de *front office* que interessa descrever para que se compreenda o funcionamento do clube nestas atividades que exigem um contacto direto com o cliente. Apesar de, por vezes, parecerem ações simples, é de enaltecer a sua imprescindibilidade e a sua complexidade quando se tratam de situações em que a tomada de decisão e capacidade de resposta aos problemas tem que ser rápida e eficaz.

3.4.1.1. Atendimento ao Balcão e ao Telefone

O atendimento ao balcão trata-se do primeiro impacto dos clientes com a organização. Num sentido lato, estes encontros tratam-se de interações diádicas entre o prestador de serviço e os clientes (Surprenant & Solomon, 1987). Da perspetiva dos clientes, as relações com a organização são criadas a partir destes encontros – pessoalmente, por telefone ou por *email* – e, da perspetiva da organização, cada encontro apresenta-se como uma oportunidade para provar a qualidade da sua prestação de serviços, para criar

confiança e para aumentar a lealdade dos clientes (Bitner, 1995). Assim, é fundamental que estas interações sejam cuidadosamente planejadas, geridas e controladas (Victorino et al., 2012).

No atendimento a potenciais clientes – *walk-ins* ou por telefone – era importante recebê-los de forma cordial, profissional e simpática, para que a primeira impressão do clube fosse positiva. Posteriormente, durante a interação, avaliava-se o interesse da sua visita sem impor qualquer tipo de pressão exagerada para a inscrição, mas demonstrando a nossa vontade em querer ajudar na resolução das suas dúvidas e deixar clara a forma como os nossos serviços poderiam ajudar e adequar às suas necessidades.

No atendimento aos sócios havia que conhecer bem o tipo de cliente e, mantendo o profissionalismo, adequar a nossa interação a quem tínhamos diante de nós. Por isso, apesar de existir um protocolo para o atendimento à chegada do sócio ao clube que era tido em conta, o mais importante era perceber se o cliente gostava de uma maior ou menor interação, para que pudessemos corresponder às suas expectativas e, caso se demonstrasse possível, fomentar uma relação mais próxima.

O atendimento ao balcão abarcava certas tarefas diárias como a entrega das toalhas, a passagem dos cartões, a venda de serviços ou produtos, a marcação de serviços, o pagamento do parque de estacionamento, os esclarecimentos de eventuais dúvidas e a resolução de problemas. A marcação de serviços também podia ser realizada por telefone, e os esclarecimentos de dúvidas e a resolução de problemas também eram frequentes por este meio.

Após interação com o cliente para a resolução de algum problema mais significativo era necessário registar na ficha do mesmo o motivo do contacto e qual o problema para que não fosse esquecido e para que todos os rececionistas ficassem informados.

3.4.1.2. Inscrições

Uma inscrição realizava-se, normalmente, após um primeiro contacto com o potencial sócio, no qual se tentava cativá-lo para as condições de frequência do clube.

Para realizar a inscrição, o interessado tinha que apresentar o seu documento identificativo com número de contribuinte e um comprovativo do número de identificação bancária. Estes eram documentos fundamentais para que se desse início ao processo de inscrição e dos quais se tirava uma fotocópia para anexar à cópia do contrato que ficava na posse da Solinca.

Posteriormente, a inscrição decorria na plataforma e@sport que continha a base de dados de todos os clientes e colaboradores Solinca. Nesta, dava-se início ao processo, sendo necessários todos os dados relativos ao cliente (fotografia, nome, número de contribuinte, data de nascimento, morada, contactos, entre outros) e escolhido o centro em que se estava a inscrever (neste caso, Porto – PPH). Além disso, era necessário selecionar a classe (modalidade de adesão que o sócio pretendia) e a cobrança da jóia de inscrição, para depois inserir o número de identificação bancária do qual seria cobrada a mensalidade. Após estes passos, imprimia-se duas cópias do contrato e regulamento do clube (uma para o cliente e outra para a Solinca) e pedia-se ao cliente que preenchesse um PAR-Q (*physical activity readiness questionnaire* - questionário de prontidão para a atividade física) para que aquando da avaliação física – incluída na inscrição – o instrutor que a fizesse já tivesse a noção de alguma contra-indicação para a atividade física.

Por norma, relembavam-se as principais condições do contrato – duração do contrato, valor da mensalidade, horário de frequência dos clubes Solinca e possibilidades de suspensão e cancelamento – ao cliente e os contratos, e respetiva autorização de débito, assinavam-se e carimbavam-se. Durante o estágio, as principais modalidades de inscrição compreendiam a fidelização de um ano, mas também existiam as modalidades de *Fitness Peak*, *Fitness Offpeak* e *3x Fitness Peak* para períodos de um, três e seis meses.

Os procedimentos eram iguais no caso do cliente ser menor de idade, mas era necessário que o encarregado de educação assinasse um consentimento que consta do contrato e, normalmente, a autorização de débito.

No caso de clientes que já haviam frequentado um clube Solinca, era possível recuperar a sua ficha, sendo apenas necessário atualizar os dados, inserir a nova classe em que se ia inscrever e a cobrança da jóia de inscrição.

Após o contrato assinado, imprimia-se o cartão de sócio e cobravam-se e faturavam-se a jóia de inscrição e a primeira mensalidade, visto que o débito direto apenas se iniciaria na segunda.

3.4.1.3. Pedidos de Suspensão, Cancelamento ou Não Renovação

Os procedimentos de suspensão, cancelamento ou não-renovação iniciavam-se na receção, passando posteriormente pelo *membership* e pelo CM para aprovação. Estes procedimentos permitiam perceber as alterações de fluxo dos sócios ativos, no sentido de se delinearem estratégias para evitar que acontecessem (Ataíde, 2013), embora por vezes fossem incontornáveis.

Os contratos assinados pelos sócios tinham cláusulas que compreendiam as possibilidades de suspensão e cancelamento. As razões para a suspensão podiam ser motivos de saúde, devidamente comprovados por um médico, de mudança de residência ou local de trabalho por um tempo determinado a mais de cinquenta quilómetros de qualquer clube Solinca, ou motivos de desemprego, também mediante apresentação de comprovativo. Os comprovativos eram associados a uma ficha que era preenchida e assinada pelo sócio, na qual se discriminavam o motivo, a data do pedido, o tempo de suspensão, e o mês em que voltava a ser debitada a mensalidade. O período de suspensão seria no mínimo de um mês e no máximo de três meses, consecutivos ou não, sendo que a duração do contrato se prolongava pelo mesmo tempo.

Os pedidos de cancelamento eram aceites através de comunicação escrita à Solinca por motivos de saúde, impeditivos da prática desportiva

permanentemente ou por um período superior a 3 meses, por mudança de residência ou local de trabalho a mais de cinquenta quilómetros de qualquer clube Solinca ou por despedimento, devidamente comprovados. Cumprindo com estas cláusulas, os cancelamentos aceitavam-se sem que o cliente tivesse de pagar qualquer valor, excepto se já estivesse em débito.

Os pedidos de não renovação tinham que ser feitos com o mínimo de 30 dias de antecedência do término do contrato, sem que houvesse qualquer necessidade de explicar o motivo. Este pedido evitava que o contrato do sócio renovasse automaticamente pelo período que o contrato era assinado, como estava previsto nas cláusulas de duração do contrato. Na minha opinião, são estes pedidos de não renovação sem motivo que devem ser o foco da atenção da gerência dos clubes, no sentido de perceber se existe algum motivo de insatisfação para o abandono. Se existir, torna-se fundamental ter em conta a opinião dos sócios no sentido de evitar que se originem mais casos desta natureza e a desistência de sócios ativos.

3.4.1.4. *Trade up e trade down*

Aquando do lançamento de promoções, muitos sócios tinham interesse em rever as suas condições contratuais e alterar para situações mais vantajosas, por exemplo, através da adesão a campanhas promocionais ou da integração de parcerias existentes com entendidas a que pertenciam. Este interesse justificava-se normalmente pelo aumento da frequência do clube, ou pelo desejo de mudança para situações mais compensatórias, ou pela adição de novos serviços.

Nestes casos, tinha que se realizar um pedido formal à direção do clube que se baseava na escolha de uma mensalidade mais baixa (*trade down*) ou mais alta (*trade up*), estando os clientes sujeitos ao pagamento de jóia de *trade down*, caso optasse por tal. Os *trade up* estavam livres do pagamento de jóia, uma vez que era escolhida uma modalidade que, apesar de mais compensatória, tinha um valor da mensalidade mais elevado. Em ambos os casos, os clientes ficavam sujeitos ao cumprimento de um novo período de

fidelização, que variava mediante os contratos mas que, atualmente, compreendiam sempre um ano.

3.4.1.5. Convidados, Clientes de Hotel, *Paid Outs* e Pagamentos de Parque

Os procedimentos com convidados eram necessários quando um sócio trazia um familiar ou colega para experimentar o clube ou quando, após contacto telefónico ou pedido de informações ao balcão, era oferecida a oportunidade dessa pessoa experimentar o clube para conhecer as instalações e para perceber se gostava do serviço.

Os convidados eram normalmente de um dia, mas também existiam convites de três dias e de uma semana. Quando estes se apresentavam no clube era-lhes pedido um documento identificativo (preferencialmente cartão de cidadão) para que se tirasse uma fotocópia para anexar a um termo de responsabilidade, que tinha que ser assinado visto não estarem abrangidos pelo seguro. Nesse termo de responsabilidade o convidado colocava um contacto telefónico em caso de emergência. Após esta receção ao sócio, guardavam-se os documentos num arquivo específico para convidados e os dados do convidado inseriam-se no ficheiro de *walk-ins*. No caso de serem convidados de mais de um dia, quando a visita se repetia, tinham que rubricar a sua presença à entrada, numa ficha de convidado.

Sendo um clube Solinca incluído no PPH, os clientes do hotel tinham incluída na sua estadia uma hora e meia por dia nas instalações do clube, nomeadamente os serviços de cardio e musculação, a piscina, a sauna, o banho turco e o jacuzzi. Também podiam usufruir dos restantes serviços, mas com um custo associado.

No atendimento aos clientes de hotel era primeiramente necessário compreender rapidamente qual o seu idioma, já que muitos eram estrangeiros. Posteriormente, tinha que se pedir para assinarem um registo de *check-in* para que, ao final do dia, se fizesse a contagem de quantas pessoas do hotel tinham estado no clube. Depois de realizado o *check-in*, fornecia-se uma toalha e

explicava-se aos clientes onde poderiam encontrar os serviços a que tinham direito e os respetivos balneários.

Quando os clientes pretendiam adquirir algum serviço extra (por exemplo, serviços Day Spa ou aulas de grupo) ou um produto (por exemplo, toucas) e queriam fazer o débito no quarto (*paid-out*) era necessário perceber se tinham essa possibilidade com a receção do hotel. Caso fosse possível, os clientes tinham que assinar uma ficha onde era discriminado o serviço ou produto e o respetivo valor. Depois comunicava-se à receção do hotel para que o débito fosse efetuado. O *paid-out* registava-se num arquivo para o efeito, onde se anexava uma cópia da ficha assinada pelo cliente. O original entregava-se na receção do hotel.

Alguns dos sócios do Solinca PPH optavam por aderir ou já tinham aderido a um protocolo que o Solinca tem com a empresa que gere o parque de estacionamento do hotel. Este protocolo – que compreendia um custo mensal – permitia aos sócios usufruírem gratuitamente do parque de estacionamento, durante uma hora e meia por dia. Quando os sócios registavam a saída do parque no Solinca era necessário confirmar se o sócio tinha aderido ao protocolo, para se inserirem os cupões de desconto. No caso de haver um excedente do tempo de permanência gratuito, o excedente era pago e guardava-se uma cópia da fatura, que depois se entregava ao responsável do parque de estacionamento.

3.5. Procedimentos Diários e Frequentes de *Membership*

Quem desempenha a função de *membership* envolve-se em tarefas relacionados com a atividade financeira do clube, nomeadamente, o controlo da faturação diária, o preenchimento dos *reports* de negócio, que inclui o volume de negócios e a faturação por cada centro de lucro, o controlo do fluxo de sócios ativos, através da recuperação de devedores e cancelamentos no banco do sistema de débito direto e, ainda, do controlo dos pedidos de suspensão ou cancelamento.

Esta função é, portanto, fundamental para a vida de cada clube uma vez que permite: verificar se os objetivos determinados para o clube estão a ser atingido; perceber quais os centros de lucro mais bem sucedidos no clube; e antecipar problemas que possam surgir ao nível dos KPI's e centros de lucro, delineando estratégias para os combater.

3.5.1. Fechos de Caixa dos Rececionistas

Uma das primeiras tarefas diárias de *membership* consistia em conferir os fechos de caixa dos rececionistas e preencher os mapas de faturação diária.

Assim, fazia uma segunda confirmação – após uma primeira já realizada pelos rececionista – do meio de pagamento assinalado nas faturas e separava as faturas referentes ao clube daquelas referentes às empresas prestadoras de serviço (por exemplo, os serviços subcontratados de PT's). De seguida, confirmava o numerário para que fosse depositado. Com estes dados, preenchia dois mapas de faturação: um relativo à faturação da Solinca e outro das empresas. Em ambos tinha que discriminar os valores pagos em numerário, multibanco e visa. Estes mapas, tal como os fechos de caixa, eram sempre impressos em duplicado, um para enviar para a secção de cobranças da Solinca, onde se juntavam o valor em numerário – com a folha de depósito devidamente preenchida – e o extracto do fecho do sistema de pagamento por multibanco e visa, e outro para que ficasse na posse do clube. Estes mapas eram também enviados por e-mail para a mesma secção.

Estes são procedimentos fundamentais no dia-a-dia do clube, que permitem o controlo a faturação diária.

3.5.2. Procedimentos de Inscrição, Suspensão e Cancelamento

Cabia também ao *membership* fazer o controlo das novas inscrições e dos pedidos de suspensão e cancelamento efetuados no clube para que, dessa forma, controlasse o fluxo de membros ativos no clube e verificasse se os objetivos definidos para estes parâmetros eram atingidos.

Quanto às inscrições, o *membership* confirmava se o contrato estava devidamente assinado e se os clientes tinham fornecido todos os documentos necessários para a inscrição. Caso isso não tivesse acontecido, confirmava se o rececionista tinha deixado a indicação na ficha do novo sócio. À medida que procedia à confirmação dos fechos de caixa dos rececionistas¹¹, verificava quais as faturas referentes a novas inscrições e inseria os dados da inscrição (número de sócio, tipo de modalidade de adesão e se a inscrição está completa ou falta algum documento) num documento específico para o efeito. Posteriormente, arquivava a cópia do contrato que pertencia ao clube. Esta cópia não poderia ser perdida, para que em momentos em que o sócio pretendesse tomar alguma medida contra as suas cláusulas, o clube tivesse este documento para se defender.

Os pedidos de cancelamento e suspensão tinham que ser aprovados pelo *membership*. Quanto aos pedidos de cancelamento, o *membership* confirmava – após confirmação dos rececionista – se o pedido podia ser efetuado, tendo em conta os motivos, o comprovativo apresentado e a data do início do contrato. Depois, se tudo estivesse dentro das normas contratuais, prosseguia com o pedido e preenchia o mapa referente aos cancelamentos. No que diz respeito aos pedidos de suspensão, tinha que verificar o período pelo qual o sócio pretendia suspender o contrato e se o motivo estava devidamente comprovado. Posteriormente, tinha que emitir o crédito para os meses que o sócio tinha efetuado o pedido.

O controlo destes pedidos era fundamental para que tanto o *membership* como o CM estivessem sempre a par do fluxo de clientes ativos no clube e percebessem se os objetivos definidos estavam a ser cumpridos a cada dia que passava. Pelo quadro 4, podemos verificar como eram controlados estes pedidos por parte do *membership*, com os exemplos dos meses de janeiro e março de 2014.

¹¹ Ver ponto 3.4.

Quadro 4. Quadro representativo do controlo dos cancelamentos, não renovações e suspensões dos clientes.

Solinca Porto Palácio Hotel								
	Janeiro				Março			
	R	O	Pr	%	R	O	Pr	%
Cancelamentos (Não renovação)	34(6)	30	30	88	33 (14)	20	35	61
Suspensões	20	20	20	100	30	20	30	67

Legenda: R – nº real do mês (não renovações); O – objetivo definido para o mês; Pr – previsão do *membership*; % - percentagem de sucesso.

Existia um mapa para cada clube Solinca preencher onde se definiam os objetivos (O) de suspensões e cancelamentos para cada mês. Como podemos verificar, o objetivo do mês de janeiro foram trinta cancelamentos e vinte suspensões e, no mês do março, vinte para cada um. Ainda no início do mês, o *membership* efetuava uma previsão (Pr) do número real de cancelamentos e suspensões para esse mês. Essa previsão baseava-se não só no objetivo a atingir como nos pedidos que eram efetuados em meses anteriores para ter efeito a partir do mês que decorria. Esta previsão podia sofrer alterações ao longo do mês sem que, no entanto, fossem muito significativas. Por fim, a relação entre o objetivo e o número real (R) de cancelamentos e suspensões, fornece a percentagem de sucesso no cumprimento do objetivo (%).

Nos mapas dedicados a estes indicadores eram assinalados os motivos do cancelamento ou da suspensão do contrato – mudança de residência, motivos profissionais, de saúde, cancelamentos no banco ou não renovação. Por exemplo, no que diz respeito a cancelamentos por não renovação, no mês de janeiro verificou-se que dos trinta e quatro cancelamentos totais, seis foram por motivos de não renovação e, no mês de março, foram catorze num total de trinta e três.

3.5.3. Recuperação de Devedores e Retorno de Autorizações de Débito

As tarefas de recuperação de devedores e de RAD's – cancelamentos da autorização de débito no banco – eram outras tarefas fundamentais da função de *membership*, que visavam manter o número de sócios ativos do clube.

Salvo raras exceções, a cobrança da mensalidade aos sócios ativos do clube era feita através do sistema de débito direto, devidamente autorizado pelo sócio no momento da inscrição. No início de cada mês era enviado um ficheiro para o banco que fazia a correspondência com o número de identificação bancária de cada sócio e que ativava a referência do débito, a ser realizado sensivelmente ao terceiro dia útil do mês. Este processo é repetido mais duas vezes durante o mês, o que está dependente da resposta da tesouraria da Solinca, mas que acontece por volta do sexto e décimo primeiro dia.

Se o débito não fosse bem sucedido, o que acontecia pelo número de identificação bancária estar inválido, por saldo insuficiente na conta, pela referência ainda não estar ativada, por não haver autorização de débito ou a mesmo ter sido cancelada, a tesouraria da Solinca enviava um ficheiro de devedores para os respetivos clubes e iniciava-se o processo de recuperação.

Quando o motivo era o saldo insuficiente era comum aguardar-se pela resposta ao segundo ficheiro enviado para o banco porque o sócio poderia ainda não ter recebido, logo não ter crédito para que o débito fosse realizado. No entanto, aquando da entrada do sócio, de uma forma cuidada e subtil, assinalava-se este problema e informava-se que, caso pretendesse regularizar a situação prontamente, poderia fazê-lo na receção.

O caso das referências por ativar já costumava ser um problema relacionado com o banco, pelo que, normalmente, se resolvia quando o processo era repetido. Por outro lado, quando o erro se tratava da não existência da autorização de débito, seria necessário informar o cliente e pedir-lhe para assinar nova autorização.

Nos casos dos clientes que efetuavam o cancelamento da autorização de débito no banco, a recuperação era normalmente complicada, uma vez que quando o faziam, não era de forma irrefletida. Neste sentido, tentava-se perceber os motivos que tinham levado o sócio a cancelar e recuperar a autorização ou apresentar as formas segundo as quais poderia cancelar sem incumprimento do contrato que, caso fosse a opção do sócio, só podia ser efetuado mediante a reativação da autorização.

Num primeiro momento em que o sócio se tornava devedor era enviada uma mensagem telefónica para o informar do incumprimento, o que levava a que o sócio se informasse sobre a situação na receção. Posteriormente, se a situação se repetisse no mês seguinte era enviada uma carta ao sócio para informar do incumprimento, procedimento esse que se repetia para os devedores de três meses. No caso dos cancelamentos no banco era enviada uma carta logo no primeiro mês, que se repetia nos dois meses seguintes. As cartas era enviadas pelo departamento jurídico da Solinca, exigindo o pagamento dos valores em débito.

Assim, compreende-se que este processo de recuperação de devedores é delicado e envolve uma grande capacidade lidar com situações de reclamações. Estes procedimentos, principalmente quando se tratavam de cancelamentos no banco, levavam normalmente à incompreensão e posterior demonstração de desagrado por parte dos sócios. Quando isto acontecia, estes sentimentos recaíam sobre o atendimento – ao balcão ou por telefone – sendo necessário um grande controlo emocional na resposta a reclamações infundadas e inconvenientes e, fundamentalmente, coerência de resposta entre os funcionários que, caso não existisse, seria explorada pelos sócios.

3.5.4. Preenchimento de *Reports* de Negócio e Centros de Lucro

Ainda como funções de *membership* incluíam-se o preenchimento dos *reports* de negócio e dos centros de lucro. Os *reports* de negócio eram preenchidos num mapa específico tendo em conta os KPI's que, como se percebe, refletem a performance ao nível dos indicadores fundamentais como o

volume de negócios, o proveito médio por sócio, o número de adesões, o número de cancelamentos, o número de sócios ativos e a taxa de retenção. Assim, o seu preenchimento fornecia uma visão global do negócio aos diretores da administração central, já que o mapa abrangia todos os clubes Solinca. Além disso, permitia aos responsáveis do clube e da empresa, controlar os progressos feitos durante todo o mês e delinear estratégias para a melhoria do desempenho.

Os *reports* dos centros de lucro – como a venda de produtos Reebok e GoldNutrition, ou dos serviços de PT e Day Spa – eram preenchidos diariamente, sendo que nos casos da Reebok, GoldNutrition e Day Spa, a *membership* usufruía dos dados fornecidos pela receção.

3.6. Relevância dos Centros de Lucro

Os centros de lucro consistiam nos produtos/serviços de onde provinham os proveitos do clube que não estavam associados ao pagamento das mensalidades e às inscrições efetuadas no clube, como são os casos dos serviços de Day Spa, PT e escolas de Natação e os produtos da Gold Nutrition e da Reebok.

Todos os meses eram estabelecidos objetivos de faturação para cada um deles, que se estipulavam antes do ano se iniciar e eram controlados, pelo CM, que comunicava com a administração no sentido de delinear estratégias para o desenvolvimento destes centros de lucro. É para beneficiar esse controlo dos objetivos mensais que, todos os dias, a *membership* enviava para ele os *reports*.

3.6.1. Serviços Day Spa

Os serviços de Day Spa tratavam-se de um dos melhores centros de lucro no Solinca do PPH. Estes serviços podiam ser adquiridos individualmente, por sócios ou não sócios, e em séries de dez sessões, por sócios, que só pagavam nove.

Ao longo do tempo de existência do clube foi-se implementando um bom hábito de venda e promoção destes serviços, que eram aprazíveis aos sócios, nomeadamente os mais antigos. Contudo, este hábito de venda, que motivava elevados proveitos ao nível deste centro de lucro, revelou-se também uma desvantagem a partir do momento em que o poder de compra dos portugueses diminuiu. Sendo que os objetivos determinados a nível central para este centro de lucro têm por base um histórico de vendas, os objetivos de faturação definidos para o mesmo eram elevadíssimos para o nosso clube e, por isso, irrealistas face aos tempos que passamos. Para melhor elucidação, os objetivos delineados eram semelhantes ao Solinca do Dragão, que tem quatro vezes o número de sócios do Solinca do PPH.

Contudo, tendo em conta percentagem de sucesso face aos objetivos e comparando-a com os outros clubes, o do PPH continuava a ter um centro de lucro de Day Spa muito proveitoso, motivado pela lealdade dos consumidores a este tipo de serviço e da qualidade do serviço que era prestado, por profissionais muito competentes.

A partir do ano de 2014, estes serviços passaram a ser prestados por colaboradores subcontratados a uma empresa na maioria dos clubes Solinca – o PPH foi uma exceção – pelo que deixaram os objetivos de faturação a atingir de ser explícitos.

3.6.2. Serviços de *Personal Training*

Pode-se dizer que de todos os centros de lucro secundários, os serviços de PT são aqueles que fornecem os maiores proveitos aos clubes. Ataíde (2013) defende que os clubes com um bom número de sócios a aderir a este serviço conseguem gerir as suas contas e as reclamações mais facilmente, porque é fornecido um acompanhamento particular aos sócios que atende às suas necessidades particulares.

Este serviço podia ser adquirido em forma de *pack* de doze vezes de trinta minutos ou uma hora, em que o pagamento se efetuava num único momento e o sócio podia beneficiar de dozes sessões com a respetiva

duração, por um período de 3 meses, ou em forma de débito direto, em que o sócio podia optar pelo número de vezes por semana e duração e efetuava o pagamento mensalmente, por débito direto. Em ambos os casos era assinado um contrato – pelo sócio e pelo PT – com a duração de três meses que, no caso do pagamento por débito direto, se renovava automaticamente, exceto se o sócio pedisse para não renovar.

Na Solinca, os serviços de PT asseguravam-se predominantemente por PT's pertencentes a empresas, que eram subcontratados pelos clubes Solinca. Além disso, também os instrutores internos dos clubes podiam desempenhar as funções de PT.

No Solinca do PPH este era também um centro de lucro do qual se retiravam muitos proveitos, motivados pelo sucesso de uma das vertentes do serviço: o PT Pilates. Esta vertente consistia num treino individualizado com equipamentos específicos de Pilates, que proporcionavam melhorias percebidas evidentes no bem-estar dos sócios que os utilizavam.

Aquando da venda de algum serviço deste tipo cabia ao rececionista que faturava a tarefa de inserir a informação da venda num mapa dos serviços de PT, onde se especificava o nome do sócio, a forma de venda, o número de vezes e duração, o valor e o nome do professor. Neste mapa registavam-se também os pagamentos por débito direto, sempre que chegava um ficheiro do banco a confirmar o pagamento. Este mapa era enviado para o CM e para a *membership*, que se ocupavam do preenchimento do *report* e de verificar se os objetivos do mês estavam a ser atingidos.

No quadro 5, podemos verificar a faturação destes serviços nos meses de janeiro, fevereiro e março. No mês de janeiro, o *target* definido foi de 5000€, tendo sido faturados apenas 3990€ (o que corresponde a 80% de sucesso). Por esta razão, o *target* de fevereiro teve que ser mais elevado – 6379€ – para compensar o valor não faturado no mês anterior. Este já foi atingido e superado em 2%. No mês de março, o valor definido como objetivo foi ultrapassado em cerca de 3000€, o que revela a produtividade deste centro de lucro no Solinca do PPH.

Quadro 5. Faturação dos serviços de PT nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.

Personal Training – Porto Palácio Hotel			
	Target	Real	%
Janeiro	5000€	3990€	80%
Fevereiro	6379€	6516€	102%
Março	4367€	7318€	168%

A estratégia principal para favorecer este centro de lucro passava por atribuir as avaliações físicas dos novos sócios aos PT's que, dessa forma, tinham uma ótima oportunidade para poderem prestar e mostrar o valor do seu serviço e tentar angariar clientes. Além disso, era extremamente importante que o serviço prestado fosse de encontro às necessidades do cliente e o satisfizesse, para que este se mantivesse vinculado ao seu treinador e, assim, não desistisse do serviço.

3.6.3. Escolas de Natação

Os serviços das Escolas de Natação poderiam ser usufruídos tanto por crianças como por adultos, sendo que a grande maioria dos alunos eram crianças. Quando estes serviços eram adquiridos, compreendiam um contrato de uma época desportiva – de 1 de setembro a 31 de julho –, não havendo aulas durante o mês de agosto. Estes contratos renovavam-se automaticamente, exceto se os encarregados de educação/sócios pedissem para que isso não acontecesse, com uma antecedência de 30 dias.

Pelo facto da época desportiva iniciar em setembro, existia uma forte promoção deste serviço nos últimos meses do ano – setembro, outubro, novembro e dezembro – para que os alunos aproveitassem toda a época desportiva e os objetivos determinados para este centro de lucro fossem mais facilmente previsíveis. Também por esta razão, os objetivos estabelecidos para esta altura eram superiores, para incentivar a que todos os clubes se esforçassem na procura e aquisição de novos alunos.

Pelo quadro 6, podemos verificar os objetivos e a faturação real dos serviços de Escolas de Natação nos três primeiros meses do ano. Constatamos que o excelente resultado do mês de janeiro não foi acompanhado no mês de fevereiro, pelo que a diferença da faturação real face ao *target* de fevereiro, passou para março. Neste mês já foi possível atingir um valor superior aos 1500 euros, mas que ficou aquém do novo *target* estabelecido.

Quadro 6. Faturação dos serviços de Escolas de Natação nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.

Escolas de Natação – Porto Palácio Hotel			
	Target	Real	%
Janeiro	1500€	1685€	112%
Fevereiro	1500€	1237€	82%
Março	1763€	1530€	87%

Uma das estratégias que dava força a este centro de lucro era o protocolo com um colégio próximo do Solinca do PPH, cujos alunos interessados podiam frequentar as aulas de natação, sendo acompanhados por educadoras de infância para as mesmas. Este protocolo garantia uma boa fonte de receita, para além daquelas crianças que se inscrevem pela Solinca. Esta estratégia poderá ser ainda melhor aproveitada no futuro com a tentativa de estabelecimento de protocolos com outros colégios próximos, tendo em conta a rentabilização da piscina disponível para as aulas, nos horários da manhã.

Tendo em conta as condições que são oferecidas aos alunos em termos do espaço onde se realizam as aulas considero que este serviço tem uma boa frequência e para que esta seja mantida e aumentada há que promover a aprendizagem, já que este é um fator determinante na motivação dos alunos, que percebem melhorias e fazem questão em continuar. Isto também é importante em relação aos encarregados de educação, que vendo os seus educandos motivados, felizes e a aprender, mantêm-nos nas aulas.

3.6.4. Gold Nutrition e Reebok

Os centros de lucro da Gold Nutrition e Reebok eram os principais pontos fracos no que diz respeito à faturação, no Solinca do PPH. Como podemos verificar pelo quadro 7 e 8, desde o início do ano que os objetivos para estes centros de lucro não foram sendo atingidos, pelo que ao objetivo inicial do mês seguinte (100€ e 400€, respetivamente) sofria o acréscimo do que faltava no mês anterior.

Quadro 7. Faturação dos produtos da Gold Nutrition nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.

Gold Nutrition - Porto Palácio Hotel			
	Target	Real	%
Janeiro	100€	50€	50%
Fevereiro	150€	57€	38%
Março	293€	86€	29%

Quadro 8. Faturação dos produtos da Reebok nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2014.

Reebok - Porto Palácio Hotel			
	Target	Real	%
Janeiro	400€	287€	72%
Fevereiro	513€	34€	7%
Março	879€	139€	16%

Quanto aos produtos da Gold Nutrition, o seu pouco impacto nos sócios do ginásio pode ser provocado pela desinformação sobre os efeitos dos suplementos, mas também pelos não sentirem necessidade de tomar ou até mesmo serem contra a toma destes produtos, preferindo uma alimentação cuidada e completa. Não existem muitas formas de incentivar as vendas. Ao longo do estágio, foram implementadas algumas promoções mas que assim não produziam os efeitos desejados – o aumento das vendas. Os produtos mais consumidos consistiam em barras energéticas e protéicas vendidas na receção, cujo valor é de 1,50€. Já os artigos mais valiosos, como por exemplo,

os boiões de proteína em pó ou creatina, raramente era comprados pelos sócios. Pelo que me fui apercebendo, também haveria outras marcas de produtos de suplementação cuja relação preço/qualidade era mais vantajosa para os consumidores, que colocavam de parte a compra de produtos no Solinca.

A escassez de vendas de produtos Reebok já é mais facilmente explicável, até porque já é comum a outros clubes Solinca. Além do facto de quando as pessoas se inscrevem no ginásio já terem material para a sua prática, o que pesa mais neste problema são, definitivamente, o preço e a concorrência. Atualmente, existe um sem número de marcas desportivas (brancas ou de renome) que oferecem os mesmo produtos a preços semelhantes ou até mais baixos, vendidos em múltiplos locais, espalhados por todas as cidades. Neste sentido, perde todo o sentido a compra de material desportivo num clube de *fitness*, em que mesmo com as promoções – que ofereciam 25% de desconto facilmente se encontram preços mais vantajosos. É possível que, se calhar, a qualidade não seja a mesma, mas é preciso compreender que a grande maioria dos consumidores não tem isso em conta. Neste sentido, acredito que só clientes fidelizados ao clube já há muito tempo possam ter algum interesse em comprar estes produtos. Contudo, não se podia baixar os braços e pensar que não havia volta a dar. Na equipa do PPH, o esforço era sempre o máximo para tentar demonstrar a qualidade do material desportivo que tínhamos para venda, de forma a cativar a atenção dos sócios e a compra.

3.6.5. Centros de Lucro - *Rankings* dos Clubes Solinca

Os *reports* de faturação dos centros de lucro dos diferentes clubes eram analisados no final de cada mês pelos diretores da administração central, que elaboravam os *rankings* dos clubes, de acordo com a faturação de cada centro de lucro.

Assim, eram atribuídos pontos aos clubes pelo lugar que ficavam na classificação em cada um dos centros de lucro e o clube que obtivesse mais

pontos era o vencedor. Como podemos observar pelo quadro 9, o clube de Vila do Conde teve a pontuação mais elevada, tanto em fevereiro como em março, o que lhe deu a primeira posição no ranking, seguindo-se o clube de Gaia, também nestes dois meses. O clube do PPH, melhorou o seu desempenho relativamente aos outros clubes no mês de março, comparativamente com o mês anterior, passando do 10º para o 8º lugar.

A elaboração destes rankings permitia estimular uma competitividade saudável entre os clubes, no sentido em que cada um se esforçasse ao máximo para atingir e ultrapassar os objetivos e, dessa forma, contribuir para a sustentabilidade e desenvolvimento do negócio.

Quadro 9. Rankings dos Clubes Solinca relativos aos centros de lucro.

Rankings dos Clubes Solinca					
Fevereiro			Março		
RK	HC	Score	RK	HC	Score
1	VIL	9,3	1	VIL	10,0
2	GAI	8,4	2	GAI	9,1
3	DRA	7,8	3	AQU	6,8
4	AQU	7,1	4	OEI	6,6
5	NOR	6,8	5	DRA	6,5
6	OEI	6,6	6	NOR	6,4
7	VAS	6,1	7	VAS	5,7
8	COL	5,8	8	PPH	5,0
9	BRA	4,0	9	COL	4,6
10	PPH	3,6	10	VIA	3,8
11	VIA	2,6	11	BRA	3,6

Legenda: AQU – Aqualuz; BRA – Braga; COL – Colombo; DRA – Dragão; GAI – Gaia; NOR – Norteshopping; OEI – Oeiras; PPH – Porto Palácio Hotel; VAS – Vasco da Gama; VIA – Viana do Castelo; VIL – Vila do Conde.

3.7. Determinação dos Honorários dos Colaboradores

A elaboração de mapas de honorários era uma tarefa imprescindível no sentido em que determinava a remuneração de alguns dos colaboradores do clube. Por isso, acarretava uma elevada responsabilidade e atenção no seu preenchimento para que não surgissem falhas que prejudicassem algum deles e motivasse o descontentamento ou até mesmo uma má relação.

No Solinca do PPH os mapas de honorários eram elaborados apenas para os prestadores de serviços – terapeutas e professores – internos e

externos, que não pertencessem a empresas, uma vez que os restantes colaboradores tinham um contrato individual de trabalho.

3.7.1. Mapas de Honorários Terapeutas Internos e Externos

Os mapas de honorários dos terapeutas eram submetidos no final de cada mês, no caso dos terapeutas internos, e por volta do dia onze de cada mês, no caso dos terapeutas externos. Apesar desta diferença, os procedimentos eram iguais.

Para os elaborar era necessário ter em conta três mapas diferentes: mapa de desempenho diário; o mapa de comissões; e o mapa de honorários. O mapa de desempenho diário consistia em inserir o número de serviços realizados por cada terapeuta em cada dia, independentemente do tipo de serviço. A elaboração do mapa de comissões estava dependente do preenchimento correto do valor das comissões de cada serviço que os terapeutas realizavam durante o dia, na agenda deles. Este valor registava-se sempre que era realizado um serviço e variava conforme os serviços, estatuto de sócio ou não sócio, ou a forma como o serviço tinha adquirido – singular, em série ou promoção. Assim, neste mapa, introduziam-se manualmente os valores das comissões de cada dia para que fosse fornecido o total do período. Este valor total tinha obrigatoriamente que coincidir com o valor fornecido pelo mapa de honorários. Neste, teria que se discriminar o tipo de serviço (incluindo o desconto associado à forma como tinha sido adquirido) e o número de vezes que o serviço tinha sido realizado ao longo do período e, dessa forma, era fornecido o valor total de comissões. Assim, este procedimento permitia confirmar se os valores inseridos no mapa de comissões estavam corretos.

Depois de elaborados os mapas e confirmados os valores por um rececionista incumbido desta função, o mapa de comissões eram enviado para o CM, que, por sua vez, reencaminhava para o diretor de operações, responsável pela remuneração dos funcionários.

3.7.2. Mapa de Honorários Professores

O mapa de honorários dos professores era elaborado tendo em conta as aulas a dadas – de grupo e das escolas de natação –, por volta do dia onze de cada mês, o que representava um período do dia onze, do mês anterior, ao dia dez, do mês em que se preenchia o mapa.

Para a elaboração deste mapa era fundamental que todos os professores registassem as aulas dadas no sistema informático do clube, através de um cartão fornecido pela Solinca. Este registo permitia que quando o CM retirasse do sistema os dados relativos a cada professor, os valores a pagar aparecessem automaticamente. Caso isso não acontecesse, motivado por alguma falta ou esquecimento do professor, teria que ser comunicado com a devida antecedência ao CM, para que este pudesse registar as aulas em falta. Para registar manualmente as aulas em falta era necessário ter em conta o número de sócios presentes nas aulas, já que o valor do pagamento tinha uma relação com o número de presenças, que era assumida pelo sistema quando os professores registavam as aulas.

Nestes procedimentos seria necessário verificar se no período não tinha havido nenhuma aula especial ou Solday, em que um professor externo tivesse participado. Caso isso tivesse acontecido, essa situação teria que ser registada através da emissão de um acréscimo (devidamente justificado) sendo que o valor a pagar seria o valor correspondente a uma aula com lotação média.

Depois de todos os acréscimos inseridos, seria necessário abater ao valor total a pagar aos professores o valor das aulas lecionadas pelos professores internos que, tendo esse estatuto, não são remunerados particularmente pelas aulas de grupo dadas. Neste sentido, dada a polivalência dos professores do Solinca do PPH, verificava-se que o valor que estes permitiam poupar em despesas com prestadores de serviços para dar aulas de grupo era muito significativo. Assim, era necessário abater o valor (virtual) que cada um deles teria a receber, para que fosse dado o total de remuneração dos professores.

Posteriormente, o CM enviava o mapa de honorários com valor total e os valores a pagar a cada prestador de serviço (neste caso, à professora de Zumba e ao professor de Natação) para o diretor de operações. O valor total teria que ser comparado com os objetivos estabelecidos a este nível – gastos com prestadores de serviço – antes do ano se iniciar, pelo CM. Neste sentido, é fulcral que a previsão dos CM – baseada no histórico e na sua experiência – seja consciente, acertada e tenha em conta todos os fatores – por exemplo, períodos de férias dos professores internos –, para que não se verifiquem grandes discrepâncias negativas – valores superiores a pagar – em cada mês ao longo do ano, já que estas podem prejudicar os objetivos estabelecidos a nível central.

3.8. Inventários de Suplementação e Material Desportivo

A elaboração dos inventários era uma tarefa importante para que se controlasse o *stock* dos produtos. Durante o estágio, envolvi-me nesta atividade no que diz respeito aos produtos da Gold Nutrition, Reebok e toucas de natação.

Quanto aos produtos da Gold Nutrition, estes eram inventariados num mapa disponível na receção, em que se tinham que inserir o nome dos produtos, a quantidade, o valor e o prazo de validade. As informações a controlar com mais regularidade seriam a quantidade, que sempre que se vendia ou utilizava algum produto teríamos que atualizar o número, e o prazo de validade, que nos permitia antecipar os produtos que iriam perder a validade e, dessa forma, trocar ou devolver ao fornecedor. Estas informações teriam que ser passadas ao CM, que faria as encomendas necessárias para renovar o *stock*.

Os produtos da Reebok também eram controlados através de um mapa disponível na receção. Neste caso, as informações relevantes eram referência do equipamento ou acessório, à quantidade, ao valor e, no caso da roupa e calçado, aos tamanhos disponíveis. O controlo do *stock* era atualizado sempre que se realizava alguma venda ou quando chegasse novo material, o que

aconteciam de forma esporádica. O material distribuído pelos clubes não era encomendado pelo CM, mas sim determinado pelo diretor do departamento comercial da administração central, sempre que era lançada uma nova coleção.

O material correspondente à Gold Nutrition e à Reebok estava exposto numa montra com boa visibilidade dentro do clube, para que cativasse a atenção dos sócios para a compra.

Quanto às toucas, os procedimentos já eram diferentes. A contabilização das toucas era feita sempre ao final do mês, discriminando aquelas para venda ao público e das que estavam destinadas às crianças da natação, cuja cor variava conforme o nível. Esta lista era enviada para o CM, que fazia as encomendas quando necessário. Quando chegavam grupos com muitos elementos ao PPH, revelava-se necessário ter especial cuidado para salvaguardar uma quantidade de toucas que correspondesse às requisições.

No caso de haver necessidade de empréstimo de produtos a outros clubes Solinca, essa decisão teria que ser aprovada pelo CM e optava-se por realizar uma troca – de algum produto que nos pudesse ser útil – ou por ficar com um crédito a esse clube, que seria assinalado no mapa respetivo.

O CM optava por delegar estas atividades de elaborar os inventários por dois rececionistas, que ficavam responsáveis pelo controlo dos *stocks* dos diferentes produtos. Qualquer problema ou necessidade de repor *stock* teria que lhe ser comunicado, para que se pudesse fazer a requisição aos fornecedores.

3.9. Aulas de Grupo – Mapa de Aulas e “Folha de Ouro”

As atividades de grupo são, atualmente, parte da essência dos clubes de *fitness* (Pedragosa, 2012) e os seus benefícios para os clubes são evidentes. McCarthy (2007), aponta para uma correlação muito positiva entre os sócios que frequentam estas atividades com uma elevada taxa de retenção, designadamente quando comparados com os sócios que só utilizam as máquinas. Além disso, estas aulas contribuem para a interação social que

também favorece a retenção, já que os sócios que socializam com amigos nos clubes apresentam maiores índices de retenção do que aqueles que têm uma experiência solitária (McCarthy, 2007).

A diversidade de aulas oferecidas também é importante para que através dos diferentes objetivos de cada uma se possa motivar o interesse de diferentes segmentos de sócios. Assim, interessa promover tanto aulas de manutenção e recuperação muscular, como de reforço, e até mesmo de correção postural e/ou que envolvam um maior necessidade de relaxamento.

Nestas, os professores têm um papel preponderante no incentivo da assiduidade dos alunos/sócios, já que as aulas são orientadas por eles e o seu entusiasmo, empenho e competência motivam o sócio para se manter interessado nas suas aulas.

Os mapas de aulas do Solinca do PPH (Anexos 1, 2 e 3) compreendiam cerca de 80 aulas semanais, o que correspondia a 12 modalidades diferentes. Existia ainda uma aula, denominada “Aula sócio”, que estava sujeita à preferências dos sócios. Todos os meses era enviado um questionário, por *email*, para os sócios, no qual deveriam assinalar a sua modalidade preferida. A modalidade com mais votos de cada mês decorria aos sábados, às 10:30 horas. Este mapa estava devidamente exposto em todo o clube, para que os sócios estivessem informados dos horários das aulas.

A escolha do número de modalidades e dos seus horários estava a cargo do CM, que reunia com todos os instrutores para decidir quais as melhores opções para melhorar o mapa. Ao longo do estágio, devido às transformações que iam ocorrendo no clube, nomeadamente o aumento do número de sócios e o decréscimo da frequência de certas modalidades, o mapa de aulas de grupo foi alterado duas vezes.

3.9.1. Considerações à Folha de Ouro

A “folha de ouro” consistia num documento onde se assinalava a frequência às aulas de grupo e que, por isso, permitia perceber as modalidades melhor – maior frequência – e pior – menor frequência – sucedidas e, dessa

forma, realizar alterações tendo em vista a melhoria destes serviços do clube. Na “folha de ouro” assinalava-se também os professores que davam as aulas, sendo possível perceber aqueles que conseguiam cativar mais sócios para as mesmas.

Assim, a “folha de ouro” apresentava-se como um instrumento importante de gestão uma vez que era determinante para perceber a satisfação dos sócios relativamente a uma parte serviço – aulas de grupo – e, dessa forma, desenhar estratégias e implementá-las – por exemplo, através de alterações ou introdução de novas modalidades – tendo em vista o desenvolvimento do clube.

Assim, foi este instrumento que permitiu analisar o sucesso dos mapas e realizar alterações que, como já referi, aconteceu por duas vezes ao longo do estágio.

3.9.2. Considerações às Alterações ao Mapa de Aulas

Quando iniciei o EP no Solinca do PPH estava em vigor um mapa de aulas – elaborado em setembro (Anexo 1) – que veio a ser alterado no mês de fevereiro.

Num breve vislumbre à folha de ouro, e pela vivência diária no clube, percebia-se que as aulas que tinham maior adesão dos sócios de forma regular eram as de hidroginástica – nos horários da manhã – de Pilates e RPM. As aulas de Localizada também tinham uma adesão significativa. A modalidade de Zumba, pela sua especificidade agradava a um segmento bastante específico de sócios, mas que eram assíduos. Neste sentido, o número de aulas e os horários destas modalidades não sofreram alterações significativas.

As principais alterações verificadas na primeira mudança foram: uma redução significativa das aulas de BodyPump; a introdução da nova modalidade de 3B e de aulas de trinta minutos de Localizada no horário *offpeak* da noite; e a eliminação das aulas de Alongamentos e Core.

A redução das aulas de BodyPump justificou-se pela fraca adesão – entre 2 a 6 pessoas – verificadas na maioria destas aulas, ao longo da semana.

No entanto, além das aulas *express* da manhã, mantiveram-se as aulas de segunda às 18h e de quarta-feira às 17h30, para que os sócios que frequentavam esta aula com regularidade não a perdessem por completo.

Nesta fase, foi também proposta uma nova modalidade – 3B – por uma professora do clube que foi “testada” para completar o horário *offpeak* da noite – das 20h às 22h – às segundas e quartas-feiras, tal como aulas de Localizada de trinta minutos, às terças e quintas-feiras. Estas introduções tiveram um enorme sucesso, nomeadamente as aulas de 3B, cuja lotação era sempre total, ou muito próximo disso, motivado pelo aumento do número de sócios através da campanha Continente/Solinca. Esta alteração também permitiu um descongestionamento do ginásio, que era mais frequentado neste horário, permitindo um melhor acompanhamento dos sócios por parte dos instrutores.

A fraca adesão às aulas de *Core* e Alongamentos motivaram a eliminação destas do mapa de aulas. Isto permitiu ajustar as aulas de Circuito, tendo a de terça-feira passado para segunda-feira, e de Pilates, à sexta-feira das 18h30 para as 19h30, de forma a corresponder melhor às necessidades dos sócios. A ausência das aulas de *Core*, foi completada por aulas de abdominais que eram mais curtas e, por isso, mais adequadas aos sócios.

Em abril estabeleceu-se novo mapa de aulas, cujas alterações principais constaram da introdução de aulas de 3B no horário de almoço, à segunda-feira, e da tarde, à quarta-feira, e a introdução de aulas *express* de RPM no horário *offpeak* da noite.

Assim, o sucesso verificado nas aulas da noite de 3B levou a que a modalidade fosse incluída noutros horários para poder satisfazer a curiosidade e vontade de realizar estas aulas dos sócios que frequentavam que os frequentavam. Estas alterações resultaram também na alteração da aula de Localizada, de segunda-feira às 13h para as 17h30, e eliminação da aula de BodyPump de segunda-feira, novamente no sentido de atender às preferências dos sócios, que preferiam a primeira. Evitar a sobrelotação da aula de 3B às quartas-feiras foi também uma das intenções da introdução desta modalidade na tarde desse dia.

Sendo que a aula de RPM é muito apreciada pelos sócios, decidiu-se introduzi-la no horário da noite, para que se pudesse corresponder à elevada frequência de sócios neste horário devido ao número de novas adesões através da campanha do Continente/Solinca. Com esta opção, que foi bem sucedida, foi possível descongestionar tanto o ginásio, como a aula de 3B de segunda-feira. Entendo assim que foi uma medida bem sucedida, uma vez que apesar de ser importante ter aulas cheias, os recursos materiais – principalmente caneleiras e colchões – para as aulas de 3B não eram os mais apropriados, sendo necessário improvisar.

3.10. Eventos

De uma forma geral, a noção de evento está presente em todas as atividades do Homem (Sarmiento et al., 2011), pelo que também não podia deixar de estar presente durante o processo de EP. Para Sarmiento et al. (2011, p. 2), “a gestão de eventos corresponde a uma das tarefas mais importantes que os gestores desportivos realizam independentemente do tipo de organização onde trabalham”, por isso, tratava-se também uma tarefa importante na Solinca, uma vez que contribuía para os índices de satisfação e motivação dos clientes.

Independentemente das características do evento, eles são sempre divididos em quatro fases (Brighenti et al., 2005): conceção, que consiste na fase de formulação da ideia sobre o evento; preparação/organização, que vai desde a definição dos responsáveis até ao início do evento; execução, durante a qual se desenrola o evento; e avaliação, já que é necessário perceber se o evento foi bem sucedido e o que se pode fazer para melhorar no próximo.

Se a conceção de alguns dos eventos organizados nos diferentes clubes Solinca era delineada centralmente, existiam outros que partiam de iniciativas dos colaboradores dos clubes.

3.10.1. Dinâmica Geral dos Eventos da Solinca

Os eventos organizados na Solinca partiam fundamentalmente do departamento de marketing central e aqueles cuja conceção surgia de iniciativas dos colaboradores dos clubes tinham que ser aprovados pelo mesmo, por sugestão do CM de cada clube. Assim, podiam-se dividir os eventos que aconteciam nos clubes Solinca em dois tipos: aqueles cuja conceção era igual para todos os clubes (por exemplo, Solday e Solkids) e aqueles específicos em cada clube (por exemplo, mega-aulas ou aulas temáticas).

O departamento de marketing central era também fundamental no sentido em que providenciava a comunicação dos eventos, nomeadamente através de mensagem telefónica, *email* a enviar para os sócios e *prospects*, ou na elaboração dos cartazes para afixar nos clubes.

Após o aval deste departamento, cabia aos clubes toda a organização dos eventos, mediante os temas escolhidos.

3.10.2. Evento de Conceção Central I: SOLDAY

O Solday consistia numa iniciativa dos responsáveis da Solinca, que visava a realização de um evento comum a todos os clubes, envolto num ambiente festivo, mediante determinado tema. Este realizava-se sensivelmente de três em três meses, coincidindo com a apresentação das novas coreografias das aulas de grupo, nomeadamente do programa *Les Mille*.

Além da apresentação das novas coreografias, pretendia-se enaltecer as aulas de grupo e os diferentes serviços do clube, através da participação dos sócios, aos quais era permitido e incentivado que se fizessem acompanhar de convidados que pudessem estar interessados em inscrever-se. Neste sentido, além de um evento de promoção interna, no sentido de favorecer a satisfação dos sócios e o seu vínculo ao clube, existiam preocupações também externas, no sentido de angariar novos associados. Para incentivar a inscrição, os responsáveis optavam, normalmente, por oferecer a jóia de inscrição. O clima

festivo era também aproveitado para aumentar as vendas de produtos – Reebok e GoldNutrition – e serviços – DaySpa e PT – do clube, que eram favorecidas pelo lançamento de promoções.

Nestes dias, as vagas para as aulas de grupo eram limitadas devido lotação dos estúdios ser limitada, pelo que as inscrições decorriam durante a semana que precedia estes eventos, na receção dos clubes.

Durante o estágio vivenciei dois Solday - o Solday de Natal, no dia 7 de dezembro de 2013 e o Solday de preparação para o Verão, no dia 29 de março de 2014 – mas destaco o segundo devido à maior influência que tive na sua organização.

3.10.2.1. Solday Preparação para o Verão – 29 de Março de 2014

Ao longo dos anos foram vários os temas que deram vida a este evento, nomeadamente, as diferentes estações do ano, os anos 70, o Natal, Piratas, Avatar, banda desenhada, entre outros. Para o Solday do Solinca do PPH de março de 2014, foi-me incumbida a responsabilidade de planear e organizar o evento. O tema escolhido foi a “Preparação para o Verão”, pelo que a subjetividade motivou algumas indecisões no que diz respeito à decoração do clube e ao *dress code*¹².

Tendo em conta a data do evento, foi necessário tomar algumas medidas com antecedência, nomeadamente, a verificação de que professores estariam disponíveis nesse dia e a definição provisória das aulas de grupo que seriam realizadas, com o respetivo horário. Assim, as aulas e horários provisórios foram os seguintes: RPM – 10 horas; Zumba – 11 horas; Hidroginástica – 11:45 horas; 3B – 12 horas; Pilates – 16:30; Bodypump – 17 horas; 3B – 18:30.

Após esta definição informal do calendário e dos recursos humanos, foi necessário agendar uma reunião com todo o *staff* interno para que fosse formalizado e também para que se discutissem outros assuntos relevantes

¹² Forma de vestir que se associava ao tema do evento.

para o evento como os recursos materiais, a decoração, as estratégias de promoção e o *dress code*.

Após todo o *staff* interno reunido, iniciou-se a reunião com a confirmação do horário das aulas de grupo a integrar no Solday. Por se considerar que a afluência de sócios a meio da tarde é pouco significativa, principalmente aos sábados, considerou-se relevante trocar os horários das aulas de grupos, sem que com isso os professores que as iriam dar ficassem prejudicados. Assim o horário definitivo das aulas de grupo ficou: RPM – 10 horas; Zumba – 11 horas; Pilates – 11 horas; Hidroginástica – 11:45 horas; Bodypump – 17:30 horas; 3B – 18:45 horas. De referir que determinámos que, em algumas das aulas, estariam presentes dois professores para proporcionar algo de diferente e para que o clima de festa fosse incentivado.

Além destas aulas, foram também definidas sessões de Watsu, que se trata de uma técnica de relaxamento aquático realizada através de manipulação e alongamentos por parte de um terapeuta, a um paciente que flutua passivamente. Esta sessão teria que ser marcada com antecedência no horário entre as 12:30 e as 19h, estando dois professores disponíveis.

Devido ao facto do clube ter apenas 15 bicicletas para as aulas de RPM, ficou também definida uma caução para as pessoas que pretendessem garantir um lugar nesta aula, no sentido de as responsabilizar para que não houvesse faltas de comparência.

Nesta reunião foram também definidas as estratégias de promoção (internas e externas) previamente pensadas por mim. Tendo em conta que o orçamento para estes eventos é reduzido, as estratégias determinadas foram:

Estratégias de promoção interna:

- Afixação de cartazes a anunciar o evento;
- Promoção por parte dos professores no final das aulas de grupo, com duas semanas de antecedência;
- Sensibilização dos sócios para convidarem amigos, pelos professores e rececionistas;

- Promoção por parte dos rececionistas do dia do evento e das inscrições para as aulas de grupo.
- Anúncio do evento e das inscrições para as aulas de grupo através do sistema de som do clube.
- Apresentação de um vídeo incentivador na televisão da receção.

Estratégias de promoção externa:

- Contactar *prospects* desde o início do ano, convidando-os para o evento.
- Mensagem telefónica enviada para os sócios com as informações do evento e incentivá-los para trazerem convidados.

Outro dos assuntos abordados na reunião prendeu-se com a decoração do clube e o *dress code* para o dia do evento. Por norma, nestes eventos, enfeitava-se o clube de forma relacionada com o tema que era proposto e o *staff* disfarçava-se de acordo com o mesmo. Por ser um tema subjetivo (“Preparação para o Verão”), as ideias não surgiram com muita fluência, mas houve uma que se distinguiu. A ideia foi associarmos o tema aos cuidados com a alimentação que os adeptos do *fitness* têm na preparação para o Verão, nomeadamente através da maior ingestão de frutas e vegetais. Assim, planeámos ter uma banca com frutas onde seriam servidos batidos aos clientes, aconselhamentos de nutrição com uma especialista e pensámos enfeitar o clube com ramos de árvores de fruto. Tentámos também determinar o *dress code* para o evento, mas após várias ideias e dúvidas, não conseguimos chegar a um consenso pelo que esse assunto ficou adiado.

Como se sabe, nem tudo acontece da forma que é planeado e à medida que se aproximou o evento foram surgindo novidades e ideias mais concretas para a sua realização.

Na semana de preparação do evento, tivemos que nos deslocar a um supermercado Continente para sabermos da possibilidade de nos fornecerem frutas para montarmos a banca, sendo que a responsável do supermercado se demonstrou recetiva ao nosso pedido, tendo disponibilizado 100 maçãs e 100

garrafas de água. Apesar de não ter sido possível implementar a ideia de servir batidos aos sócios, já foi bastante interessante termos conseguido montar uma banca para disponibilizar algumas maçãs e águas.

A partir do momento em que tivemos a informação de que cada clube poderia escolher um subtema para o evento, as questões pendentes do *dress code* e da decoração ficaram rapidamente delineadas. O clube foi enfeitado com imagens alusivas ao subtema “Peace & Love” e com flores de papel, e os colaboradores disfarçaram-se a rigor: as senhoras de *hippies* e os homens de tropas.

Para este evento, além da isenção de jóia para quem se inscreve-se, os sócios Solinca poderiam usufruir de 20% de desconto nos artigos Gold Nutrition.

Apesar de em termos de novas adesões os resultados não terem sido os desejados, motivados talvez pelo valor das mensalidades serem mais elevados do que aqueles praticados nos meses anteriores, marcados pela Campanha Continente/Solinca, e a faturação de produtos de Gold Nutrition ficarem abaixo dos objetivos, pode-se dizer que o balanço do evento foi positivo. Isto porque, no que diz respeito a envolvimento no clima festivo e a participação nas aulas por parte dos sócios foi significativa, tendo em conta que se tratava de um sábado, dia em que o ginásio tem uma afluência mais baixa que aos dias da semana.

À exceção do Bodypump – aula com uma afluência bastante abaixo das expectativas –, as aulas de grupo tiveram todas uma afluência perto da lotação máxima do estúdio e duas delas – 3B e Hidroginástica – excederam as 25 pessoas. Por isso, considero que em termos de motivação e promoção da satisfação dos sócios para frequência das aulas de grupo, este Soliday teve um impacto muito forte.

A organização deste Soliday teve um forte contributo para a minha aprendizagem sobre a gestão de eventos, sendo que também pude usufruir das experiências anteriores neste âmbito. Ao fazer a comparação da organização dos eventos em que já tinha estado integrado com a deste, as diferenças foram assinaláveis. As principais deram-se ao nível dos recursos humanos e materiais. Enquanto que neste os recursos humanos eram

numerosos e estavam disponíveis e integrados sobre o que deveriam fazer, e os recursos materiais estavam todos mais facilmente ao dispor, nos outros, conseguir garantir todos os recursos materiais e coordenar os recursos humanos demonstraram-se tarefas mais exigentes, mas também mais motivantes. Por outro lado, o facto de já ter tudo ao dispor eleva as expectativas dos interessados e, por isso, tudo deverá estar delineado ainda mais cuidadosamente para que se evitem falhas. Temos também que ter em conta que estamos a representar uma instituição e a promover um serviço, pelo que a imagem e o profissionalismo são sempre fundamentais de manter. Além disso, julgo que por se tratar de um evento principalmente interno e que é recorrente, se torna difícil de incentivar um ambiente único, que é o que se aprecia – pelo menos eu aprecio – num evento.

3.10.3. Evento de Conceção Central II: SOLKIDS

O Solkids consistia numa iniciativa por parte dos responsáveis das escolas de natação da Solinca/Futebol Clube do Porto, que se tratava de uma semana aberta dedicada às crianças da natação. Esta semana decorria normalmente após os Soldays, sendo que as crianças podiam usufruir das aulas de natação para o seu nível calendarizadas durante toda a semana e tinham a possibilidade de trazer amigos para experimentar as aulas.

Deste modo, esta iniciativa tinha como objetivos premiar as crianças já inscritas e angariar mais crianças para as escolas de natação. Para isso, distribuíram-se convites para as crianças já inscritas levarem e oferecerem aos seus colegas que pudessem estar interessados em experimentar.

3.10.3.1. Solkids: Competição de Natação – 3 de Maio de 2014

Na semana de 28 a 2 de maio de 2014 decorreu uma destas semanas abertas das escolas de natação, que culminou com uma competição no dia 3 de maio. Este evento foi anunciado com duas semanas de antecedência,

através de cartazes afixados pelos clube e através da comunicação nas aulas por parte do professor.

A competição, de carácter mais formal, justificava-se para que fosse dado um maior sentido às aulas e para que as crianças se mantivessem motivadas. Ou seja, tratava-se um momento para as crianças poderem colocar em prática aquilo que tinham aprendido ao longo das aulas desde o início do ano letivo, numa situação mais motivante, em que tinham que competir com os seus colegas. Sendo professor, percebi desde logo as vantagens deste evento para as crianças e pretendi integrar-me na sua organização.

O planeamento desta competição foi feito em colaboração com o professor de natação, que manifestou evidentemente o seu interesse em promover um evento deste tipo para as crianças, pensando na mais valia para elas.

Primeiramente, foi necessário garantir o número de crianças que estariam presentes e a que níveis de desempenho correspondiam, para que as provas fossem estabelecidas tendo isso em conta e não houvesse grandes discrepâncias.

Assim, foram determinadas as provas de 25 metros crol e costas, para os alunos do nível de aprendizagem inferior e as provas de 50 metros crol e costas para os alunos do nível superior. Além destas, foi contemplada uma prova de estafetas – na qual se introduziu a técnica de bruços – para que pudesse haver um momento de cooperação entre alunos de diferentes níveis. Desta forma, foi possível mitigar a insatisfação dos alunos com nível de desempenho mais fraco.

Tendo em conta que estas iniciativas, por vezes, fogem um pouco ao tempo estipulado, a aula de natação para bebés teve que ser antecipada e foi necessário pedir ao professor da aula de hidroginástica – que se seguia ao evento – que precave-se os seus alunos para a possibilidade de haver um pequeno atraso.

Para que os alunos e o professor pudessem ter noção do desempenho e futuramente melhorar, foram contabilizados e, posteriormente afixados, os tempos realizados em cada prova. Além disso, como não podia deixar de ser,

foram atribuídos prémios de participação aos alunos – diplomas de presença para todos e de classificação para os três primeiros em cada prova. Estas ações permitiram promover um carácter mais autêntico a esta competição e, ao mesmo tempo, incentivar as crianças.

Apesar de durante a semana terem aparecido poucas crianças convidadas para experimentarem as aulas, o balanço deste evento – particularmente o da competição – foi bastante positivo, uma vez que houve uma adesão significativa por parte das crianças da escola de natação e, no final, todas se demonstraram contentes e satisfeitas por esta iniciativa. Para mim, foi mais uma experiência enriquecedora ao nível da organização de uma competição que, por ter envolvido crianças e ter acontecido no último dia do meu estágio, teve um significado especial.

3.10.4. Eventos de Conceção Específica do Solinca

Como já foi referido, se alguns eventos eram determinados pela administração central, outros partiam de iniciativas dos colaboradores do Solinca. Normalmente, estes aconteciam próximos de datas comemorativas, como foram os casos da Maratona de RPM de Natal, da Mega-aula de Zumba no final do ano, ou da aula em que se misturou Zumba, Ritmos e 3B, no Carnaval. Também o dia dos namorados foi celebrado, tendo-se enfeitado o clube a rigor e promovido uma aula de Localizada a pares.

Estes eventos visavam principalmente proporcionar aos sócios dias especiais no clube, no sentido de manter e/ou aumentar os seus índices de motivação e satisfação.

3.10.4.1. Aula Zumba+3B e Maratona RPM de 25 de Abril

No âmbito destes eventos, houve dois em que tive um papel importante e bastante interventivo na sua organização: uma aula em que se misturaram os ritmos latinos de Zumba e 3B, no dia 17 de abril, para celebrar a Páscoa e a Maratona de RPM de comemoração do 25 de Abril, no dia 26 de abril.

Após a definição das datas, a nossa primeira preocupação foi verificar que professores estariam disponíveis para as realizar, e confirmar a sua presença.

Apesar de no dia 17 de abril – quinta-feira – já estar contemplada uma aula de Zumba – às 13 horas, optámos por essa data para o evento porque os sócios que frequentavam esta aula, normalmente, não frequentavam ao final da tarde e o evento seria realizado pelas 19 horas e 30 minutos. Desta forma, foi possível permitir às pessoas que normalmente frequentavam a aula das 19 horas, às sextas-feiras, não perdessem essa aula, pelo facto de no dia 18 ser feriado¹³. Além disso, com a autorização do CM, foi permitido aos sócios que tinham horário *offpeak* a partir das 20 horas frequentarem esta aula, uma vez que muitos realizavam as aulas de 3B, às segundas e quartas-feiras. Assim, suscitava-se o interesse desses sócios pelo Zumba, que estava apenas incluída no horário livre, e poder-se-ia proporcionar alterações para este tipo de modalidade de frequência do clube.

Os sócios corresponderam de forma muito satisfatória a este evento, tendo-se esgotado a capacidade total do estúdio (25 pessoas). Isto torna-se ainda mais interessante tendo em conta que a forma de comunicação se baseou apenas na comunicação verbal entre sócios e funcionários.

A Maratona de RPM de comemoração do 25 de abril, realizada a 26 de abril, foi divulgada conveniente e diversificadamente. Além da comunicação verbal entre funcionários e sócios, foi utilizado o grupo do clube no Facebook e foram afixados cartazes por todo o clube, em locais estratégicos.

A opção por uma aula deste tipo (2 horas seguidas de RPM) foi motivado pelo anterior sucesso da aula do Natal, em que as pessoas aderiram satisfatoriamente, ficaram satisfeitas e demonstraram querer repetir.

Para esta aula, os sócios interessados deveriam inscrever-se na receção, visto que o número de vagas estava limitado a 15 pessoas.

Esta aula ficou inserida no horário da aula de sócio que, neste mês, era RPM. Neste sentido, não foi necessário alterar-se o horário das aulas, uma vez

¹³ Aos feriados o horário das aulas de grupo funcionavam como ao domingo.

que o estúdio estava disponível durante toda a manhã. Tendo em conta a duração da aula foi necessário comprar mantimentos (barras energéticas e águas) para fornecer aos ciclistas, no sentido de oferecer um melhor serviço, que os satisfizesse plenamente.

O interesse dos sócios foi novamente demonstrado, sendo que no dia anterior já todas as vagas estavam preenchidas e havia pessoas lista de espera. Ao contrário do que é normal, nenhum sócio que tinha marcado a sua presença faltou, o que revela a motivação para este tipo de aulas especiais.

No final da aula, a satisfação foi evidente por parte de todos eles e também por parte do professor, que desfrutou ao máximo de uma aula para a qual se demonstrou interessado desde o primeiro momento e da qual retira o máximo partido, apesar do esforço intenso que requer.

Por tudo isto, esta foi mais uma aula especial muito bem sucedida e que contribuiu para a satisfação dos sócios, que ficaram surpreendidos com as próprias capacidades, por terem aguentado até ao fim, e com o desejo de repetir a experiência.

A organização destas aulas especiais motivou-me bastante no sentido em que era necessária uma atenção específica a todos os pormenores para a eficiência das mesmas e contribuiu significativamente para o meu envolvimento dentro do Solinca.

3.11. Campanhas Promocionais

Atualmente, os responsáveis pelo departamento de marketing de diferentes organizações esforçam-se ao máximo para projetar campanhas promocionais eficazes e rentáveis (Laran & Tsiros, 2013).

Uma ação promocional consiste numa medida de curto-prazo, destinada à facilitação e estimulação da utilização/compra de um produto ou serviço (Lindon et al., 2013; Kotler, 2000; Gherasim, 2012). As principais técnicas de promoção podem-se basear na experimentação gratuita, redução de preços, colocar em destaque um produto/serviço ou em ofertas de prendas ou brindes

(Lindon et al., 2013; Gherasim, 2012) e variam conforme o grupo-alvo que se quer atingir, isto é, atrair novos compradores ou recompensar clientes atuais (Kotler, 2000).

No lançamento de campanhas promocionais é determinante a definição dos objetivos que se pretendem atingir com as mesmas (Lindon et al., 2013; Kotler, 2000) já que será a partir destes que se definem as técnicas a utilizar para as promover e a forma como serão avaliadas (Lindon et al., 2013). Caso isto não seja feito devidamente, corre-se o risco de prejudicar o aumento de vendas, podendo levar até à sua diminuição, ao aumento de custos do tratamento da promoção ou a uma degradação da imagem da marca/organização (Lindon et al., 2013).

Na Solinca, o lançamento de campanhas promocionais partiam da decisão do departamento comercial – em colaboração com os restantes responsáveis da administração central – e dava-se tanto ao nível dos seus produtos, como dos seus serviços, por exemplo, através de modalidades de adesão vantajosas para potenciais interessados em inscrever-se. Os resultados das campanha eram reportados ao mesmo departamento.

3.11.1. Campanha Promocional do Continente/Solinca

Apesar de todos os meses serem estabelecidos preços promocionais relativamente aos valores das modalidades de adesão de tabela, e alguns deles irem até metade do preço – *Fitness Peak* a 39,90€ e *Fitness Offpeak* a 29,90€ –, a campanha que teve um maior impacto ao longo do estágio foi a campanha promocional de colaboração entre o Continente e o Solinca.

3.11.1.1. Produto

A campanha promocional esteve em vigor durante os meses de janeiro e fevereiro e consistia numa modalidade de adesão com condições muito especiais:

- Campanha válida para novas adesões à Solinca.

- Modalidade de 3x/semana com frequência de qualquer clube Solinca a nível nacional, dentro do horário offpeak de cada clube;
- Mensalidade de 39,90€, com 50% de desconto em cartão continente, para poder gastar em compras;
- Isenção da jóia de inscrição;
- Cartão transmissível a um ou dois familiares diretos, sendo que no total não poderiam exceder as 3x/semana;
- Contrato de um ano, renovado automaticamente por períodos de 6 meses, sendo que o desconto para o cartão apenas acontecia durante o primeiro ano de contrato.
- Cartão sem direito a toalha.

Estas condições demonstravam-se especialmente vantajosas para famílias, uma vez que, além de permitir a utilização de várias pessoas, o número de vezes por semana adequava-se a pessoas com pouca disponibilidade mas que pretendiam praticar algum tipo de exercício físico. Além disso, tinham a grande vantagem de usufruir de 19,95€ por mês para gastar em compras, durante um ano.

3.11.1.2. Procedimentos

Para aderir à campanha o interessado deveria primeiramente deslocar-se a um balcão de atendimento de qualquer Continente para efetuar a compra do serviço (adesão à campanha). Posteriormente, deslocar-se-ia a um clube Solinca para efetuar a inscrição.

Os procedimentos de inscrição seriam exatamente como já foram descritos¹⁴, com as exceções de que seria necessário fotocopiar o cartão continente do sócio e inserir o seu número na ficha do mesmo, e teriam que se inserir os nomes e datas de nascimento das pessoas que o sócio pretendia associar ao cartão. Como o sócio já tinha efetuado o pagamento da primeira mensalidade no balcão continente, o débito seria feito apenas no mês seguinte.

¹⁴ Ver ponto 3.4.1.2

O facto de se tratar de uma campanha apenas para novas adesões Solinca seria previsível que houvesse a demonstração de algum desagrado por parte do atuais sócios. Nesse sentido, foram estabelecidas formas de resposta a eventuais e potenciais queixas de sócios, pelo departamento comercial. Estas respostas baseavam-se na explicação das desvantagens das condições oferecidas pela campanha – horário restrito; apenas três vezes por semana; valor para cartão apenas durante o primeiro ano de contrato; modalidade sem toalha – e muitas das questões dos sócios ficavam resolvidas com estas informações. Contudo, deram-se alguns casos de pessoas que requisitaram o cancelamento – inclusivamente cancelado o pagamento da mensalidade no banco – para se poderem inscrever nesta campanha, tendo alguns, inclusivamente, efetuado a primeira compra no Continente. Se em alguns casos foi impossível contrair estas ações, a partir do momento em que estes casos começaram a ser descobertos e reconhecidos, foi estabelecida uma regra para todos os clubes Solinca: todos os sócios que tivessem cancelado recentemente o contrato por motivos saúde, mudança de residência ou local de trabalho, não se poderiam inscrever nesta campanha, mesmo que já tivessem efetuado a compra do serviço no continente. A partir desta medida, e apesar de algumas ameaças, estes casos extinguiram-se.

3.11.1.3. Divulgação

O sucesso das promoções depende do captar da atenção dos consumidores – através da informação que os leva ao produto –, dos incentivos – a promoção a tentação – e da clareza sobre os locais de compra/adesão (Gherasim, 2012).

A divulgação desta campanha promocional foi massiva. Desde *spots* publicitários apresentados na televisão e na rádio, passando pela promoção nos Continentes próximos de clubes Solinca, até à entrega de *flyers* (Anexo 4) nas ruas e envio de mensagens telefónicas aos *prospects*.

No Solinca do PPH, as ações de promoção tiveram que contar com a colaboração de todo o *staff*, visto não existir um departamento comercial. As

estratégias para a divulgação desta campanha e para levar os interessados a inscreverem-se no nosso clube passaram principalmente pela distribuição de *flyers* com o mapa e morada do nosso clube num Continente relativamente próximo do Solinca – Continente Pinhais da Foz – e também pelas ruas que ficam na envolvência do clube.

Apesar do grande esforço, não sentimos que a estratégia de distribuir *flyers* no Continente tenha sido de grande proveito, uma vez que a distância para o nosso clube era significativa (mais de 3 quilómetros) e as pessoas não se demonstravam interessadas, quando as abordávamos. Contudo, a resposta do público foi extremamente positiva, pelo que os diferentes métodos de divulgação foram bem sucedidos.

3.11.1.4. *Targets*

A avaliação destes lançamentos de campanhas promocionais é fundamental (Lindon et al, 2013; Kotler, 2000) e, neste caso, a avaliação traduzia-se num facto: número de adesões. Neste sentido, os *targets* estabelecidos para os diferentes clubes foram elevadíssimos, o que não podia deixar de acontecer devido ao elevado investimento em termos de divulgação da campanha.

A importância de se atingirem os *targets* de adesões foi constantemente lembrada pelos diretores da administração central – nomeadamente do departamento comercial – e, para reforçar essa ideia e incentivar a conquista de adesões, foram oferecidos prémios aos clubes que chegassem aos 120% de sucesso do número de adesões.

3.11.1.5. O Trabalho em Equipa para Atingir os *Targets*

No Solinca do PPH, foi fundamental a colaboração de todo o *staff* para que conseguíssemos atingir os *targets*. Esta cooperação deu-se principalmente ao nível da divulgação, tendo sido necessárias as iniciativas de distribuir *flyers*,

tanto no Continente como nas ruas, por parte dos instrutores e dos elementos da receção.

Toda esta cooperação não foi suficiente para atingirmos o objetivo de ultrapassar em 20% o número de adesões estabelecido – 200 no total dos dois meses em que a promoção esteve em vigor –, que nos daria o prémio. Assim, apesar de um pouco desiludidos por não termos conseguido este feito, ficámos satisfeitos por termos excedido atingido o *target* (204 inscrições no total).

Um dos fatores que prejudicou o cumprimento do objetivo foi claramente a falta de proximidade com um Continente, já que clubes como o Solinca do Norteshopping ou do Dragão conseguiram atingir esses *targets*, sendo que várias pessoas que se inscreveram no clube do Norteshopping, apenas frequentavam o nosso clube.

Contudo, e apesar destes problemas, o balanço da campanha promocional do Continente/Solinca no nosso clube foi muito positiva.

3.11.2. Outras Promoções

Além das campanhas promocionais de adesão, a Solinca estabelece promoções internas (nos diferentes clubes) para os seus produtos (Gold Nutrition e Reebok) e para os seus serviços (Day Spa) de forma esporádica. Estas promoções visam, principalmente, o aumento da faturação desses centros de lucros e a motivação e satisfação dos sócios, que se vêm favorecidos para a compra.

Para divulgar e alertar os clientes para estas promoções, a Solinca enviava mensagens telefónicas aos sócios dos diferentes clubes e elaborava cartazes para cada clube afixar.

3.11.2.1. Day Spa

Nos dias 16, 17 e 18 de janeiro de 2014 esteve em vigor uma promoção associada aos serviços Day Spa, que consistia num desconto de 25% do valor

em todos os serviços. A única condição era que os serviços comprados nesses dias teriam que ser usufruídos até 28 de fevereiro.

Os *targets* estabelecidos para as vendas de serviços Day Spa para esses três dias foram muito ambiciosos, ou seja, elevadíssimos. Pelo quadro 10, podemos verificar que o *target* estabelecido para os diferentes clubes eram elevados e que nenhum clube conseguiu atingi-lo.

Quadro 10. Resultados financeiros da promoção dos serviços Day Spa.

Health Club	Objetivo	Real	%
Braga	3000€	1266€	42%
Colombo	5250€	803€	15%
Dragão	3000€	2696€	90%
Gaia	2250€	688€	31%
Norteshopping	2250€	604€	27%
Oeiras	2250€	698€	31%
Porto Palácio	5250€	2276€	43%
Vasco da Gama	2250€	1423€	63%
Viana	3750€	457€	12%
Total	29250€	10910€	37%

Pela análise do quadro verificámos também que para o Solinca do PPH o *target* estava demasiado exigente para o número de sócios deste clube. Basta comparar com o clube do Dragão, cujo *target* é mais baixo e que conta com cerca de quatro vezes mais sócios. Por esta razão, verificando a faturação total desses três dias, é perceptível que esta promoção teve sucesso no nosso clube, tendo sido o segundo clube com maior faturação.

3.11.2.2. Gold Nutrition

Os produtos da Gold Nutrition estiveram em promoção nos dias 28, 29 e 30 de março de 2014, que englobaram o Solday de preparação para o Verão. A promoção consistiu num desconto de 20% em todos os produtos da marca Gold Nutrition, à exceção das barras protéicas.

Os *targets* para estes três dias de promoção foram altos e, para fomentar o empenhamento de todos os colaboradores Solinca, foram oferecidos prémios: o colaborador interno que mais vendesse receberia um fim-

de-semana em Tróia, no *resort*; os colaboradores do clube que vendesse mais receberiam também um fim-de-semana para o mesmo destino. No entanto, o prémio só seria atribuído se o clube atingisse os 100% de sucesso face ao *target*.

No nosso clube o lançamento desta promoção teve pouco sucesso, tendo sido vendidos produtos no valor total de 66€ para um *target* de 300€. Estes dados vêm reforçar o desinteresse da maioria dos sócios do Solinca do PPH para com os produtos de suplementação.

3.11.2.3. Reebok

Os produtos da Reebok estiveram em promoção em dois momentos ao longo do estágio. O primeiro foi aquando do Solday de Natal e o segundo nos dias 11, 12 e 13 de abril. Além disso, durante o mês de dezembro estavam disponíveis *pack* de 10 visitas aos clube, que poderiam ser adquiridos por sócios que quisessem oferecer a amigos e incluíam um *voucher* de desconto em produtos Reebok para quem comprasse. Em todos os casos, a promoção consistiu num desconto de 25% ao valor de tabela dos diferentes artigos.

Talvez pelo facto das promoções durante o mês de dezembro terem tido pouco sucesso, na promoção de abril foram oferecidos muitos incentivos para os colaboradores. Sempre que a condição do clube atingir o *target* determinado, o colaborador com mais vendas recebia: um fim-de-semana em Tróia; um par de sapatilhas, uns calções e uma t-shirt Reebok. Para o clube com melhor performance ofereceram-se oito caixas de sapatilhas para dividir pelos colaboradores mais empenhados.

Foram novamente verificadas as dificuldades do Solinca do PPH na vendas de produtos da Reebok, isto porque para um *target* de 750€, apenas foram vendidos artigos num valor total de 162€.

3.12. Como Criar uma Equipe Unida? Um Desafio para um Líder

A criação de uma equipa unida, cujos elementos interagem no sentido de atingirem os objetivos da organização de forma igual e empenhada, é um aspeto fundamental numa organização, nomeadamente numa organização de *fitness*, e que passa sobretudo pelo empenhamento, dedicação e qualidade do seu líder – o CM.

É complicado definir o conceito de liderança (Mintzberg, 2005; Tharret & Peterson, 2006), talvez porque ninguém sabe dizer exatamente o que é e porque a sua prática bem sucedida pode variar muito de situação para situação (Mintzberg, 2005). Contudo, sabe-se que o papel do líder é importante no sentido de conhecer a motivação e orientar os seus seguidores (Chiavenato, 1999). Por isso, este papel acarreta a necessidade de tomar decisões sobre pessoas e essas determinam a capacidade de desempenho da organização (Drucker, 1998). Drucker (1998, p.70) defende que “tomar decisões corretas sobre pessoas é o meio supremo de controlar bem uma organização” já que “revelam a competência da gestão, os seus valores e se leva a sério a sua tarefa”. Neste sentido, é fundamental que os gestores, que são líderes, tomem decisões acertadas sobre as pessoas para não perderem o respeito da organização e porque estas decisões são duradouras e difíceis de anular (Drucker, 1998). Apesar de ser uma tarefa complexa (Drucker, 1998), se estas tomadas de decisão forem bem sucedidas levam à satisfação e coesão de todos os elementos da organização.

Assim, a eficácia das organizações de *fitness* depende desta capacidade de trabalho em equipa dos funcionários (Dias, 2004), contudo, a questão da liderança é entendida como a principal fraqueza em muitas delas (Dias, 2004; Tharret & Peterson, 2006). Tharret e Peterson (2006) exploram esta temática nos clubes de *fitness*, defendendo que a principal responsabilidade dos líderes é determinar a cultura e os objetivos do negócio e ajudar a estabelecer um ambiente em que cada funcionário se envolva na mesma cultura e nos mesmos objetivos.

Para isso, o líder tem que reunir determinadas qualidades e características (Tharret & Peterson, 2006). As qualidades passam por ousar ser diferente, fazendo valer aquilo em que é único para dar impacto ao negócio, possuir inteligência emocional, para perceber aquilo que se passa à sua volta – por exemplo, quanto aos sentimentos dos colaboradores – e interpretar essa informação em benefício da organização, saber comunicar a sua preocupação pelo bem-estar dos funcionários, estar disposto a partilhar as suas dificuldades e munir-se de pessoal que as completem, saber gerir as condições para que os seus funcionários possam atingir as expectativas determinadas para eles e permitir que cada elemento tome posse – envolvendo-se – do negócio. Neste sentido, outra das mais valias do estágio passou por conseguir perceber como funciona a liderança num clube de fitness, tendo verificado realmente que muitas destas qualidades eram fundamentais para o nosso líder ser respeitado e poder promover uma organização forte e motivada.

Além destas qualidades existem características – aspetos de natureza mais técnica e menos interpessoal – que definem um líder com sucesso, e que os CM devem ter em conta. Para Tharret e Peterson (2006) os líderes bem sucedidos são: capazes de elaborar planos claros para o sucesso do clube; têm os números a atingir para as diferentes áreas sempre em mente; discutem com a sua equipa formas de os ajudar a nível profissional e pessoal; estão dispostos a “pôr as mãos à obra” qualquer que seja a função que tenham que desempenhar no clube, não se superiorizando aos seus funcionários; desenvolvem uma boa relação com os sócios e são capazes de perceber que cada relação é uma oportunidade para sugerir/vender os seus serviços em favor dos mesmos; estão sempre dispostos a acolher as pessoas; têm a ambição de aprender mais; são apaixonados pelo negócio; e conhecem a concorrência.

Reunindo estas qualidades e características, o CM tem todas as condições para construir uma boa equipa de trabalho, que coopere no sentido de atingir os objetivos e prestigiar a organização. Contudo, para construir uma equipa com estas condições o CM tem que estar atento a fatores como estabelecer claramente expectativas individuais e coletivas, objetivos para cada

posto de trabalho e regras de conduta claras para todos, promover planos de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, reunir regularmente com os funcionários para partilhar os progressos relativos às expectativas e objetivos, proporcionar as condições necessárias para que os funcionários atinjam as expectativas, encorajar os funcionários e avaliar o seu desempenho através de *feedbacks* construtivos, para o seu crescimento contínuo (Tharret & Peterson, 2006).

Neste sentido, sintetizando, um líder bem sucedido é alguém capaz de influenciar a paixão, visão, e comprometimento de outros de forma a canalizar esforços e talentos individuais para funcionarem como uma equipa coesa (Tharret & Peterson, 2006).

Este papel de líder, de comando e coordenação de uma equipa acarretam funções pelas quais tenho um especial interesse, pelo que ao longo do estágio me interessei por elas. É certo que não me foram exigidas salvo raros momentos, como a organização do Solday, mas pela envolvimento e por todo o tempo que passei integrado na organização fui percebendo as dificuldades e a exigência destas funções. Por exemplo, ser-se capaz de elaborar um mapa de aulas e horário de trabalho que satisfaça as preferências de todos os instrutores é uma tarefa que envolve uma grande capacidade de inteligência emocional e muito complicada de se executar.

Assim, estabelecer uma relação de proximidade com os seus colaboradores era uma das características do nosso CM, que sempre primou por decisões que tivessem em conta a satisfação de todos. Se é certo que, na minha opinião, este era o cenário ideal para um bom ambiente de trabalho e para que se estabelecesse uma boa relação entre líder e colaboradores, também acredito que é um dos cenários mais difíceis de estabelecer. No caso de existir alguma complicação ou discordância, por vezes, exige-se uma decisão mais assertiva. Se por um lado, uma decisão deste tipo pode provocar alguma insatisfação ou sentimento de injustiça, por outro, assinala uma “mão forte” por parte do líder, que também interessa numa organização.

É, portanto, complicado perceber quais as melhores decisões a tomar para contribuir para um melhor ambiente dentro de uma organização e para a

satisfação de toda uma equipa. No entanto, se algum dia estiver numa posição de líder, sentir-me-ei satisfeito se conseguir promover um ambiente e uma equipa como a do Solinca do PPH.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS E UMA
ANTEVISÃO DO FUTURO**

Neste capítulo visa-se enaltecer a relevância de todas as atividades realizadas ao longo do estágio que, pela sua diversidade e complexidade, tornaram este EP um processo determinante no meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Um dos primeiros contributos foi ter a possibilidade de compreender o funcionamento da indústria do *fitness*, que nos dias de hoje tem uma projeção cada vez maior devido aos esforços desenvolvidos pelas diferentes cadeias e clubes ligados a este ramo na captação de cada vez mais clientes. Esta evolução requer também que se invista na contratação de colaboradores mais competentes, nomeadamente ao nível da gestão. Apesar do setor do *fitness* não estar incluído nas minhas preferências até ao momento em que iniciei o EP, a minha integração no Solinca do PPH permitiu-me perceber que, no âmbito da gestão, as atividades desenvolvidas são interessantes porque requerem uma grande diversidade de conhecimentos e competências (organizativas, de coordenação, de liderança, de resolução de problemas, de tomada de decisão, informáticas, entre outras). Além disso, inteirar-me dos serviços que estes clubes oferecem foi importante, pois conhecer e dominar o que se está a gerir é imprescindível para se ter sucesso.

Num momento em que as organizações ligadas ao *fitness* oferecem serviços cada vez mais completos, com o objetivo de proporcionar experiências que forneçam um bem-estar pleno aos sócios, é fundamental que se consigam distinguir umas das outras em certas características e que isso tenha influência na decisão dos interessados. Neste sentido, o estudo desenvolvido sobre o tema do posicionamento estratégico permitiu-me perceber as estratégias que estas organizações podem utilizar tendo em conta os objetivos e o mercado alvo que pretendem atingir. Além disso, contribuiu para compreender a perceção dos sócios sobre a identidade do Solinca do PPH e os seus níveis de satisfação relativamente aos diferentes atributos do serviço. A nível pessoal, pela integração na elaboração deste estudo pude aplicar e desenvolver competências de pesquisa e de tratamentos de dados estatísticos, que se revelam importantes a nível académico.

Conhecer as preferências e a satisfação dos sócios é, de facto, algo determinante se se pretende evoluir na prestação de serviços e desenvolver uma organização de *fitness*, pelo que a interação com os clientes não pode ser descuidada. Por outras palavras, deve-se primar pelo estabelecimento de uma relação profissional, simpática e de confiança, para que o sócio se sinta bem recebido no clube e se mantenha fidelizado. Foi nesta interação com os clientes que denotei um menor à-vontade nos momentos iniciais, mas foi também na que evoluí mais. Essa evolução denotou-se numa maior desenvoltura nos procedimentos de *front office*, mas também na resolução de problemas que surgiam frequentemente na receção do clube. Esta resolução de problemas requeria tomadas de decisão ajustadas a cada situação que, por vezes, pela sua complexidade e dificuldade de resolver exigiam um controlo emocional na resposta às exigências e reclamações, por vezes infundadas, incoerentes e desrespeitosas dos clientes. Pela importância que o domínio destas competências desempenha na qualidade dos momentos de interação com os sócios e, por isso, na satisfação deles, esse domínio está intimamente ligado ao sucesso da organização. Isto porque só a partir da satisfação dos clientes é possível garantir a retenção, a lealdade e, conseqüentemente, o crescimento e sucesso de uma instituição.

É certo que ao longo do estágio todas as atividades em que estive envolvido contribuíram para a minha integração na equipa do Solinca do PPH e no desenvolvimento de capacidades organizativas e de gestão. No entanto, a reflexão sobre as mesmas seria determinante, uma vez que realizar as atividades sem compreender a sua necessidade para a vida da organização seria um desperdício de aprendizagens. Por isso, esforcei-me sempre por perceber – e perguntar quando não percebia – de que forma os processos que se desenrolavam diariamente se ajustavam à dinâmica da organização.

O erro teve também um papel preponderante ao longo do EP. Partindo do princípio que ninguém gosta de errar, temos que nos conformar que não há aprendizagem sem erro. Apesar de ser indesejado, especialmente quando se está a representar uma organização cuja imagem não queremos prejudicar, o erro é também inevitável. Embora não considere que o tenha feito com muita

frequência, quando errava tentava tirar o maior proveito disso. Isto é, compreendia o motivo do erro e evitava ao máximo repeti-lo novamente. Para isso, a minha estratégia passava por procurar o mais rapidamente possível uma situação idêntica à que tinha errado, e resolvê-la corretamente. Dessa forma, facilitava a assimilação do erro e a aprendizagem a partir dele. Quando os erros aconteciam era facilmente reconhecível na minha disposição o desagrado para com essas situações. Neste sentido, o apoio dos meus colegas mais próximos permitiu-me ultrapassar rapidamente o desconforto e contribuiu para a minha vontade em recompensar o erro.

A equipa do Solinca do PPH foi deveras importante para a minha motivação ao longo do EP. A ligação que fui capaz de estabelecer com cada um dos meus colegas foi determinante para que me sentisse integrado na equipa, que se distinguiu pelo ambiente de trabalho muito positivo que proporcionava ao clube. Apesar de nem sempre a coordenação para as diferentes funções (aulas de grupo, vigilância e acompanhamento no ginásio) ou dos tempos de férias ser fácil, havia um sentimento de cooperação que permitia resolver esses problemas. Este é um fator que determina o sucesso de uma organização e que fazia do Solinca do PPH uma instituição acolhedora e com profissionais motivados em representar o clube.

A nível pessoal, o EP contribuiu principalmente para o meu desenvolvimento ao nível da comunicação e resolução de conflitos. A obrigatoriedade de interagir com os clientes levou-me a construir um maior à-vontade na comunicação que não era normal em mim até entrar para o EP, já que em ambientes estranhos e com pessoas que desconheço sou normalmente muito reservado. Além da interação com os clientes, também o convívio diário com os meus colegas e com outros colaboradores de espaços incluídos no mesmo piso do PPH (Wellness & Beauty Lab e Clínica Rodolfo Moura) me permitiram desenvolver a este nível. Já a capacidade de resolução de conflitos tratava-se de uma das minhas maiores dificuldades a nível pessoal, uma vez que em situações constrangedoras era normalmente indeciso e recatado. Neste sentido, a necessidade de resolver situações problemáticas

com que me deparei ao longo do EP foi determinante para melhorar as minhas capacidade de resolver conflitos e de controlo emocional.

Assim, as minhas expectativas para este estágio foram completamente superadas tendo em conta as minhas primeiras dúvidas. Contudo, convém perceber se este EP cumpriu com algo muito importante que se resume a uma pergunta: estou preparado para ser gestor? Muito provavelmente ainda não, principalmente em funções que exigem maior liderança. No entanto, há que ter em conta que para isso acontecer, muito depende da prática. Ou seja, se nunca estiver sujeito ao desempenho de funções em que um papel de coordenação e decisão seja exigido, dificilmente o conseguirei atingir com sucesso. Para isso, será primeiramente necessário desempenhar o papel de “seguidor” – para o qual me sinto preparado e competente – e, a partir daí, evoluir num sentido de adequar maiores responsabilidades.

Por fim, a própria realização deste relatório de EP, aliada à imprescindibilidade da reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que foi sendo feita, dentro do possível, ao longo do relatório e à revisão bibliográfica relacionada com as mesmas, permitiu-me compreender e atribuir novos significados às experiências vividas

Uma das minhas grandes esperanças é que este EP, em específico, e este mestrado em gestão desportiva, em geral, possam ter contribuído para melhores perspetivas futuras a nível profissional.

No final do meu estágio, apresentei uma proposta de estágio profissional (Medida Estágio Emprego - portaria n.º 204-B/2013, de 18 de junho) pelo grande interesse que tenho em manter-me associado à Solinca, mais especificamente ao clube do PPH, e por julgar poder ser uma mais valia para os recursos humanos deste clube. Os momentos que lá passei foram realmente determinantes para a minha familiarização com o *fitness* e, por isso, dificilmente me imagino noutra clube, já que este tem, na minha opinião, um ambiente distinto dos demais que já conheci.

Essa proposta de estágio foi fundamentada tendo em conta as necessidades do clube ao nível das funções de *front office* e *back office*, mas também ao nível das atividades relacionadas ao papel de consultor comercial.

Apesar desta minha vontade em permanecer nesta organização há que ter em conta que as atividades desenvolvidas ao longo do EP foram bastante diversas e, por isso, extensíveis a diversas áreas da gestão. Neste sentido, estou aberto para um desafio profissional ao nível da gestão fora do âmbito do *fitness* e que requeira de mim diferentes competências. Só através da constante aquisição de novos conhecimentos e vivências de diferenciadas experiências nas múltiplas áreas da gestão do desporto é que será possível tornar-me num gestor bem sucedido.

Assim, caber-me-à analisar oportunidades de envolvimento em atividades profissionais relacionadas com a gestão do desporto que compreenda poderem ser um acrescento à minha competência como gestor.

Por fim, lutarei para ter um futuro profissional promissor e, acima de tudo, para ser feliz!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004).** An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4(1), 36–52.
- Alexandris, K., Dimitriadis, N. & Kasiara, A. (2001).** The behavioural consequences of perceived quality: An exploratory study in the context of private fitness clubs in Greece. *European Sport Management Quarterly*, 1(4), 280-299.
- Anderson, E. & Sullivan, M. (1993).** The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125 - 143
- Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (2014).** *Barómetro 2013*. Consult. 7 de maio de 2014, disponível em <http://www.agap.pt/images/userfiles/files/RESULTADOS%20BAROMETRO%202013%20-%20PORTUGAL.pdf>
- Ataíde, D. (2013).** *Gestão do Fitness: Estágio Profissionalizante realizado na Solinca Health & Fitness Clubs – Solinca Dragão*. Porto. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Bilhim, J. (2006).** *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (5 ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. (2007).** *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3 ed.). Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitner, M., Booms, B. & Tetreault, M. (1990).** The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bitner, M. Booms, B. & Mohr, L. (1994).** Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Bitner, M. (1995).** Building service relationships: It's all about keeping promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.

- Blattberg, R. C. & Deighton, J. (1996).** Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144.
- Bodet, G. (2006).** Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclass model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149–165.
- Brightenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, V. (2005).** Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. In J. L. Chappelet (Ed.), *From Inicial Idea To Success: A Guide To Bidding For Sports Events For Politicians And Administrators*. Switzerland: Sentedalps Consortium.
- Buchmann, C. (2013).** *Qualidade dos services e satisfação: percepções dos consumidores de academias de médio porte na cidade de Porto Alegre/RS, Brasil*. Porto: Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Chen, T. (2008).** *The examination of factors that affect the relationship between employee-customer satisfaction in recreational sport/fitness clubs in Taiwan*. Daphne, AL: Dissertação de Doutoramento apresentada à United States Academy.
- Chiavenato, I. (1999).** *Teoria Geral da Administração – Volume I* (6 ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000).** *Recursos Humanos* (6 ed). São Paulo: Atlas.
- Comissão Europeia (2014).** *Special Eurobarometer 412: Sport and Physical Activity*. Consult. 4 de maio de 2014, disponível em http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_412_en.pdf
- Correia, A. (2006).** Uma gestão de Marketing dos Ginásios e Health Clubs. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual Fitness & Marketing: Para a Competitividade dos Ginásios e Health Clubs* (pp.17-33). Lisboa: Visão e Contextos
- Correia, A., Sacavém, A. & Colaço, C. (2006).** Estudos de Caso. In A. Correia, A. Sacavém & C. Colaço (Eds.), *Manual Fitness & Marketing: Para a Competitividade dos Ginásios e Health Clubs* (pp. 225-270). Lisboa: Visão e Contextos.

- Crompton, J. (2009).** Strategies for implementing repositioning of leisure services. *Managing Leisure*, 14, 87-111.
- Dias, J. (2004).** *Liderança e Empenhamento Organizacional em Centros de Fitness: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade do Porto.
- Drucker, P. (1998).** *Sobre a Profissão de Gestão* (B. Freitas e Silva, trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florange, P. (2010).** The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24, 83–105.
- Ferreira, C. (2012).** *Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do Fitness*. Castelo Branco: Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Gherasim, T. (2012).** Sales Promotion. *Economy Transdisciplinary Cognition*, 15(2), 186-190.
- Gonçalves, C. (2006).** Posicionamento no Fitness. In A. Correia, A. Sacavém & C. Colaço (Eds.), *Manual Fitness & Marketing: Para a Competitividade dos Ginásios e Health Clubs* (pp.143-162). Lisboa: Visão e Contextos.
- Gonçalves, C. (2012).** *Retenção de Sócios no Fitness: Estudo de Posicionamento, Expectativas, Bem-estar e Satisfação*. Lisboa: Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Motricidade Humana.
- Green, M. (2008).** The three sectors of provision: public, private and voluntary. In B. Oakley & M. Rhys (Eds.), *The Sport and Fitness Sector: An Introduction* (pp. 17 – 27). New York: Routledge
- IAPMEI (2014).** *Criar – Forma jurídica e formalidades legais: Sociedade Anónima*. Consult. 7 de maio de 2014, disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=476>
- IHRSA (2013).** *The IHRSA Global Report 2013: The State of the Health Club Industry*. IHRSA
- Jain, D. & Singh, S. (2002).** Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16 (2), 34-46.

- Jewell, R. (2007).** Establishing Effective Repositioning Communications in a Competitive Marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 13(4), 231 – 241.
- Kotler, P. (2000).** *Marketing Management*. Estado Unidos da América: The Millenium Edition
- Laran, J. & Tsiros, M. (2013).** An investigation of the effectiveness of uncertainty in marketing promotions involving free gifts. *Journal of Marketing*, 77, 112-123.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levi, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2013).** *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (15 ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2001).** *Serviços: marketing e gestão* (1 ed). São Paulo: Saraiva.
- ManzProduções (2014a).** BodyPump, Consult. 14 abril de 2014, disponível em <http://www.manz.pt/bodyump.php>
- ManzProduções (2014b).** RPM, Consult. 14 abril de 2014, disponível em <http://www.manz.pt/rpm.php>
- Marinho, I. (2011).** *O Marketing como Ferramenta Estratégica no Estudo do Ginásio e Health Club Total Fitness*. Porto. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- McCarthy, J. (2007).** *IHRSA's Guide do Membership Retention* (2 ed.). International Health, Racquet & SportsClub Association.
- Minton, D. & Stanley, J. (2008).** The health and fitness industry: trends and commercial realities. In B. Oakley & M. Rhys (Eds.), *The Sport and Fitness Sector: An Introduction* (pp. 44 – 59). New York: Routledge
- Minzberg, H. (1999).** *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (A. S. Booker trad.) (2 ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (2005).** *Gestores, Não MBAS: Um olhar crítico sobre a Gestão e o Desenvolvimento da Gestão* (G. Fonseca-Statter trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- NetGenesis & Target Marketing (2000).** *E-Metrics: Business Metrics for the New Economy*. Consult. 3 de maio de 2014, disponível em <http://www.netgen.com/emetrics/>
- Oakley, B. & Rhys, M. (2008).** The sport and fitness sector: an introduction. In B. Oakley & M. Rhys (Eds.), *The Sport and Fitness Sector: An Introduction* (pp. 1 – 6). New York: Routledge
- Oliver, R., Rust, R. & Varki, S. (1997).** Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73 (3), 311-336.
- Pedragosa, V. & Correia, A. (2009).** Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(4), 450-464.
- Pedragosa, V. (2012).** *Satisfação e Fidelização em Ginásios e Health Clubs: Estudo das Expetativas, das Emoções e da Qualidade*. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Pereira, G. & Branco, C. (2008).** As sociedades gestoras de participações sociais. *Societário*. Consult. 5 de maio de 2014, disponível em http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/por/Newsletter_Societario_Corporate_11_2008.pdf
- Pires, G. (2005).** *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional* (2 ed.). Porto: APOGESD.
- Pires, G. & Lopes, J. (2004).** Gestão do Desporto: Novos Desafios, Diferentes Soluções. In G. Pires (Coord.), *Povos e Culturas*, 9, 407-430.
- Presidência do Conselho de Ministros (2009).** Decreto-Lei nº 273 de 1 de Outubro de 2009, 1.ª série, n.º 191, 7087 – 7093.
- Reichheld, F & Teal, T. (1996).** *The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School.
- Sacavém, A. (2006).** Estratégias de Comunicação. In A. Correia, A. Sacavém, C. Colaço (Eds.), *Manual Fitness & Marketing: Para a Competitividade dos Ginásios e Health Clubs* (pp.403-426). Lisboa: Visão e Contextos
- Santos, E. & Correia, A. (2011).** *Evolução do Fitness em Portugal: Mudanças e Desafios*. Visão e Contextos, Lda.

- Sarmiento, J., Pinto, A., Costa, C. & Silva, C. (2011).** O evento desportivo como factor de desenvolvimento. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 1(1), 1-14.
- Serralvo, F. & Furrier, M. (2008).** Posicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros. *RBGN, São Paulo*, 10(26), 1-16.
- Sirianni, N., Bitner, M., Brown, S. & Mandel, N. (2013).** Branded Service Encounters: Strategically Aligning Employee Behavior with the Brand Positioning. *Journal of Marketing*, 77, 108-123.
- Smith, G. (2014).** Customer Service Success: Front-line Employees Are Key to Customer Service Success. Consult. 21 de maio de 2014, disponível em http://humanresources.about.com/od/customerservice/a/serve_customers.htm
- Sonae (2013a).** Quem Somos?. Consult. 20 de dezembro de 2013, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/pessoas/quem-somos/>
- Sonae (2013b).** Áreas de Negócios. Consult. 20 de dezembro de 2013, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/sonae/areas-de-negocio/>
- Sonae (s.d.).** Código de Ética e de Conduta [documento eletrónico], Consult. 27 de dezembro de 2013, disponível em www.sonae.pt/
- Sonae (2012).** Relatório de Sustentabilidade Sonae SGPS, S.A. [documento eletrónico], Consult. 27 de dezembro de 2013, disponível em www.sonae.pt/
- Sonae Capital (2007).** Sonae Turismo SGPS, S.A.. Consul. 20 de dezembro de 2013, disponível em <http://www.sonaeturismo.com/>,
- Solinca (2013a).** Quem Somos. Consult. 20 de dezembro de 2013, disponível em <http://www.solinca.pt/quem-somos/1.htm>
- Solinca (2013b).** Circuito. Consult. 8 de maio de 2014, disponível em <http://www.solinca.pt/circuito/236.htm>
- Solinca (2013c).** Treino Funcional. Consult. 8 de maio de 2014, disponível em <http://www.solinca.pt/treino-funcional/229.htm>
- Solinca (2013d).** Pilates. Consult. 8 de maio de 2014, disponível em <http://www.solinca.pt/pilates/17.htm>
- Storbacka, K., Standvik, T., & Gronroos, C. (1994).** Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 21–38.

- Surprenant, C. & Solomon, M. (1987).** Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51, 86-96
- Talley, M. (2008).** The voluntary regulation of the fitness industry. In B. Oakley & M. Rhys (Eds.), *The Sport and Fitness Sector: An Introduction* (pp. 135 – 142). New York: Routledge.
- Talley, M. (2008).** Customer retention: a manager's perspective. In B. Oakley & M. Rhys (Eds.), *The Sport and Fitness Sector: An Introduction* (pp. 231 – 250). New York: Routledge.
- Tharret, S. & Peterson, J. (2006).** *Fitness Management*. Monterrey, CA: Healthy Learning.
- Victorino, L., Verma, R. & Wardell, D. (2012).** Script usage in standardized and customized service encounters: implications for perceived service quality. *Production and Operations Management*, 22(3), 518-534
- Watt, D. (2003).** *Sports Management and Administration* (2 ed.). London: Routledge.

ANEXOS

Anexo 1 – Mapa de Aulas em vigor de 9/2013 a 2/2014.

MAPA DE AULAS



DE GRUPO - PORTO PALÁCIO HOTEL

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO	DOMINGO
07h30	BODYPUMP	RPM		BODYPUMP	RPM		
08h00	ABS		LOCALIZADA		ABS		
09h00	FUNCCIONAL	ABS	CORE	ABS	FUNCCIONAL		
10h00		FUNCCIONAL	HIDRO	FUNCCIONAL	HIDRO	ABS	
10h30		LOCALIZADA	PILATES	LOCALIZADA	PILATES	AULA SÓCIO	FUNCCIONAL
11h00			BODYPUMP				HIDRO
11h45	TRX	HIDRO	ABS	HIDRO		HIDRO	CORE
12h30	BODYPUMP	ZUMBA	RPM	ZUMBA	RPM	ALONGAMENTOS	ABS
13h00	RPM	PILATES	LOCALIZADA	CIRCUITO	LOCALIZADA		
14h00	CIRCUITO	FUNCCIONAL	HIDRO		HIDRO		
17h30	ABS	PILATES	BODYPUMP	PILATES	ABS	FUNCCIONAL	
18h00	BODYPUMP	RPM	ABS	RPM	BODYPUMP	LOCALIZADA	
18h30	ABS	LOCALIZADA	RPM	LOCALIZADA	ABS		
18h45	PILATES	TRX		TRX	PILATES		
19h00	FUNCCIONAL	HIDRO	BODYPUMP	HIDRO	FUNCCIONAL		
19h30	ZUMBA		CORE		ZUMBA		
20h00	ALONGAMENTOS	CIRCUITO		CIRCUITO	ALONGAMENTOS		
20h30		ABS	TRX	ABS			

SOLINCA reserva-se o direito de livramento
modificar as actividades e horários

Anexo 2 – Mapa de Aulas em vigor de 2/2014 a 4/2014.

MAPA DE AULAS DE GRUPO - PORTO PALÁCIO



	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
07h30	Les Mills BODYPUMP	Les Mills RPM	LOCALIZADA	Les Mills BODYPUMP	Les Mills RPM		
08h00	ABS	ABS	ABS	ABS	ABS		
09h00					FUNCIONAL		
10h00		FUNCIONAL	HIDRO	FUNCIONAL	HIDRO	ABS	
10h30	FUNCIONAL	LOCALIZADA	PILATES	LOCALIZADA	PILATES	AULA SÓCIO	FUNCIONAL
11h00							HIDRO
11h45	TRX	HIDRO	ABS	HIDRO		HIDRO	ABS
12h00	LOCALIZADA	ZUMBA PARTY	Les Mills RPM	ZUMBA PARTY	Les Mills RPM	ABS	
13h00	Les Mills RPM	PILATES	LOCALIZADA	CIRCUITO	LOCALIZADA		
14h00	CIRCUITO		HIDRO		HIDRO		
17h30	ABS	PILATES	Les Mills BODYPUMP	PILATES	LOCALIZADA	FUNCIONAL	
18h00	Les Mills BODYPUMP	Les Mills RPM	ABS	Les Mills RPM	FUNCIONAL	LOCALIZADA	
18h30	ABS	LOCALIZADA	Les Mills RPM	LOCALIZADA	ABS		
18h45	PILATES	FUNCIONAL		TRX			
19h00	FUNCIONAL	HIDRO		HIDRO			
19h30	ZUMBA PARTY			CIRCUITO	ZUMBA PARTY		
20h00	CIRCUITO		ABS		PILATES		
20h30	ABS	TRX	ABS	FUNCIONAL			
21h30	3B	LOCALIZADA	3B	LOCALIZADA			

SOLINCA reserva-se o direito de livremente modificar as actividades e horários

Anexo 3 – Mapa de Aulas em vigor a partir de 4/2014

MAPA DE AULAS



DE GRUPO - PORTO PALÁCIO HOTEL

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
07h30	LEOMILLER BODYPUMP Est-2 Dur-30 Sala Music Dur-15	LEOMILLER RPM Est-2 Dur-30 Sala Music Dur-15	LOCALIZADA Est-2 Dur-30 Sala Music Dur-15	LEOMILLER BODYPUMP Est-2 Dur-30 Sala Music Dur-15	LEOMILLER RPM Est-1 Dur-30 Sala Music Dur-15		
08h00	ABS	ABS	ABS	ABS	ABS		
09h00					FUNCIONAL		
10h00		Sala Music Dur-30 FUNCIONAL	Pilates Dur-45 HIDRO	Sala Music Dur-30 FUNCIONAL	Pilates Dur-45 HIDRO	Sala Music Dur-15 ABS	
10h30	Sala Music Dur-30 FUNCIONAL	LOCALIZADA	PILATES	LOCALIZADA	PILATES	AULA SOCIO	Sala Music Dur-30 Pilates Dur-45 FUNCIONAL
11h00							HIDRO
11h45	Sala Music Dur-30 TRX	Pilates Dur-45 HIDRO	Sala Music Dur-15 ABS	Pilates Dur-45 HIDRO		Pilates Dur-45 HIDRO	Sala Music Dur-15 ABS
13h00	Est-2 Dur-30 3B	Est-2 Dur-30 ZUMBA	Est-1 Dur-50 RPM	Est-2 Dur-50 ZUMBA	Est-3 Dur-50 RPM	Sala Music Dur-15 ABS	
13h00	Est-1 Dur-50 RPM	Est-1 Dur-50 PILATES	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA	Circuito Dur-50 CIRCUITO	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA		
17h30	Circuito Dur-50 CIRCUITO	Pilates Dur-45 PILATES	Pilates Dur-45 HIDRO	Pilates Dur-45 LOCALIZADA	Pilates Dur-45 HIDRO		
17h30	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA	Est-2 Dur-50 PILATES	Est-2 Dur-50 BODYPUMP	Est-2 Dur-50 PILATES	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA	Sala Music Dur-30 FUNCIONAL	
18h00	Sala Music Dur-15 ABS	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA	Sala Music Dur-15 ABS	Est-1 Dur-50 RPM	Est-2 Dur-50 LOCALIZADA	Sala Music Dur-30 LOCALIZADA	
18h30	Est-1 Dur-50 PILATES	Sala Music Dur-30 FUNCIONAL	Est-2 Dur-30 3B	Sala Music Dur-30 TRX	Sala Music Dur-30 ABS		
18h45	Sala Music Dur-50 FUNCIONAL	Pilates Dur-45 HIDRO		Pilates Dur-45 HIDRO			
19h00	Est-2 Dur-50 ZUMBA			Circuito Dur-50 CIRCUITO	Est-2 Dur-50 ZUMBA		
19h30	Circuito Dur-50 CIRCUITO		Sala Music Dur-15 ABS		Est-1 Dur-50 PILATES		
20h00		Sala Music Dur-15 ABS	Sala Music Dur-30 TRX	Sala Music Dur-15 ABS	Sala Music Dur-30 FUNCIONAL		
20h30	Est-2 Dur-30 3B	Est-2 Dur-30 LOCALIZADA	Est-2 Dur-30 3B	Est-2 Dur-30 LOCALIZADA			
20h45	Est-1 Dur-30 LEOMILLER RPM			Est-1 Dur-30 LEOMILLER RPM			

Anexo 4 – Flyer da Campanha Promocional Continente/Solinca

O CONTINENTE E O SOLINCA VÃO PÔR TODA A FAMÍLIA A MEXER.

FAÇA 3 TREINOS POR SEMANA, POR APENAS 39,90€/MÊS COM 50% DE DESCONTO EM CARTÃO, E SEMPRE QUE NÃO POSSA IR AO SEU CLUBE, VAI UM ELEMENTO DA FAMÍLIA NO SEU LUGAR.

Adira já numa loja Continente ou em www.continente.pt.



CONDIÇÕES DO PLANO SOLINCA/CONTINENTE

- Campanha válida para novas adesões ao Solinca.
- Desconto não acumulável com outras campanhas em vigor no clube.
- Preço base da mensalidade: 39,90€.
- Desconto mensal de 19,95€ em Cartão Continente e válido durante 12 meses.
- 3 treinos por semana (até 3 familiares por inscrição) em horário off-peak.
- Oferta dos custos de inscrição, seguro incluído no valor da mensalidade.
- Fidelização por um período mínimo de 12 meses*.
- Possibilidade de frequentar qualquer clube, independentemente de onde foi realizada a inscrição.

*Sujeito a assinatura de um contrato de fidelização no clube Solinca até ao dia 28 de fevereiro 2014. Após o período de fidelização, o contrato renova por 6 meses, perdendo o desconto a partir do 12.º mês.






HORÁRIOS OFF-PEAK

BRAGA	7h - 10h	12h - 18h	20h - 22h
COLOMBO	7h - 12h	14h - 18h	20h - 22h
PORTO - DRAGÃO	7h - 12h30	14h30 - 17h30	20h - 22h
GAIA	7h - 18h		20h - 22h
LAGOS - AQUILIZ	12h30 - 18h		
NORTESHOPPING	7h - 12h	14h - 18h	20h - 22h
OBRAS	7h - 10h	14h - 17h30	20h - 22h
PORTO PALAÇO HOTEL	7h - 10h	14h - 17h	20h - 22h
VASCO DA GAMA	7h - 12h	14h - 18h	20h - 22h
VIANA DO CASTELO	7h - 10h	12h - 18h	20h - 22h
VILA DO CONDE	7h - 10h	12h - 18h	20h - 22h

O horário off-peak é válido de segunda a sexta-feira. Ao fim de semana não existe horário off-peak (a entrada é livre a qualquer hora).

COMO ADERIR

1. **Compre a 1.ª mensalidade numa loja Continente ou em www.continente.pt.** O desconto da 1.ª mensalidade é acumulado no Cartão Continente após o pagamento.
2. **Dirija-se a um Clube Solinca:** faça-se acompanhar pelo talão de compra da 1.ª mensalidade para completar a sua inscrição.
3. **Receba os descontos em Cartão Continente:** informe qual o seu número do Cartão Continente no Clube Solinca e receba os descontos das mensalidades até ao 5.º dia útil do mês seguinte ao pagamento.