



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Perceção da Qualidade dos Serviços de dois clubes de *Fitness* localizados na Área Metropolitana do Porto

Relatório de Estágio Profissionalizante
apresentado à Faculdade de Desporto da
Universidade do Porto, com vista à obtenção
do grau de Mestre referente ao curso do 2º
Ciclo em Gestão Desportiva (Decreto-Lei n.º
74/2006, de 24 de março, na versão da sua
quarta alteração pelo Decreto-Lei n.º 63/2016,
de 13 de setembro).

Orientador: Prof. Doutor Rui Garganta

Supervisor local: Prof. Ricardo Cerqueira

Sérgio Filipe Santos Guedes

Porto, setembro de 2019

Guedes, S. F. S. (2019). Perceção da Qualidade dos Serviços de dois clubes de *Fitness* localizados na Área Metropolitana do Porto. Relatório de Estágio Profissionalizante para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: *FITNESS*, QUALIDADE DOS SERVIÇOS, SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, ÁREA METROPOLITANA DO PORTO.

Agradecimentos

Quero deixar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que de uma maneira ou de outra contribuíram para que isto fosse possível.

Aos meus pais por estarem sempre ao meu lado, por acreditarem em mim, por apoiarem as minhas escolhas e darem força para continuar!

Ao Professor Doutor Rui Garganta, por ter aceitado ser o meu orientador e por toda a paciência que teve comigo ao longo deste ano.

À direção do “grupo” HC, pela oportunidade de realizar o estágio profissionalizante nos dois clubes.

A todo o *staff*, por facilitarem a minha integração na equipa e por todo o conhecimento transmitido ao longo dos últimos meses. Em especial, ao Ricardo Cerqueira e à Renata Correia que foram as pessoas que mais me acompanharam e ajudaram durante o estágio.

Aos meus amigos, por estarem presentes nos momentos de maior ansiedade e por todo o apoio dado ao longo deste percurso.

Aos meus colegas de turma, por todas as experiências vivenciadas ao longo destes dois anos e acima de tudo pelo companheirismo demonstrado.

A todos o meu muito OBRIGADO!

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	XIII
Abstract.....	XV
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 Origem e Evolução do <i>Fitness</i>	3
2.2 <i>Fitness</i> em Portugal	5
2.3 Qualidade dos Serviços de <i>Fitness</i>	6
2.4 Satisfação dos clientes	13
3. Enquadramento da prática profissional	15
3.1 Caracterização da Área Metropolitana do Porto	15
3.2 Caracterização da Cidade do Porto	17
3.3 Caracterização da Cidade de Espinho.....	17
3.4 Caracterização da Entidade de Estágio	19
3.4.1 Serviços	19
3.4.2 Definição do público-alvo.....	20
3.4.3 Horário de funcionamento.....	20
3.4.4 Planeamento do estágio	21
4. Realização da prática profissional	23
4.1 Cliente mistério	23
4.2 Análise à concorrência.....	25
4.3 Divulgação dos serviços	25
4.3.1 Publicidade <i>Outdoor</i>	25
4.3.2 Entrega de <i>flyers</i>	26
4.4 <i>Pack Business</i>	27
4.5 Avaliação <i>HC Trainer</i>	28
4.6 Receção.....	29
4.6.1 <i>Prospects</i>	29
4.6.2 Sócios	31
4.6.3 Telemarketing	31
4.7 Eventos	34

4.7.1 Jantar de Natal.....	34
4.7.2 Aniversário do HC2.....	35
5. Estudo sobre a Percepção da Qualidade dos Serviços dos clubes HC1 e HC2	37
5.1 Objetivos	37
5.2 Metodologia	37
5.3 Caracterização da Amostra.....	38
5.4 Apresentação e Análise dos Resultados.....	39
5.5 Conclusões	50
6. Observações/Sugestões.....	53
7. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas	55
8. Conclusão	57
Referências Bibliográficas	59
Anexos	XVII
Anexo I - Relatório de Análise à Concorrência do Clube HC1	XIX
Anexo II - Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços	XXVII

Índice de Figuras

Figura 1 - Segmentação do Mercado de Fitness em Portugal (AGAP, 2019) ...	5
Figura 2 - Dimensões da qualidade de serviço e relação entre o serviço esperado e o serviço percebido (Rodrigues e Fernandes, 2008).....	10
Figura 3 - Área Metropolitana do Porto (Fonte: Portal AMP)	16
Figura 4 - Fases de venda (Fonte: Manual da Receção do clube HC2).....	30

Índice de Quadros

Quadro 1 - Horário de funcionamento do clube HC1 e HC2 20

Quadro 2 - Cronograma de atividades a desenvolver no “grupo” HC..... 21

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resultados do questionário de avaliação da qualidade dos serviços dos clubes HC1 e HC2	39
Tabela 2 - Resultados da comparação entre clubes (Instalações).....	42
Tabela 3 - Resultados da comparação entre clubes (Atendimento na Recepção)	42
Tabela 4 - Resultados da comparação entre clubes (Limpeza e Manutenção geral) ..	43
Tabela 5 - Resultados da comparação entre clubes (Divulgação dos serviços).....	43
Tabela 6 - Resultados da comparação entre sexos (Limpeza e Manutenção geral HC1)	45
Tabela 7 - Resultados da comparação entre grupos etários (Instalações HC1).....	46
Tabela 8 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Instalações HC1).....	46
Tabela 9 - Resultados da comparação entre grupos etários (Limpeza e Manutenção geral HC1)	47
Tabela 10 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Limpeza e Manutenção geral HC1)	47
Tabela 11 - Resultados da comparação entre grupos etários (Cardio e Musculação HC1)	47
Tabela 12 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Cardio e Musculação HC1)	48
Tabela 13 - Resultados da comparação entre grupos etários (Aulas de Grupo HC1) .	48
Tabela 14 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Aulas de Grupo HC1)	48
Tabela 15 - Resultados da comparação entre grupos etários (Instalações HC2).....	49
Tabela 16 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Instalações HC2).....	49

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado nos clubes de *fitness* HC1 e HC2, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

O documento está estruturado em oito capítulos, com início numa breve introdução, seguindo-se uma revisão de literatura sobre a origem e a evolução do *fitness*, o *fitness* em Portugal, a qualidade dos serviços de *fitness* e a satisfação dos clientes. Posteriormente surge o enquadramento da prática profissional, onde é feita a caracterização da Área Metropolitana do Porto, da cidade do Porto, da cidade de Espinho e da entidade de estágio. As atividades desenvolvidas e funções desempenhadas no “grupo” HC são descritas no capítulo dedicado à realização da prática profissional. Seguidamente é apresentado um estudo sobre a perceção da qualidade dos serviços dos clubes HC1 e HC2, onde foi aplicado o mesmo questionário, com o objetivo principal de perceber o nível de satisfação dos sócios relativamente à qualidade dos serviços prestados e posteriormente comparar os resultados entre clubes, em função do sexo e do grupo etário. Por fim, os dois últimos capítulos destinam-se à reflexão crítica e conclusão do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: *FITNESS*, QUALIDADE DOS SERVIÇOS, SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, ÁREA METROPOLITANA DO PORTO.

Abstract

This report was prepared as part of the professional internship at HC1 and HC2 fitness clubs in order to get the master's degree in Sports Management by the Faculty of Sports of University of Porto.

The document is structured in eight chapters, with a brief introduction, following a literature review on the origin and evolution of fitness, fitness in Portugal, the quality of fitness services and customer satisfaction. Then, the experience from the professional practice emerges, where the characterization of the Porto's Metropolitan Area, the city of Porto, the city of Espinho and the internship entity are described. The activities and functions performed in the HC "group" are described in the chapter dedicated to the professional practice. On the next chapter, a study was made focusing on the perception of the quality of service of clubs HC1 and HC2, where the same survey was applied. The main goal of the survey is understanding the level of satisfaction of the members regarding the quality of services provided and recently the results between teams, depending on gender and age group. Finally, the last two chapters intended for critical reflection and conclusion of the work.

KEYWORDS: FITNESS, QUALITY OF SERVICES, CUSTOMER SATISFACTION, PORTO METROPOLITAN AREA.

1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado no “grupo” HC com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva.

Enquanto estudante da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, sempre quis especializar-me e obter mais conhecimento na área da gestão do *fitness* com o objetivo de futuramente abrir o meu próprio ginásio.

Inicialmente tive alguma dificuldade em escolher a entidade onde iria realizar o meu estágio, pois teria de ser compatível com o meu horário de trabalho. Depois de uma tentativa falhada na Divisão de Desporto da Câmara Municipal de Espinho, que acredito ser um ótimo local para aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos no primeiro ano do curso, voltei a virar o meu foco para os ginásios e *health clubs*, até que surgiu a oportunidade de estagiar no “grupo” HC. Apesar da direção do clube não estar preparada para ter um estagiário na área da gestão, recebeu-me de braços abertos e proporcionou-me a oportunidade de estar ligado profissionalmente ao mundo do *fitness*.

Um dos aspetos que mais me motivou foi o facto de poder estar inserido em dois clubes do “grupo”, ambos localizados na Área Metropolitana do Porto, que me deram a possibilidade de presenciar duas realidades diferentes, ainda que partilhem o mesmo conceito.

Iniciei o estágio com grandes expectativas de poder aprender mais sobre como gerir um clube de *fitness* e desenvolver competências pessoais e técnicas que me permitissem estar melhor preparado para trabalhar neste setor.

No decorrer do estágio fui realizando algumas tarefas e desempenhando algumas funções que não iam ao encontro do que era pretendido, por isso houve a necessidade de ajustar o plano de atividades a desenvolver durante o estágio. Com isto, definiu-se que a avaliação da qualidade dos serviços seria o foco central do meu trabalho.

2. Revisão de Literatura

2.1 Origem e Evolução do *Fitness*

Fitness é uma palavra de origem inglesa que significa "estar em boa forma física". O termo é normalmente associado à prática de atividade física e refere-se à boa condição física ou bem-estar físico e mental.

A palavra é formada a partir da junção de "*fit*", que tem como um dos seus significados "boa forma", com "*ness*", um sufixo que transforma adjetivos em substantivos, designando um estado ou uma condição.

Segundo a definição do American College of Sports Medicine (2012), a condição física é definida como um conjunto de atributos que as pessoas têm ou desenvolvem que estão relacionados com a prática de atividade física.

É bastante comum as pessoas confundirem atividade física com exercício físico. A atividade física é entendida como todo o movimento produzido pelos músculos esqueléticos com gasto energético acima dos níveis de repouso, ou seja, todo o movimento que realizamos no dia a dia, como por exemplo, nadar, lavar o carro, passear o cão, varrer, brincar, entre outros. A atividade física é considerada como um elemento essencial de bem-estar, assumindo-se como um "veículo" de promoção da saúde. Já o exercício físico é considerado como uma sequência sistematizada de movimentos de diferentes segmentos corporais, executados de forma planeada e com um determinado objetivo a ser atingido.

A prática de exercício físico é presentemente valorizada em termos sociais, em termos de sucesso profissional, e valorizada ainda mais pelos seus potenciais benefícios físicos e psicológicos para o indivíduo, que procura constantemente por melhor conforto e bem-estar, numa sociedade onde o estilo de vida é caracterizado por indivíduos sedentários, debilitados e stressados.

A constatação e divulgação dos benefícios de uma prática regular de exercício físico levou a um aumento na procura por ginásios e *health clubs* e, consequentemente, a um aumento da oferta, de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes.

Este aumento é sobretudo notório nas grandes cidades, quer seja para manter ou melhorar a condição física, por questões de saúde, preocupações com a estética, pela interação social e/ou reconhecimento social da importância da atividade física em termos de qualidade de vida, que têm influenciado a procura por um estilo de vida mais ativo.

De acordo com Brito e Alves (2002), “não é só a prática do desporto como prática em si (...) mas também a promoção da qualidade de vida e saúde. A procura por ginásios (...) faz florescer este tipo de indústria tornando-a atrativa ao investimento.”

Aquando do seu surgimento, os ginásios eram frequentados, na sua grande maioria, por um público jovem e saudável, focando-se essencialmente numa filosofia de culto do corpo.

Um dos pioneiros e impulsionadores desta filosofia foi um senhor chamado Jack Lalanne, conhecido como o “Padrinho do *Fitness*”. Lalanne abriu o seu primeiro ginásio em 1936, com apenas 21 anos, em Oakland, na Califórnia. Inventou um conjunto de aparelhos de musculação que ainda são utilizados nos dias de hoje. Para além destes feitos, foi o primeiro a abordar os benefícios da atividade física regular e de uma alimentação saudável, em programas televisivos norte-americanos e autor de inúmeros livros relacionados com o tema.

Mais tarde, no final da década de 60, apareceu Kenneth Cooper, médico de profissão, que escreveu um livro intitulado “*Aerobics*”. Segundo Ceragioli (2008), este autor, orientou uma série de estudos com o objetivo de determinar um sistema de treino físico mais eficaz para os militares norte-americanos, sugerindo a utilização de exercícios aeróbicos para melhorarem a sua condição física. Estas investigações tiveram um grande impacto social, que fizeram despoletar a criação de várias vertentes do *fitness*.

Desde então, o mercado do *fitness* alterou bastante a sua filosofia inicial, tendo evoluído até aos tempos atuais sob uma perspetiva de *wellness*, conceito que integra a saúde e o bem-estar físico, mental e social como resultado da prática de exercício físico.

2.2 *Fitness* em Portugal

O setor do *fitness* tem-se revelado um mercado em constante mudança e com forte crescimento a nível nacional.

Segundo Armando Moreira, da direção geral da AGAP (2015), “em 20 anos, praticamente tudo mudou no mercado: regulamentação, profissionalização e novos modelos de negócio. Vivemos numa sociedade cada vez mais envelhecida e sedentária, pelo que é incontornável e imperioso que tudo o que diga respeito à saúde e bem-estar seja promovido e fortalecido, do ponto de vista social, económico e fiscal. Hábitos não se apagam de um dia para o outro. O lado positivo é que tem sido o *fitness* a dar uma resposta crescente para as pessoas que procuram manter-se ativas.”

Num estudo realizado pelo Centro de Estudos Económicos e Institucionais da Universidade Autónoma de Lisboa em parceria com a AGAP, estima-se que em Portugal, 23% dos clubes de *fitness* trabalham no segmento *low cost*, 69% no segmento *mid-market* e 8% no segmento *premium* (Figura 1).

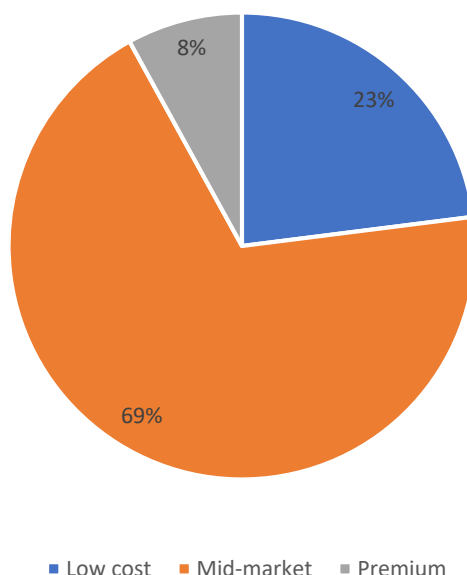


Figura 1 - Segmentação do Mercado de Fitness em Portugal (AGAP, 2019)

Contrariamente ao que se tinha vindo a verificar com a proliferação dos ginásios *low cost*, que fez com que o valor médio das mensalidades em Portugal baixasse nos últimos anos (AGAP, 2017), e que era expectável que continuasse, a realidade é que aumentou dos 35,48€ para os 39,50€ (AGAP, 2019).

No mesmo estudo, verifica-se um saldo positivo de 61.067 clientes, entre o número de novos clientes (340.352) e o número de cancelamentos (279.285). Em contrapartida, constata-se que existe uma grande dificuldade por parte dos clubes de *fitness* em reter os seus clientes.

Segundo a AGAP (2019), a indústria do *fitness* apresenta uma taxa de cancelamento de 65%, ou seja, em cada 100 clientes ativos, 65 cancelam a sua inscrição, que equivale a uma taxa de retenção de apenas 35%.

De acordo com as informações disponibilizadas pela Europe Active relativamente ao ano de 2018, a receita total estimada em Portugal ronda os 264 milhões de euros, para um setor que conta com cerca de 593 mil sócios-membros em clubes de *fitness*, que corresponde a uma taxa de penetração de 5,8% na população e que é composto por sensivelmente 1000 empresas (Europe Active, 2019). Comparativamente ao ano de 2016, Portugal teve um aumento da receita total na ordem dos 50 milhões de euros e um aumento de cerca de 63 mil sócios-membros em clubes de *fitness* (AGAP, 2017).

Apesar do crescimento do setor do *fitness*, constata-se que ainda há um longo caminho a percorrer. Segundo os dados apresentados no Barómetro do *Fitness* em Portugal de 2018, pela AGAP, em conjugação com os dados da Europe Active, estima-se que apenas 26% da população portuguesa pratica atividade física, tornando-se este um grande desafio para quem tutela o Desporto em Portugal.

2.3 Qualidade dos Serviços de *Fitness*

Kotler (1991), define serviço como “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível, e não resulta na posse de algo.”

Segundo Correia (2006), as particularidades dos serviços face aos produtos podem ser caracterizadas da seguinte forma:

1. **Intangibilidade:** refere-se à característica universalmente indicada quando se pretende distinguir os serviços dos produtos. Os serviços não são vistos, sentidos ou tocados, logo não é fácil a sua mensuração e/ou avaliação. É essencialmente através da experimentação do serviço que é possível retirar informação em relação ao nível de correspondência entre a expectativa inicialmente formulada pelo consumidor e a percepção efetivamente tida aquando da utilização e/ou consumo do serviço prestado;

2. **Inseparabilidade:** refere-se ao facto de o serviço ser produzido e consumido ao mesmo tempo, ao contrário do que sucede com os produtos, os quais são fabricados e consumidos posteriormente. Não existe uma dissociação clara entre a prestação de um serviço, seja ele de que índole for, e o ato de consumo por parte do consumidor;

3. **Variabilidade:** relaciona-se com a heterogeneidade do serviço e depende de inúmeras variáveis que em parte influenciam e interferem com a percepção do consumidor. Quem presta o serviço, ou como é prestado, são variáveis que a tornam numa característica peculiar. Para minimizar a variabilidade as organizações podem tomar algumas medidas, como por exemplo, formar os funcionários, estabelecer padrões no processo de prestação do serviço, monitorizar a satisfação através de um sistema de recolha de sugestões e/ou reclamações, permitindo que os pontos fracos sejam detetados e corrigidos, tendendo estes aspetos para uma homogeneização do serviço;

4. **Perdurabilidade:** relaciona-se com a incapacidade de o serviço ser guardado para posterior consumo (não pode ser armazenado, vendido mais tarde ou devolvido). A perdurabilidade não é um problema quando existe uma procura estável, no entanto, quando existe uma procura sazonal esse aspeto influencia o aumento dos custos com o serviço.

Segundo Nascimento (2000), o conceito de qualidade de serviços tradicional relaciona-se com a eficiência e a fiabilidade, ou seja, refere-se à qualidade objetiva ou técnica, que é medida através de indicadores de gestão interna. A tendência atual aponta no sentido de o conceito de qualidade evoluir

para a satisfação de clientes, considerando-se a qualidade “aquilo que o cliente quer que ela seja”, isto é, aquilo que lhe proporciona satisfação, que corresponde às suas necessidades e desejos.

A qualidade e a satisfação apesar de serem dois conceitos distintos, estão fortemente relacionados, mas por vezes não é fácil compreender a sua relação. Alguns autores acreditam que a satisfação do cliente leva à percepção da qualidade do serviço, para outros, a qualidade do serviço resulta na satisfação do cliente.

Pedragosa (2006), refere que as definições de qualidade dos serviços em ginásios e *health clubs* centram-se no consenso de que um serviço de qualidade deve ser entendido em termos da percepção da qualidade para o consumidor, baseando-se a maioria das definições nas necessidades, nas expectativas, nas percepções e na satisfação dos consumidores.

A qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são temas que devem preocupar os gestores da indústria do *fitness*, pois é um mercado que está em contínua transformação, devido às constantes inovações do setor e ao aumento da competitividade.

Existe a necessidade, por parte da gestão, de melhorar continuamente a qualidade dos serviços oferecidos, de acordo com o conhecimento que vão adquirindo das necessidades atuais e futuras dos seus clientes, para assim irem ao encontro das suas expectativas, conseguindo gerar satisfação e, paralelamente, a fidelização dos mesmos.

Esta preocupação constante de quem gere este tipo de serviço, leva a que esteja sempre atento às tendências do mercado e ao que se passa nas suas instalações.

Ferreira (2001), afirma que os ginásios são um bom exemplo de uma organização onde o cliente é a figura central do serviço. De uma forma geral, os ginásios são organizações relativamente pequenas, onde os clientes têm uma grande oportunidade de compreender a organização, bem como a forma como é desempenhado o processo de gestão. Além disso, os clientes contactam com os funcionários mais frequentemente e durante mais tempo do que normal nas demais organizações de serviços.

Para Correia (2000), as características dos serviços desportivos vão ao encontro das características dos serviços em geral. Os elementos fundamentais dos serviços de cariz desportivo são as instalações, pessoas de contacto, consumidores e o serviço propriamente dito. Os serviços desportivos possuem também características como a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perdurabilidade, logo, a sua produção pressupõe uma participação ativa do consumidor, a razão de ser de todo e qualquer serviço, seja desportivo ou não. Pelo referido, é lícito pensar que a qualidade do serviço desportivo deverá ser entendida como a que é percebida pelo consumidor durante ou após a sua prestação, sendo necessário e útil que as organizações desportivas encarem a perceção do consumidor e a satisfação pessoal das suas necessidades como fatores determinantes na elaboração da estratégia de gestão.

Por norma os clientes avaliam a qualidade através de uma série de atributos que podem ser, segundo vários autores, categorizados por várias dimensões.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), baseados na ideia de que os julgamentos de qualidade dos serviços são feitos através da diferença entre as expectativas do consumidor e a sua perceção, criaram um instrumento para a sua medição chamado de SERVQUAL. Este instrumento propõe cinco dimensões da qualidade dos serviços prestados e percebidas pelos consumidores:

1. **Confiabilidade:** é a capacidade de prestar um serviço com exatidão e que o consumidor possa confiar; é perceber que o desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do consumidor, e isso significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros;

2. **Responsabilidade:** é a disposição para auxiliar os consumidores e fornecer o serviço prontamente; é perceber que deixar o consumidor à espera cria, de forma desnecessária, uma perceção negativa; é perceber que, se ocorrer uma falha na prestação do serviço, a capacidade de dar resposta rapidamente e com profissionalismo pode gerar no consumidor uma perceção positiva da qualidade do serviço;

3. **Segurança:** está relacionada com o conhecimento, o respeito e a comunicação efetiva para com o consumidor; é a competência e a preocupação em dar o melhor serviço;

4. **Empatia:** é a capacidade de demonstrar interesse e a atenção personalizada para com o consumidor, sendo características desta a acessibilidade, a sensibilidade e o esforço para entender os seus desejos, expectativas e/ou necessidades;

5. **Tangibilidade:** é aferida através da aparência das instalações físicas, equipamentos, recursos materiais e humanos, podendo igualmente estender-se à conduta de outros consumidores que estejam a utilizar o mesmo serviço em simultâneo.

Slack et al. (1997), apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes, sendo elas:

Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa;

Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável;

Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre;

Rodrigues e Fernandes (2008), resume, em termos esquemáticos, as dimensões da qualidade de serviço e a qualidade de serviço percebida da seguinte forma:

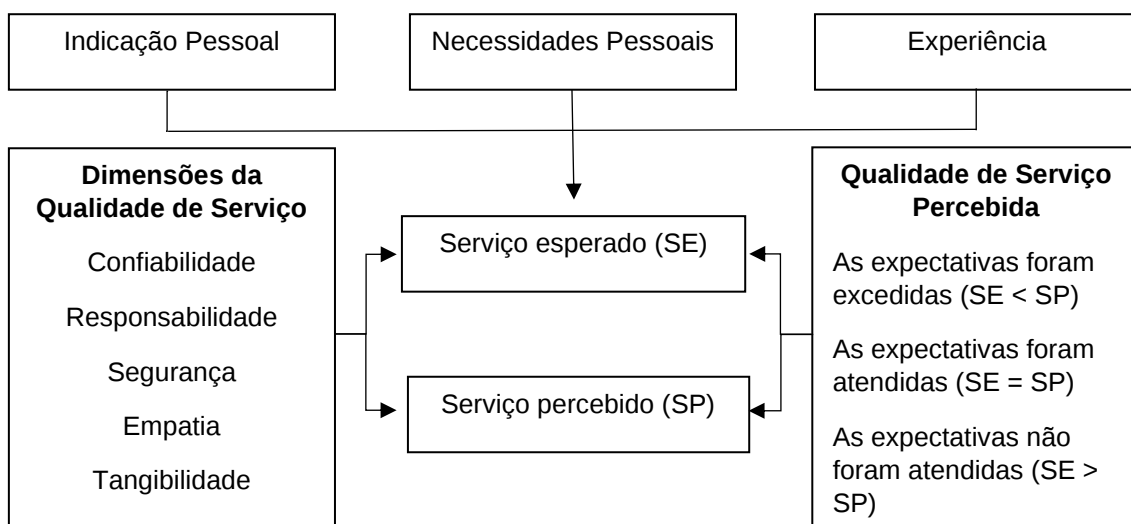


Figura 2 - Dimensões da qualidade de serviço e relação entre o serviço esperado e o serviço percebido (Rodrigues e Fernandes, 2008)

Segundo Grönroos (2000), a qualidade do serviço corresponde ao grau de eficácia com que vai ao encontro da expectativa do consumidor. Só terá efeito, podendo induzir satisfação, através da qualidade e comparação com a sua própria expectativa, sendo determinada por três motivos: experiência anterior em determinado serviço, necessidade pessoal do consumidor e comunicação entre organização e consumidor. É fundamental perceber o que o consumidor procura e de que forma avalia a qualidade do serviço.

Em termos práticos, podemos concluir que, para satisfazer os clientes, a qualidade do serviço tem que ir ao encontro ou exceder as expectativas do consumidor.

Cronin e Taylor (1992), criaram um instrumento alternativo a que deram o nome de SERVPERF, que capta diretamente a percepção dos consumidores a respeito do desempenho do serviço. Estes autores utilizaram uma abordagem distinta, não considerando a expectativa do consumidor, mas apenas a sua percepção. Resumindo, Cronin e Taylor (1992), teorizaram e fundamentaram que a qualidade não podia ser avaliada através da diferença entre as expectativas e o desempenho, mas sim através da percepção efetiva do desempenho tido.

De acordo com a perspectiva de Cronin e Taylor (1992), a qualidade percebida do serviço é um antecedente à satisfação do consumidor, e essa satisfação tem um efeito significativo na intenção de aquisição do serviço. Ainda segundo os mesmos autores, a qualidade de serviço percebida tem uma menor influência na intenção de aquisição que a própria satisfação do consumidor.

Segundo Lengnick-Hall (1996), os clientes não recebem apenas o serviço, mas assumem também um papel ativo no processo de “distribuição do serviço”.

Chang (1998), considerou que a avaliação da qualidade deveria ser entendida como um sistema de quatro fases: *input*, *throughput*, *output* e *outcome*.

Os gestores, os funcionários responsáveis pelo serviço e os clientes são entendidos como elementos que trazem orientações e atributos para o funcionamento do serviço (*inputs*); as interações entre os funcionários e os clientes num determinado ambiente constituem a fase *throughput* do sistema; a fase *output* corresponde à percepção da qualidade, relativamente ao serviço fornecido. Finalmente, a satisfação ou insatisfação de ambos, dos consumidores

e funcionários, é entendida como uma consequência da prestação do serviço, que corresponde à fase *outcome*.

Já Brady e Cronin (2001), propuseram um modelo que define serviços de qualidade baseados em três dimensões que influenciam a atitude dos sócios: qualidade na interação (atitudes dos colaboradores, comportamento e profissionalismo), qualidade do envolvimento físico (ambiente, design das instalações e fatores sociais) e qualidade nos resultados (tempo de espera, elementos tangíveis e valências). Estas três dimensões estão envolvidas na satisfação do cliente e esta, por sua vez, está ligada à lealdade enquanto comportamento e atitude.

Chang e Chelladurai (2003), desenvolveram um modelo multidimensional, denominado de *Service Quality in Fitness Services* (SQFS), para a análise da qualidade em clubes de fitness, onde foram identificadas nove dimensões. Três dessas dimensões foram incluídas na fase inicial (compromisso de gestão para a qualidade, desenvolvimento de serviços e serviços essenciais) cinco dimensões na fase de processamento (interações interpessoais com os funcionários, interações tarefa com os empregados, ambiente físico, o contacto com outros consumidores e resolução de problemas) e uma dimensão na fase de final (qualidade do serviço percebido).

Alexandris et al. (2004) acrescentam outros fatores como o preço, o estímulo, a paz de espírito, os serviços principais, a qualidade dos colaboradores, as instalações gerais e os serviços secundários.

Para Ferrand et al. (2010) parece existir também um conjunto de atributos importantes a serem encontrados nas investigações, tais como limpeza, *staff*, serviços confiáveis e segurança, embora não haja consenso no que é importante para a situação de serviços específicos de *fitness*.

Gonçalves et al. (2013) referem que dependendo das características do clube e dos sócios, outros atributos podem ser relevantes para a qualidade do serviço. As autoras sugerem ainda aos gestores de *fitness* que avaliem os atributos relevantes para o seu clube, a fim de perceberem melhor quais os atributos que devem melhorar, retirar ou mesmo acrescentar.

2.4 Satisfação dos clientes

Segundo Oliver (1993), a satisfação não é mais do que uma reação emocional experiencial e única que é consequência do balanço feito entre a qualidade do serviço esperado e aquele que é experimentado.

Theodorakis et al. (2004) falam da satisfação como resultado de um processo de quatro etapas que tem sido desenvolvido na literatura do marketing. A primeira etapa inclui as necessidades e expectativas de pré-compra dos clientes acerca da performance dos serviços. Estas percepções são depois comparadas com as expectativas originais. O resultado destas comparações é o nível de confirmação percebida, que determina o nível de satisfação. Se a performance do serviço preenche as expectativas e necessidades originais, o resultado é a satisfação.

Existe bastante consenso à volta da ideia de que a qualidade do serviço e satisfação são duas ideias diferentes, mas que existe uma relação causal entre as duas. Apesar de existir alguma discussão, tende-se a aceitar que a satisfação é uma consequência da qualidade dos serviços.

Alexandris et al. (2004), referem que na vertente dos serviços desportivos, um cliente sentirá elevados níveis de satisfação em resultado de uma percepção positiva da interação com o ambiente físico e social.

Mais concretamente no *fitness*, Equestre (2004) reforça a ideia de que a experiência de cada sócio no clube deverá ser consistentemente positiva, intencional, diferenciada e valorizada, se isto ocorrer, a satisfação dos sócios aumentará.

Importa igualmente perceber que são os clientes satisfeitos que desempenham o melhor papel de comunicação junto dos potenciais clientes, exercendo de forma eficiente um marketing positivo para a organização.

Segundo Bodet (2006), se a satisfação do consumidor for o centro da investigação, as dimensões da qualidade do serviço representam um caminho direto para a avaliação do constructo.

3. Enquadramento da prática profissional

3.1 Caracterização da Área Metropolitana do Porto

A Área Metropolitana do Porto (AMP) é uma associação de municípios de direito público com fins múltiplos, que representa a sub-região com maior relevo do Norte de Portugal e a segunda maior área metropolitana nacional. Esse papel resulta do facto de existirem infraestruturas fundamentais como o aeroporto Francisco Sá Carneiro, o porto de Leixões, a rede rodoviária, a rede ferroviária, assim como um tecido empresarial importante para o País. Para além disso, inclui a segunda maior cidade de Portugal, o Porto, bem como um conjunto de importantes municípios que se constitui em torno dessa centralidade.

A AMP, enquanto estrutura institucional, tem como missão promover o planeamento e a gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território. A AMP possui um leque abrangente de funcionalidades que se centram principalmente no trabalho de uma equipa de representantes políticos e de técnicos qualificados, que procuram articular e promover os projetos comuns aos municípios que a compõem. A entidade tem, igualmente, funções de representação dos municípios e de gestão, em diferentes estruturas e entidades de importância metropolitana, como é o caso das empresas públicas de transportes, entidades reguladoras, agências regionais de desenvolvimento, agências de energia, instituições culturais, sociais e de turismo (Portal AMP, s.d.).

A AMP e o seu Território

O Porto, cidade com as suas referências inscritas na história, afirma-se hoje como cidade-pólo, embrionária da grande região que é hoje a Área Metropolitana do Porto (AMP). Localizada no Litoral Norte de Portugal, a AMP abraça uma zona geográfica composta por 17 municípios, que ocupa uma área aproximada de 2.040 km², com uma população residente a rondar 1.700.000 habitantes. Na Figura 3 pode observar-se todos os concelhos que integram a

Área Metropolitana do Porto, nomeadamente, Arouca, Espinho, Gondomar, Maia, Matosinhos, Oliveira de Azeméis, Paredes, Porto, Póvoa de Varzim, Santa Maria da Feira, Santo Tirso, São João da Madeira, Trofa, Vale de Cambra, Valongo, Vila do Conde e Vila Nova de Gaia assumem as suas particularidades, mas convergem numa complementaridade pela diversidade, na qual a AMP é, sem dúvida, um portador e promotor dessa coesão. Essa identidade e diversidade está refletida na multiplicidade de ofertas de programas gastronómicos, desportivos e culturais, que oferecem aos visitantes e aos conterrâneos vivências e experiências únicas.



Figura 3 - Área Metropolitana do Porto (Fonte: Portal AMP)

3.2 Caracterização da Cidade do Porto

O Porto, é uma das cidades mais antigas da Europa e a segunda maior de Portugal, com uma área de 45 km² e uma população de cerca de 215 mil residentes.

É uma cidade mundialmente conhecida graças ao famoso Vinho do Porto. Apresenta um centro histórico, classificado como Património Cultural da Humanidade pela UNESCO, notavelmente conservado, através da sua arquitetura medieval, barroca e neoclássica. Com esta herança histórica e cultural sempre presente, o Porto modernizou-se através dos centros de investigação da sua Universidade, concebeu espaços públicos de design arrojado, como a Casa da Música e o Museu de Arte Contemporânea de Serralves, colocando a cidade nos roteiros da Arquitetura Moderna.

Paralelamente, criaram-se novas infraestruturas e melhoraram-se os acessos rodoviários no Grande Porto de modo a facilitar as deslocações dentro e fora da cidade. A expansão do aeroporto Francisco Sá Carneiro e a rede de metro do Porto são dois bons exemplos desses investimentos.

A dinâmica social e cultural, fazem hoje do Porto uma cidade acolhedora e bastante atrativa, tendo sido eleita em 2014 como o Melhor Destino Europeu.

O Desporto, está também bem presente no ADN da cidade, com a existência de boas infraestruturas para a prática de diversas modalidades desportivas, de clubes e atletas que competem ao mais alto nível e na organização de grandes eventos desportivos.

3.3 Caracterização da Cidade de Espinho

Espinho é uma cidade e um município que pertence ao distrito de Aveiro e que integra a Área Metropolitana do Porto. Está dividida em 4 freguesias: Anta e Guetim, Espinho, Paramos e Silvalde.

Segundo os dados do PORDATA (2019), conta com 29.484 habitantes, sendo que 15.744 são do sexo feminino e 13.740 são do sexo masculino. Verifica-se também que a maioria da população residente pertence a um grupo

etário entre os 45 e os 64 anos, que representa 1/3 dos habitantes. Para além de ter uma população que está a ficar envelhecida, existe uma grande dificuldade em manter os jovens a viver nesta cidade, pois os preços elevados das habitações levam as pessoas a procurar outras zonas urbanas para se fixarem.

É uma zona que tem um grande crescimento durante a época balnear e que vive maioritariamente do comércio tradicional e do turismo.

A nível desportivo, a cidade de Espinho é conhecida por ser a “capital do voleibol”. É uma modalidade que tem na cidade muita da sua história, tanto em pavilhão como na praia. Foi aqui que foram conquistados grandes feitos a nível nacional e internacional.

Para além desta modalidade, o surf tem também o seu destaque. As praias em Espinho são muito procuradas pelos surfistas, pois são consideradas das melhores do Norte para a sua prática.

O futebol também faz parte da história da cidade, pois durante alguns anos o Sporting Clube de Espinho esteve na primeira divisão do futebol português, de onde saíram alguns jogadores para clubes de maior renome em Portugal, que chegaram até a integrar o grupo de eleitos da Seleção Nacional.

Já o *fitness* tem vindo a ganhar o seu espaço. Nestes últimos 10 anos foram abertos alguns estúdios, ginásios e *health clubs*, que levou os habitantes da cidade de Espinho e das áreas circundantes a procurarem estes locais para a prática de exercício físico. Atualmente não existem dados concretos do número de praticantes, mas estima-se que haja cerca de 5000 inscritos nos clubes de *fitness* em Espinho, um número que tende a aumentar.

Na minha opinião, Espinho é uma cidade que podia ser melhor potenciada, por estar localizada junto à costa, pelo comércio que tem, pelas infraestruturas que dispõe, pela facilidade que tem nos acessos, por todo um conjunto de fatores que podia fazer dela uma “grande” cidade, mas que só “vive” dos períodos sazonais, nomeadamente época balnear e época natalícia.

3.4 Caracterização da Entidade de Estágio

A empresa escolhida para estagiar foi um *health club* reconhecido na zona norte do país, que atua na indústria do *fitness* há quase 20 anos. Atualmente tem 2 clubes a funcionar. O primeiro a abrir foi o HC1, em setembro de 1999, na Foz do Porto, apresentando um conceito “familiar”, direcionado para a prática desportiva e para o conforto e bem-estar do cliente, apostando em profissionais dedicados e experientes, formados na área da educação física, sendo que alguns deles foram recrutados no Brasil. A empresa possui um conceito muito próprio, que vem a ser construído e desenvolvido ao longo dos anos.

Em 2017 surgiu o HC2 em Espinho, centrando-se no designado setor “*premium*” e mantendo o mesmo conceito do seu “irmão mais velho”. Com uma boa localização e um design interior arrojado como fator diferenciador da restante concorrência fez com que atraísse a atenção daqueles que procuravam por um *health club* inovador para melhorar as suas capacidades físicas e mentais. Tendo por base um atendimento personalizado/individualizado, o HC2 apresenta vários serviços que o cliente pode usufruir, sendo as aulas de grupo o seu foco principal. Em pouco mais de 2 anos conta com cerca de 450 sócios inscritos e tem como objetivo chegar aos 500 no final do ano de 2019.

3.4.1 Serviços

O HC1 e o HC2 destacam-se essencialmente em três serviços: cardio e musculação, aulas de grupo e SPA.

Ambos os clubes têm uma sala de cardio e musculação, de livre acesso, que permite ao cliente treinar sem qualquer limitação, com diversas máquinas e equipamentos, com o acompanhamento e orientação do professor. Cada cliente tem direito a um plano de treino personalizado, criado pelo professor, que é renovado ao longo do tempo de acordo com os objetivos e especificidades de cada um.

A nível de aulas de grupo apresentam um vasto leque de modalidades, que permite ao cliente usufruir em horários distintos de todas elas, dependendo única e exclusivamente da sua disponibilidade e motivação.

No serviço de SPA, o cliente pode desfrutar do banho turco, da sauna e do *jacuzzi*, num ambiente confortável e agradável, que permite relaxar.

A nível de serviços complementares os clubes disponibilizam o serviço de nutrição, massagens e fisioterapia, *personal trainer* e pilates clínico, criando desta forma todas as condições necessárias para que o cliente possa melhorar os seus resultados.

3.4.2 Definição do público-alvo

Em ambos os clubes de *fitness* podemos encontrar clientes de várias faixas etárias, desde crianças de tenra idade a idosos, que participam nas atividades organizadas pelo clube e partilham das mesmas experiências.

Verifica-se que a maioria dos inscritos são pessoas do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos.

A nível socioeconómico, podemos dizer que a maioria dos clientes pertence a uma classe alta e média alta.

A empresa tem como objetivo alcançar um maior número de clientes com idade superior aos 40 anos, pois apresentam tendencialmente uma maior estabilidade económica, que possibilita adquirir os diferentes serviços existentes, sem descurar os atuais sócios e possíveis novos clientes de outras faixas etárias.

3.4.3 Horário de funcionamento

HC1	HC2
Segunda a Sexta	Segunda a Sexta
06:30 – 22:00	06:30 – 22:00
Sábados	Sábados
08:30 – 21:00	09:00 – 13:00 e 17:00 – 20:00
Domingos e Feriados	Domingos e Feriados
09:00 – 21:00	09:00 – 13:00

Quadro 1 - Horário de funcionamento do clube HC1 e HC2

No Quadro 1 pode observa-se o horário de funcionamento em vigor até à data dos dois clubes. De salientar que no início do ano de 2019 o horário de funcionamento do HC2 sofreu alterações, passando a abrir às 06:30 e a fechar às 22:00 nos dias úteis, algo que não acontecia anteriormente (07:00 – 21:30). A direção entendeu que seria rentável abrir mais cedo e fechar mais tarde, pois alguns clientes só tinham oportunidade de treinar a essas horas. Com este alargamento, foi possível criar uma nova modalidade denominada por *OFF-PEAK*, que permitiu aos sócios aderentes frequentar as instalações todos os dias em horários de menor afluência, por um preço (€) mais baixo.

3.4.4 Planeamento do estágio

	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.
“Cliente mistério”	X						
Análise à concorrência	X	X					
Divulgação dos serviços		X	X	X			
Gestão de clientes				X	X	X	X
Avaliação da qualidade dos serviços				X	X	X	X

Quadro 2 - Cronograma de atividades a desenvolver no “grupo” HC

Início do estágio: novembro de 2018

Fim do estágio: maio de 2019

Duração do estágio: 500 horas (mínimo)

Horário do estágio: segunda a sexta, das 9h às 13h

4. Realização da prática profissional

Este capítulo tem como objetivo descrever todas as atividades desenvolvidas por mim ao longo do período de estágio nos clubes de *fitness* HC1 e HC2.

Desde o momento que iniciei esta jornada, as minhas expectativas eram elevadas e encontrava-me bastante motivado, pois estaria a desempenhar funções e a adquirir conhecimentos na área que sempre quis trabalhar. Creio que a minha adaptação a uma nova realidade e a um novo conceito foi rapidamente conseguida, graças ao apoio de todos os membros do *staff*, que sempre estiveram disponíveis para me orientar e tirar todas as dúvidas que tivesse.

Durante esta fase de adaptação, ainda não sabia ao certo que funções iria desempenhar e que atividades iria realizar. Esta indefinição trouxe-me alguma preocupação, pois gosto de ter tudo organizado e bem planeado. Após uma reunião com o diretor do “grupo” HC, ficou definido o meu cronograma de atividades de novembro a maio, apesar de estar sujeito a alterações consoante as necessidades dos clubes. Alterações essas que vieram a verificar-se posteriormente.

4.1 Cliente mistério

Aproveitando o facto de ser novo na casa, foi-me solicitado que fizesse de “cliente mistério” no clube HC1, com o intuito de avaliar o atendimento na receção e o acompanhamento dos professores na sala de cardio e musculação.

Antes de executar esta tarefa, fiquei a conhecer todos os procedimentos que devem ser cumpridos pelas rececionistas na primeira abordagem comercial e pelos professores quando aparece um potencial cliente.

Posto isto, desloquei-me ao HC1 para conhecer as instalações, as condições do serviço, as modalidades existentes e o preçário. Quando cheguei, fui atendido por uma pessoa que desempenhava as funções de administrativa do clube, mas que naquele momento estava a dar apoio na receção. Levou-me

a conhecer o espaço, sem antes fazer uma breve apresentação do serviço. Ao longo da visita tentou adotar uma postura empática e procurou perceber as minhas motivações e objetivos, no entanto podia ter feito mais questões, de modo a conhecer-me um pouco melhor, já que era um potencial cliente. Notava-se que conhecia bem o serviço e à medida que a conversa se ia desenrolando destacava aquilo que de melhor o clube tinha para oferecer. Depois da apresentação do espaço, sentámo-nos para conversar mais calmamente sobre o serviço. Mostrou-me as modalidades e os respetivos preços, campanhas em vigor, serviços complementares que poderia usufruir, etc., chegando à conclusão de que a modalidade que mais se enquadrava com aquilo que pretendia era a de menores de 25 anos por 47,95€ por mês, em regime livre, sem o extra das toalhas. No fim, a colaboradora sugeriu que passasse novamente no clube para fazer um treino experimental sem qualquer custo. No geral, achei que o atendimento foi simpático e agradável, mas pouco direcionado para a venda.

Conforme foi sugerido pela administrativa, fui no dia seguinte fazer um treino experimental. Quando entrei no clube fui atendido por uma rececionista que seguiu todos os procedimentos pré-definidos. Entregou-me o termo de responsabilidade para assinar, a toalha de treino e indicou-me onde era o balneário para me equipar. Posto isto, fui para a sala de cardio e musculação. Dirigi-me ao professor que estava presente, que me fez algumas questões depois de se apresentar. Quis saber se já treinava, quais eram os meus objetivos e mediante isso, ajustou o treino ao que pretendia. Foi bastante atencioso de início ao fim, procurou obter o meu feedback ao longo do treino, ajudou-me em exercícios com maior carga e corrigiu-me a postura em certos exercícios. A nível de acompanhamento foi exemplar.

No final, elaborei um relatório para ser entregue ao diretor do clube, onde identifiquei e analisei o tipo de atendimento que recebi, todo o processo de abordagem comercial que tiveram para comigo, desde o momento que entrei até que saí do clube.

Esta experiência fez com que ficasse a conhecer de uma forma mais clara e objetiva o conceito do ginásio, o tipo de abordagem a ter com os clientes e potenciais clientes e as fases de venda a serem adotadas. A nível pessoal, esta

atividade fez com que desenvolvesse o meu pensamento crítico e começasse a dar importância a alguns aspetos a nível do serviço que até então não dava.

4.2 Análise à concorrência

De modo a conhecer melhor a concorrência, foi-me pedido que fosse saber informações de alguns ginásios concorrentes do HC1 num raio até 10km.

O objetivo era perceber que condições oferecem aos seus clientes, as modalidades existentes, o preço que apresentam, quais os seus pontos fortes e fracos e no final atribuir uma nota de 0 a 20. Para isso, visitei cada um dos espaços e em alguns ginásios fiz um treino experimental para ter uma percepção mais “*in loco*” das condições do serviço.

No final, elaborei um relatório de análise à concorrência para ser entregue à Direção e Coordenação do clube, que se encontra neste documento em anexo.

4.3 Divulgação dos serviços

4.3.1 Publicidade *Outdoor*

A direção do HC2 decidiu no final do ano de 2018 que iria fazer um investimento em publicidade *outdoor*, de forma a melhorar a divulgação dos serviços do clube, por isso foi-me solicitado que fizesse um estudo junto das empresas que atuam neste mercado.

Contactei várias agências de publicidade, nomeadamente empresas bem posicionadas e experientes no mercado, para tentar perceber como atuam, os meios que têm disponíveis e os valores que cobram. Marquei também algumas reuniões com o intuito de obter informações mais detalhadas, que ajudassem no processo de tomada de decisão.

Depois de duas semanas a estabelecer contactos e a analisar as informações recolhidas, reuni com a direção, que chegou à conclusão que a melhor opção seria investir num painel LED.

O painel LED é uma ferramenta inovadora, com a capacidade de ser mais dinâmica e atrativa do que uma empena de rua ou um monoposte publicitário. Apesar de o investimento ser mais avolumado em termos financeiros, a direção entendeu que era justificável, pois iria acrescentar mais um método de divulgação dos serviços do clube e aumentar a probabilidade de angariar mais clientes.

Após a compra do painel LED, foram preparados e inseridos conteúdos relacionados com os serviços do HC2 para serem projetados para o exterior, com a vantagem de poderem ser alterados a qualquer momento.

Com esta experiência, pude adquirir conhecimentos de um mercado que praticamente desconhecia e estabelecer contactos com pessoas da área.

4.3.2 Entrega de *flyers*

Com a alteração do horário de funcionamento do HC2 e a criação da modalidade “*OFF-PEAK*”, a Coordenação entendeu que era importante divulgar estas alterações nos serviços do clube nas ruas de Espinho, através da entrega de *flyers*, por este ser um método simples e prático e por proporcionar o contacto direto com as pessoas.

Para isso, formaram-se quatro equipas de dois elementos pertencentes ao *staff*, definiram-se as zonas onde iriam ser distribuídos os *flyers* e em que dias essa tarefa iria ser realizada.

Durante uma semana foram distribuídos mais de 1000 *flyers* alusivos ao HC2 nas principais ruas da cidade e nas imediações do clube, com o objetivo principal de tentar angariar mais sócios.

Esta tarefa foi desafiante para mim, pois permitiu que interagisse com diversas pessoas que ainda não conheciam o clube e desenvolvesse a minha vertente comercial. No final recolhi alguns contactos de pessoas interessadas, que posteriormente tornaram-se sócias.

4.4 Pack Business

Juntamente com o diretor do “grupo” HC foi criado um pacote para empresas, denominado de “*pack business*”, que consistia em dar a possibilidade a 5 ou mais colaboradores de frequentarem o ginásio com o sistema *all inclusive*, pago pela empresa para um período de 6 meses, por um valor (€) inferior ao tabelado.

O objetivo era vender este pacote às chefias das empresas como forma de motivar os seus colaboradores a adotarem um estilo de vida mais saudável e consequentemente melhorarem a sua condição física, fazendo exercícios com acompanhamento personalizado, num espaço que proporciona todas as condições a nível de treino, que dispõe de um serviço de nutrição e que dá a possibilidade de usufruir de outros serviços complementares.

O contributo da prática de exercício físico para melhorar o rendimento dos colaboradores no exercer das suas funções e o consequente aumento dos níveis de produtividade, foram alguns dos argumentos utilizados para justificar este investimento em prol da empresa.

Durante dois meses contactei e marquei reuniões com algumas empresas próximas do clube HC2 para apresentar o *pack business* e dar a conhecer as instalações.

Somente uma empresa se mostrou interessada, no entanto os funcionários não se mostraram disponíveis e/ou motivados para frequentar o clube, ficando o negócio sem efeito.

Esta experiência, fez-me perceber que primeiro é necessário mudar o *mindset* das pessoas e dos líderes das organizações. Ver esta oportunidade como investimento e não como um custo para a empresa. Como é óbvio, nem todas têm possibilidades financeiras para tal, mas as que têm deviam pensar mais no bem-estar físico e mental dos seus colaboradores.

4.5 Avaliação *HC Trainer*

Foi-me pedido que fizesse nos primeiros 10 dias de cada mês a atualização do ficheiro de avaliação *HC Trainer*, que consiste em verificar alguns dados dos clientes do HC1 e HC2, nomeadamente o número de entradas no clube e o número de presenças em aulas de grupo (*checkclass*) no mês anterior, através do software do clube (*Health Center*).

Para cada uma das variáveis era atribuída uma pontuação numa escala de 3 pontos:

- a) Entradas no clube
 - 1) Fraco (0 a 6 entradas)
 - 2) Razoável (7 a 14 entradas)
 - 3) Bom (15 ou mais entradas)
- b) Presenças em aulas de grupo
 - 1) Fraco (0 a 6 presenças)
 - 2) Razoável (6 a 12 presenças)
 - 3) Bom (13 ou mais presenças)

No fim, fazia-se a média dos dois resultados e atribuída-se uma classificação final.

Nesta avaliação era também importante verificar a última vez que foi alterado o plano de treino e quando foi a última avaliação ou consulta nutricional de cada cliente, para que não ficasse no esquecimento uma eventual alteração ou reavaliação.

A análise dos resultados era posteriormente feita pelos coordenadores dos dois clubes e por todos os professores responsáveis por uma “carteira” de clientes.

Em suma, esta avaliação permite ao *staff* ter uma informação mais detalhada e organizada de cada sócio do clube.

4.6 Receção

Em fevereiro comecei a desempenhar funções na receção do clube HC2, de modo a colmatar uma necessidade existente, por falta de colaboradores. A partir desse momento o meu horário de estágio passou a ser das 14h30 às 19h30 de segunda a quinta, com folga à sexta.

Dada a responsabilidade desta função, durante a primeira semana estive em formação de forma a aprender a trabalhar com o *software* e a conhecer bem os procedimentos a serem adotados no atendimento a *prospects* e sócios. Relativamente ao *software*, que considero ser uma ferramenta fulcral para o bom funcionamento do clube, tive alguma facilidade em aprender a utilizá-lo, pois era intuitivo e prático, no entanto, existiam diversas situações para o qual tinha de ser utilizado, por isso foi necessário tirar alguns apontamentos para compreender melhor os passos que tinham de ser dados, principalmente no tratamento de novas inscrições, visto que requer uma maior atenção no momento de inserir as informações no sistema.

4.6.1 *Prospects*

As primeiras tarefas que executei na receção foram essencialmente com *prospects*, ou seja, pessoas que procuram informações sobre o serviço por livre vontade.

Lembro-me que quando atendi pela primeira vez um *prospect*, não segui todas as “fases de venda” (Figura 3) que aprendi, pois apresentei as instalações antes de perceber o que motivou o potencial cliente a ir conhecer o serviço.

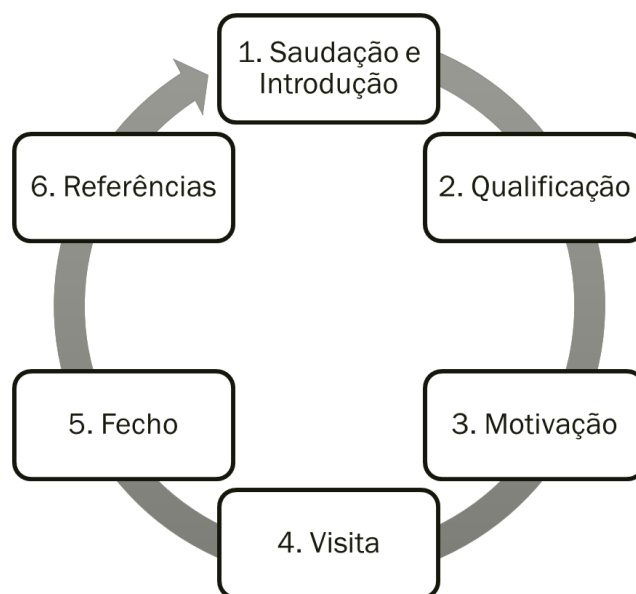


Figura 4 - Fases de venda (Fonte: Manual da Receção do clube HC2)

Era importante seguir esta sequência, pois aumentava a probabilidade de fecho. A 1ª fase era o primeiro contacto com o *prospect*, que consistia numa breve apresentação do serviço. A 2ª fase tinha como objetivo saber algumas informações pessoais, como teve conhecimento do clube, se estava ou já esteve inscrito noutro ginásio, entre outras. A 3ª fase consistia em perceber a sua motivação e os seus objetivos, mediante a sua resposta adequava-se a visita às instalações. A fase de “fecho” podia realizar-se de duas formas, no momento ou então posteriormente. Em ambas, o *prospect* deve ficar a conhecer o preço, o valor da inscrição e a campanha em vigor. Caso não se inscrevesse no momento, enviava-se uma brochura digital por email para que ficasse a conhecer de forma mais detalhada os serviços do clube, assim como o mapa de aulas em vigor. Após o fecho, solicitava-se algumas referências (contactos) e sugeria-se a recomendação do clube a familiares e amigos.

Depois de feita a inscrição, inseria-se todos os dados em sistema e atribuía-se um código de acesso que permitia ao sócio dar entrada e saída das instalações e tirar senhas no *checkclass* para poder frequentar as aulas de grupo.

Com esta experiência aprendi que todo este processo requer um vasto conhecimento do serviço, pois ninguém compra o que não conhece e que é fundamental criar empatia com o potencial cliente, de maneira a que ele sinta que conseguimos dar resposta à sua necessidade.

4.6.2 Sócios

No atendimento a sócios existiam várias tarefas a serem realizadas, nomeadamente a entrega de toalhas de treino e de banho, o esclarecimento de dúvidas, o recebimento de pagamentos referentes a mensalidades, alterações de modalidades, consultas de nutrição, tratamentos de fisioterapia, entre outros, e ainda processos mais demorados como pedidos de cancelamento e reclamações.

Qualquer alteração que fosse feita era extremamente importante inseri-la em sistema, para que não ficasse no esquecimento e todo o *staff* estivesse ocorrente.

Esta função exige que o rececionista seja atencioso e flexível, adaptando-se a cada situação, para que consiga dar resposta da melhor forma possível às necessidades dos sócios.

4.6.3 Telemarketing

Outra das funções que desempenhei na receção durante o meu período de estágio foi a de operador de telemarketing, que consistia em contactar potenciais clientes (*prospects*), desistentes e sócios do clube HC2.

Nessa mesma função existiam dois tipos de contactos a serem feitos: de **venda** e de **retenção**. As listagens de telemarketing eram enviadas semanalmente pela chefe de receção, à exceção das listagens de *prospects*, que competia a cada rececionista contactar as pessoas que atendeu. No final da semana de trabalho cada rececionista tinha de enviar um relatório com os resultados da semana em que contabilizava o número de vendas, número de *prospects* atendidos e o número de contactos realizados.

Telemarketing de Venda

O telemarketing que tinha como objetivo a venda, era direcionado a *prospects* e/ou a desistentes.

a) *Prospects*: contacto que era efetuado para apresentação de novas campanhas e para saber o feedback do potencial cliente após a sua visita ao clube. Este contacto só era realizado caso a pessoa tivesse assinado a autorização para o tratamento de dados pessoais. Caso não atendesse, era feito o reagendamento na agenda interna para ser contactado no dia seguinte, se possível a outra hora. Se não atendesse 5 chamadas, registava-se como “venda não efetuada” na agenda interna. Se atendesse e não tivesse interesse, efetuava-se o mesmo registo. Se dissesse que precisava de tempo para pensar, reagendava-se o contacto para outro dia.

b) Desistentes: contacto que era feito a pessoas que foram sócias do clube e que por algum motivo desistiram. Antes de ligar, devia-se confirmar se assinaram a autorização de tratamento de dados e verificar se existia algum comentário na sua ficha, pois podia haver alguma informação que levasse a não entrar em contacto. Caso não atendessem, aplicavam-se as mesmas regras de contacto a *prospects*.

Telemarketing de Retenção

O telemarketing que tinha como objetivo a retenção, era direcionado aos sócios e dividia-se em: frequência crítica, pendentes e controlo de qualidade.

a) Frequência Crítica: considerava-se o estado de frequência crítica a sócios que estavam ausentes do clube há pelo menos 15 dias. Este era um contacto muito importante a ser feito, porque se um sócio não estivesse a frequentar o clube a probabilidade de desistir era muito alta. Ao fazer este contacto devia-se dizer ao sócio que tínhamos constatado que já não vinha há

algum tempo e que estávamos a ligar para nos certificarmos de que estava tudo bem, que estava satisfeito com o serviço, etc., no entanto o principal objetivo era que as pessoas regressassem e esse devia ser o foco da chamada. Se não atendessem 3 chamadas, enviava-se uma mensagem a dizer: “Bom dia/Boa tarde, (nome do sócio). O HC2 sente a sua falta... esperamos que esteja tudo bem e que regresse aos treinos em breve. Cumprimentos, HC2.”

b) Pendentes: este era um contacto que exigia mais subtileza a quem liga, pois tinha como objetivo recuperar pessoas que tinham mensalidades em atraso, que ainda não tinham renovado o contrato, entre outras situações.

No caso de mensalidades em atraso, a ideia era informar os devedores que não foi possível cobrar a mensalidade e solicitar que a mesma fosse paga ao balcão. Se não atendessem 3 chamadas, enviava-se uma mensagem a dizer: “O HC2 informa que por motivos que nos são alheios não nos foi possível cobrar a sua mensalidade. Agradecemos a sua regularização ao balcão assim que possível. Gratos pela compreensão.”

c) Controlo de Qualidade: tinha como objetivo verificar se todos os procedimentos estavam a ser cumpridos, avaliar a satisfação do sócio com o clube e perceber se com o passar do tempo a opinião se alterava. O primeiro contacto era realizado cerca de 15 dias após a inscrição no clube e o segundo contacto era realizado cerca de 60 dias após o primeiro contacto. Antes de ligar, devia-se verificar sempre o número de vezes que a pessoa veio ao clube. Se tivesse vindo menos do que 5/6 vezes fazia-se o contacto mais tarde. Quando se estabelecia o contacto informava-se o sócio que estávamos a ligar no âmbito do controlo de qualidade e preenchia-se um ficheiro que se encontrava numa pasta no ambiente de trabalho com o seguinte guião:

- Já fez a avaliação física?
- Já tem plano de treino?
- O plano de treino inclui aulas de grupo?
- Conhece os nossos serviços complementares?

Se sim... Já experimentou ou tem interesse em experimentar?

- Indique por favor 3 pontos positivos...
- Indique por favor 3 pontos a melhorar...

Por fim, atribua uma nota de 0 a 20.

Antes de terminar a chamada, questionava-se o sócio se queria fazer alguma observação/sugestão.

Se não atendesse 3 chamadas, enviava-se uma mensagem a dizer: "O HC2 preocupa-se com o seu bem-estar. Nesse sentido estamos a tentar contactá-lo/a no âmbito do nosso controlo de qualidade. Agradecemos que nos contacte quando for oportuno para si ou que se dirija à receção. Obrigada!"

Por diversas razões, esta tarefa foi a que menos me motivou e a que senti mais dificuldades em realizar, pois a maioria das pessoas não tem paciência para responder a este tipo de questões, no entanto estes contactos eram importantes para a angariação e retenção de sócios.

4.7 Eventos

4.7.1 Jantar de Natal

No dia 8 de dezembro de 2018 foi realizado o jantar de Natal do "grupo" HC. Um evento que contou com a presença do *staff* e de muitos sócios dos dois clubes, em que o convívio e a boa disposição não faltaram.

Ao longo do jantar houve imensas surpresas, desde animações preparadas por membros do *staff*, *karaoke*, algumas atuações e no final a habitual entrega de prémios. Neste evento foram reconhecidos os sócios mais assíduos de cada um dos clubes, os sócios com mais presenças em aulas de grupo e o funcionário do ano de 2018.

Este evento foi importante para me integrar melhor no grupo, pois tive a oportunidade de conhecer todos os membros do *staff*, interagir com eles fora do local de trabalho e envolver-me num meio social ao qual não estava habituado, que acabou por ser uma experiência interessante.

4.7.2 Aniversário do HC2

A 13 de Março de 2019 celebrou-se o segundo aniversário do clube HC2. Na semana que antecedeu o evento ajudei na organização e nos preparativos para aquele que seria um dia especial para o clube e para todos os sócios.

O dia foi repleto de animação e boa disposição, com o *staff* vestido a rigor. À medida que os sócios iam chegando, o pessoal da receção (incluindo eu) envolvia-os no espírito, com a entrega de lembranças e a captação de fotos junto a um painel alusivo ao segundo aniversário do clube.

Ao fim da tarde organizamos uma “super aula” e preparamos uma surpresa para o final. Durante uma hora e meia decorreram duas aulas em simultâneo, de treino militar e *cycling*, na mesma sala. No final projetamos um vídeo com os melhores momentos do clube e cantamos os parabéns para comemorar mais um aniversário do HC2.

5. Estudo sobre a Perceção da Qualidade dos Serviços dos clubes HC1 e HC2

5.1 Objetivos

Objetivo principal

Percecionar o nível de satisfação dos sócios de dois clubes de *fitness*, doravante identificados por HC1 e HC2, relativamente à qualidade dos serviços prestados.

Objetivos secundários

Tendo em consideração a diversidade de serviços e de variáveis traçamos os seguintes objetivos secundários:

- Comparar os níveis de satisfação dos sócios em função do Clube;
- Comparar os níveis de satisfação dos sócios em função do Sexo;
- Comparar os níveis de satisfação dos sócios em função do Grupo etário;

5.2 Metodologia

O questionário de avaliação da qualidade dos serviços foi elaborado segundo algumas sugestões encontradas na literatura e adaptadas às diretrizes da direção dos clubes. Após a sua aprovação, ficou disponibilizado em suporte de papel na receção do HC2 de 25 de fevereiro a 24 de março e no HC1 de 15 de abril a 17 de maio para ser preenchido.

Para o efeito, utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos, com as seguintes opções de resposta: 1 - Muito Fraco, 2 - Fraco, 3 - Razoável, 4 - Bom, 5 - Muito Bom. A esta escala foi adicionada a opção NS (Não Sabe). Deste modo,

uma avaliação positiva corresponde a valores entre 4 e 5, uma avaliação negativa entre 1 e 2 e uma avaliação “neutra” corresponde a 3.

Após a recolha dos questionários, os dados obtidos foram inseridos no Excel e posteriormente processados através do *programa IBM SPSS Statistics*, versão 25.

Para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre clubes e em função do sexo utilizou-se o teste t de medidas independentes, enquanto que para analisar em função do grupo etário, utilizou-se a Análise de Variância (ANOVA), de medidas independentes, com o Teste *Post Hoc* de Tukey para as múltiplas comparações, estabelecendo-se o nível de significância de 5%.

5.3 Caracterização da Amostra

Dada a confidencialidade necessária e inerente a este tipo de inquérito, procedeu-se à caracterização da amostra, sabendo-se apenas o número do sujeitos, o sexo e a idade dos clientes, mantendo-se assim o seu anonimato.

Numa população de 1552 clientes, em que 1128 pertencem ao HC1 e 424 pertencem ao HC2 foi recolhida uma amostra de 263 respostas, que representa cerca de 17% da população alvo. Relativamente ao HC1, obteve-se 151 respostas, das quais 89 correspondem a clientes do sexo feminino e as restantes 62 respostas pertencem a clientes do sexo masculino, que representam respetivamente 59% e 41% do número total de respostas, enquanto que no HC2, 66 das respostas pertencem a clientes do sexo feminino e 46 respostas pertencem a clientes do sexo masculino, que representam respetivamente 59% e 41%, dando um total de 112 respostas.

Relativamente à idade, a média geral dos sócios do HC1 é de 44 anos e do HC2 é 35 anos. Para a categorização por grupos etários fez-se a seguinte divisão: 16 aos 29 anos (HC1- 23%, n=35; HC2- 39%, n=44), 30 aos 49 anos (HC1- 36%, n=54; HC2- 34%, n=38) e 50 aos 80 anos (HC1- 41%, n=62; HC2- 27%, n=30).

5.4 Apresentação e Análise dos Resultados

Objetivo principal

Para dar resposta ao objetivo principal proposto analisaram-se os valores do mínimo, máximo e média de cada uma das perguntas do questionário aplicado aos sócios do HC1 e HC2 relativamente à qualidade dos serviços prestados (Tabela 1).

Pergunta	HC1			HC2		
	Mínimo	Máximo	Média	Mínimo	Máximo	Média
1 – Instalações	1	5	3,7	2	5	4,2
2 - Horário de funcionamento	3	5	4,5	2	5	4,4
3 - Atendimento na receção	1	5	4,4	3	5	4,9
4 - Ambiente social	2	5	4,4	3	5	4,7
5 - Limpeza e Manutenção geral	1	5	3,9	2	5	4,6
6 - Horário de acompanhamento em sala de cardio e musculação	2	5	4,2	1	5	4,1
7 - Acompanhamento dos professores de cardio e musculação	2	5	4,4	2	5	4,5
8 - Qualidade das máquinas e equipamentos de cardio e musculação	1	5	3,6	2	5	4,1
9 - Mapa de aulas de grupo	1	5	4,0	2	5	3,9
10 - Acompanhamento dos professores de aulas grupo	3	5	4,6	3	5	4,6
11 - Qualidade do material das aulas de grupo	1	5	3,6	1	5	4,1
12 - Serviço de <i>Personal Trainer</i>	1	5	4,5	3	5	4,2
13 - Serviço de Nutrição	2	5	4,1	1	5	3,8
14 - Serviço de Massagens e Fisioterapia	1	5	4,3	3	5	4,2
15 - Serviço de <i>SPA</i>	1	5	3,4	1	5	3,4
16 - Método de divulgação dos serviços	1	5	3,5	1	5	4,0
17 - Promoção do clube nas redes sociais	1	5	3,6	2	5	4,1

Tabela 1 - Resultados do questionário de avaliação da qualidade dos serviços dos clubes HC1 e HC2

Como podemos observar na Tabela 1, os sócios do HC1 apresentam maiores níveis de satisfação relativamente ao acompanhamento dos professores de aulas de grupo (média=4,6; n=116), horário de funcionamento (média=4,5;

n=149), serviço de *personal trainer* (média=4,5; n=52), atendimento na recepção (média=4,4; n=147), ambiente social (média=4,4; n=149) e acompanhamento dos professores de cardio e musculação (média=4,4; n=113) e menores níveis de satisfação relativamente ao serviço de SPA (média=3,4; n=65), método de divulgação dos serviços (média=3,5; n=105), promoção do clube nas redes sociais (média=3,6; n=87), qualidade das máquinas e equipamentos de cardio e musculação (média=3,6; n=115) e qualidade do material das aulas de grupo (média=3,6; n=115).

Os sócios do HC2, estão mais satisfeitos com o atendimento na recepção (média=4,9; n=112), ambiente social (média=4,7; n=112), limpeza e manutenção geral do clube (média=4,6; n=112), acompanhamento dos professores de aulas de grupo (média=4,6; n=83) e acompanhamento dos professores de cardio e musculação (média=4,5; n=112) e menores níveis de satisfação relativamente ao serviço de SPA (média=3,4; n=57), serviço de Nutrição (média=3,8; n=70) e mapa de aulas de grupo (média=3,9; n=96).

Tendo em conta a diversidade de questões, procuramos posteriormente agrupar os itens em categorias, de forma a facilitar a análise dos resultados da comparação entre clubes, em função do sexo e do grupo etário.

Dada a relevância e a dificuldade em agrupar os cinco primeiros itens, estes ficaram independentes. Os seguintes foram agrupados em 4 categorias:

1. “Cardio e Musculação”

Questões desta categoria:

- 6 – Horário de acompanhamento em sala de cardio e musculação;
- 7 – Acompanhamento dos professores de cardio e musculação;
- 8 – Qualidade das máquinas e equipamentos de cardio e musculação.

2. “Aulas de Grupo”

Questões desta categoria:

- 9 – Mapa de aulas de grupo;
- 10 – Acompanhamento dos professores de aulas de grupo;

11 – Qualidade do material das aulas de grupo.

3. “Serviços complementares”

Questões desta categoria:

12 – Serviço de *Personal Trainer*;

13 – Serviço de Nutrição;

14 – Serviço de Massagens e Fisioterapia;

15 – Serviço de SPA.

4. “Divulgação dos serviços”

Questões desta categoria:

16 – Método de divulgação dos serviços;

17 – Promoção do clube nas redes sociais.

De salientar que, na categoria 3 “serviços complementares”, a amostra é muito reduzida, pois quer num clube como noutro são poucos os sócios que usufruem ou já usufruíram de todos esses serviços (HC1: n=17), (HC2: n=6), por isso não serão apresentados resultados.

Objetivos secundários

Resultados da comparação entre Clubes

Com o objetivo de comparar os resultados obtidos entre o clube HC1 e HC2 estabelecemos os seguintes critérios: existirem diferenças estatisticamente significativas ($\text{sig} < 0,05$) e uma “relevância substantiva”, ou seja, uma diferença considerável na média entre clubes igual ou superior a 0,5 pontos. Cumprindo-se os critérios é apresentada a tabela de resultados e a respetiva análise. Caso não se cumpram, apenas é referido em texto a inexistência de diferenças significativas e/ou relevantes.

Os itens e categorias que não cumpriram os critérios que nos permitam sugerir diferenças significativas e/ou relevantes entre clubes foram os seguintes:

Item 2: “Horário de funcionamento” (HC1=4,5 (n=149); HC2=4,4 (n=112); sig=0,056).

Item 4: “Ambiente social” (HC1=4,4 (n=149); HC2=4,7 (n=112); sig=0,007).

Categoria 1: “Cardio e Musculação” (HC1=4,1 (n=107); HC2=4,2 (n=112); sig=0,125).

Categoria 2: “Aulas de Grupo” (HC1=4,1 (n=103); HC2=4,2 (n=83); sig=0,167).

Nos restantes itens cumprem-se os critérios anteriormente definidos, por conseguinte serão apresentadas as tabelas de resultados.

Item 1 - “Instalações”

	Média ± Desvio padrão	T	Sig
HC1	3,6 ± 0,9	-6,200	0,000
HC2	4,2 ± 0,6		

Tabela 2 - Resultados da comparação entre clubes (Instalações)

Pela leitura da Tabela 1 pode-se constatar que os sócios do HC2 estão significativamente mais satisfeitos com as instalações. No nosso entender, este resultado deve-se ao facto do HC2 ser mais recente e apresentar um *design* interior mais moderno. O HC1, apesar de ter uma maior diversidade de máquinas e equipamentos de cardio e musculação e apresentar um espaço mais amplo, necessita de ser renovado. Esta foi uma das observações mais referidas por parte dos sócios do HC1, que explica o resultado encontrado.

Item 3 – “Atendimento na Recepção”

	Média ± Desvio padrão	T	Sig
HC1	4,4 ± 0,8	-6,862	0,000
HC2	4,9 ± 0,4		

Tabela 3 - Resultados da comparação entre clubes (Atendimento na Recepção)

Relativamente ao atendimento na receção, verifica-se que os sócios do HC2 estão significativamente mais satisfeitos que os sócios do HC1. Na nossa opinião, esta diferença é explicada pelo facto de no HC1 existir uma maior rotatividade de funcionários, enquanto que no HC2 o período de permanência dos colaboradores que desempenham funções na receção é maior. Este tempo de permanência permite que haja uma relação de maior confiança entre sócios e funcionários do clube.

Item 5 – “Limpeza e Manutenção geral”

	Média ± Desvio padrão	T	Sig
HC1	3,9 ± 1,1	-6,598	0,000
HC2	4,6 ± 0,6		

Tabela 4 - Resultados da comparação entre clubes (Limpeza e Manutenção geral)

Na Tabela 4, pode-se verificar que os sócios do HC2 estão significativamente mais satisfeitos que os sócios do HC1. No nosso entender, este resultado deve-se à escassez de recursos humanos no HC1 para dar resposta à frequência elevada dos sócios nas instalações, enquanto que no HC2 o número de funcionários contratados para desempenhar essas funções é suficiente.

Categoria 4 – “Divulgação dos serviços”

	Média ± Desvio padrão	T	Sig
HC1	3,7 ± 1,0	-3,020	0,003
HC2	4,2 ± 0,7		

Tabela 5 - Resultados da comparação entre clubes (Divulgação dos serviços)

Analisando a Tabela 5, verifica-se que os sócios do HC2 estão significativamente mais satisfeitos com a divulgação dos serviços do que os sócios do HC1. Na nossa opinião, esta situação deve-se ao facto de existir uma maior dificuldade em divulgar os serviços no HC1, pois este clube apresenta um

elevado número de sócios. Após a obtenção deste resultado, chegou-se à conclusão que o método utilizado para a divulgação dos serviços e promoção do “grupo” HC tinha de ser melhorado.

Em suma, verifica-se uma avaliação mais positiva por parte dos sócios do clube HC2, apesar de não existir diferenças significativas e relevantes na maioria dos itens e categorias analisados. De realçar também a avaliação dos sócios do HC2 relativamente ao item 3 “Atendimento na receção” que obteve o valor mais elevado (4,9) de todo o questionário, enquanto que o item 1 “Instalações” do HC1 obteve o valor mais baixo (3,6).

Resultados da comparação em função do Sexo

Nas tabelas que se seguem serão apresentados os resultados e a respetiva análise em função do sexo dos itens e categorias que cumpram o critério anteriormente definido.

Relativamente ao clube HC1, apenas o item 5 “Limpeza e Manutenção geral” apresenta diferenças estatisticamente significativas e relevantes (Tabela 6), contrariamente aos restantes itens e categorias:

Item 1: “Instalações” – Feminino (média=3,5); Masculino (média=3,8); sig=0,024.

Item 2: “Horário de funcionamento” – Feminino (média=4,4); Masculino (média=4,7); sig=0,019.

Item 3: “Atendimento na receção” – Feminino (média=4,3); Masculino (média=4,5); sig= 0,142.

Item 4: “Ambiente social” – Feminino (média=4,4); Masculino (média=4,6); sig=0,066.

Categoria 1: “Cardio e Musculação” – Feminino (média=4,1); Masculino (média=4,2); sig=0,707.

Categoria 2: “Aulas de Grupo” – Feminino (média=4,0); Masculino (média=4,3); sig=0,022.

Categoria 4: “Divulgação dos serviços” – Feminino (média=3,7); Masculino (média=3,8); sig=0,571.

Item 5 – “Limpeza e Manutenção geral”

	Média ± Desvio padrão	T	Sig
Feminino	3,7 ± 1,2	-2,806	0,006
Masculino	4,2 ± 0,9		

Tabela 6 - Resultados da comparação entre sexos (Limpeza e Manutenção geral HC1)

Pela leitura da Tabela 6, verifica-se que os homens estão mais satisfeitos do que as mulheres em relação à limpeza e manutenção geral do clube HC1. No nosso entender, este resultado deve-se ao facto das mulheres serem mais exigentes e terem tendencialmente uma perceção mais real da limpeza e manutenção do clube do que propriamente os homens.

Em relação ao clube HC2, não se verificam diferenças significativas e/ou relevantes entre homens e mulheres nas respostas aos itens e categorias do questionário. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Item 1 – “Instalações” – Feminino (média=4,2); Masculino (média=4,2); sig= 0,658.

Item 2 – “Horário de funcionamento” – Feminino (média=4,3); Masculino (média=4,4); sig=0,356.

Item 3 – “Atendimento na receção” – Feminino (média=4,9); Masculino (média=4,9); sig=0,690.

Item 4 – “Ambiente social” – Feminino (média=4,6); Masculino (média=4,7); sig=0,152.

Item 5 – “Limpeza e Manutenção geral” – Feminino (média=4,5); Masculino (média=4,7); sig=0,155.

Categoria 1 – “Cardio e Musculação” – Feminino (média=4,2); Masculino (média=4,3); sig=0,596.

Categoria 2 – “Aulas de Grupo” – Feminino (média=4,3); Masculino (média=4,2); sig=0,751.

Categoria 4 – “Divulgação dos serviços” – Feminino (média=4,2); Masculino (média=4,2); sig=0,944.

Em suma, os resultados não revelam diferenças significativas e/ou relevantes entre homens e mulheres em relação aos itens e categorias avaliados, à exceção do item 5 “Limpeza e Manutenção geral” do clube HC1. Verifica-se que ambos os sexos têm uma opinião positiva sobre a qualidade dos serviços, sendo que os homens apresentam na maioria dos casos maiores índices de satisfação. De enaltecer também que o item 1 “Instalações” e a Categoria 4 “Divulgação dos serviços” do clube HC1 são os únicos que apresentam valores inferiores a 4 em ambos os sexos.

Resultados da comparação entre Grupos Etários

Nas tabelas que se seguem serão apresentados para cada um dos clubes os resultados da comparação entre os grupos etários GE 1 (dos 16 aos 29 anos), GE 2 (dos 30 aos 49 anos) e GE3 (dos 50 aos 80 anos) dos itens e categorias que cumprem os critérios anteriormente definidos.

HC1

Item 1 – Instalações

	Média ± Desvio padrão	F	Sig
GE 1	4,1 ± 0,8	10,686	0,000
GE 2	3,6 ± 0,9		
GE 3	3,4 ± 0,7		

Tabela 7 - Resultados da comparação entre grupos etários (Instalações HC1)

	GE 1	GE 2	GE 3
GE 1		0,007	0,000
GE 2	X		NS
GE 3	X	NS	

Tabela 8 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Instalações HC1)

Como se pode observar nas Tabelas 7 e 8, apenas existem diferenças significativas entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 2 (sig=0,007) e entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 3 (sig=0,000), sendo que os sócios mais jovens apresentam uma maior satisfação em relação às instalações do HC1 comparativamente com os outros grupos etários.

Item 5 – Limpeza e Manutenção geral

	Média ± Desvio padrão	F	Sig
GE 1	4,4 ± 0,8	9,092	0,000
GE 2	4,0 ± 1,1		
GE 3	3,5 ± 1,1		

Tabela 9 - Resultados da comparação entre grupos etários (Limpeza e Manutenção geral HC1)

	GE 1	GE 2	GE 3
GE 1		NS	0,000
GE 2	NS		0,016
GE 3	X	X	

Tabela 10 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Limpeza e Manutenção geral HC1)

Relativamente ao item 5 “Limpeza e Manutenção geral” do clube HC1, verifica-se através das Tabelas 9 e 10 que existem diferenças significativas entre o Grupo Etário 1 e Grupo Etário 3 (sig=0,000) e entre o Grupo Etário 2 e Grupo Etário 3 (sig=0,016), sendo que os sócios de mais idade estão menos satisfeitos com a limpeza e manutenção do clube.

Categoria 1 – Cardio e Musculação

	Média ± Desvio padrão	F	Sig
GE 1	4,5 ± 0,6	7,132	0,001
GE 2	4,0 ± 0,7		
GE 3	3,9 ± 0,6		

Tabela 11 - Resultados da comparação entre grupos etários (Cardio e Musculação HC1)

	GE 1	GE 2	GE 3
GE 1		0,005	0,003
GE 2	X		NS
GE 3	X	NS	

Tabela 12 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Cardio e Musculação HC1)

Na Categoria 1 “Cardio e Musculação” do clube HC1, verifica-se através das Tabelas 11 e 12 a existência de diferenças significativas entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 2 (sig=0,005) e entre o Grupo Etário 1 e Grupo Etário 3 (sig=0,003), sendo que os sócios com idades compreendidas entre os 16 e os 29 anos apresentam maiores índices de satisfação.

Categoria 2 – Aulas de Grupo

	Média ± Desvio padrão	F	Sig
GE 1	4,4 ± 0,6	5,319	0,006
GE 2	4,1 ± 0,7		
GE 3	3,9 ± 0,6		

Tabela 13 - Resultados da comparação entre grupos etários (Aulas de Grupo HC1)

	GE 1	GE 2	GE 3
GE 1		NS	0,005
GE 2	NS		NS
GE 3	X	NS	

Tabela 14 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Aulas de Grupo HC1)

Relativamente à Categoria 2 “Aulas de Grupo” do clube HC1, verifica-se através das Tabelas 13 e 14 que apenas existem diferenças significativas entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 3 (sig=0,005) relativamente às “Aulas de Grupo”, sendo que os sócios mais jovens apresentam uma maior satisfação comparativamente com os outros grupos etários.

Os restantes itens e categorias não apresentam diferenças estatisticamente significativas e/ou relevantes entre grupos etários:

Item 2 – “Horário de funcionamento” – Grupo Etário 1 (média=4,7; n=35); Grupo Etário 2 (média=4,5; n=54); Grupo Etário 3 (média=4,4; n=60); sig=0,070.

Item 3 – “Atendimento na receção” – Grupo Etário 1 (média=4,4; n=34); Grupo Etário 2 (média=4,4; n=54); Grupo Etário 3 (média=4,3; n=59); sig=0,492.

Item 4 – “Ambiente social” – Grupo Etário 1 (média=4,5; n=35); Grupo Etário 2 (média=4,5; n=54); Grupo Etário 3 (média=4,4; n=60); sig=0,544.

Categoria 4 – “Divulgação dos serviços” – Grupo Etário 1 (média=4,1; n=22); Grupo Etário 2 (média=3,7; n=34); Grupo Etário 3 (média=3,5; n=25); sig=0,144.

HC2

Item 1 – Instalações

	Média ± Desvio padrão	F	Sig
GE 1	4,5 ± 0,5	7,219	0,001
GE 2	4,1 ± 0,8		
GE 3	4,0 ± 0,4		

Tabela 15 - Resultados da comparação entre grupos etários (Instalações HC2)

	GE 1	GE 2	GE 3
GE 1		0,006	0,004
GE 2	X		NS
GE 3	X	NS	

Tabela 16 - Comparações múltiplas entre grupos etários (Instalações HC2)

Como se pode observar nas Tabelas 15 e 16, existem diferenças significativas entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 2 (sig=0,006) e entre o Grupo Etário 1 e o Grupo Etário 3 (sig=0,004) relativamente às instalações do HC2, sendo que os sócios mais jovens apresentam maiores índices de satisfação comparativamente com os outros grupos etários.

No clube HC2 apenas o item 1 “Instalações” apresenta diferenças estatisticamente significativas e relevantes entre grupos etários. Os restantes itens e categorias não cumprem os critérios, verificando-se os seguintes resultados:

Item 2 – “Horário de funcionamento” – Grupo Etário 1 (média=4,4; n=44); Grupo Etário 2 (média=4,3; n=38); Grupo Etário 3 (média=4,3; n=30); sig=0,673.

Item 3 – “Atendimento na receção” – Grupo Etário 1 (média=5,0; n=44); Grupo Etário 2 (média=4,8; n=38); Grupo Etário 3 (média=4,8; n=30); sig=0,150.

Item 4 – “Ambiente social” – Grupo Etário 1 (média=4,8; n=44); Grupo Etário 2 (média=4,6; n=38); Grupo Etário 3 (média=4,5; n=30); sig=0,082.

Item 5 – “Limpeza e Manutenção geral” – Grupo Etário 1 (média=4,7; n=44); Grupo Etário 2 (média=4,5; n=38); Grupo Etário 3 (média=4,5; n=30); sig=0,323.

Categoria 1 – “Cardio e Musculação” – Grupo Etário 1 (média=4,2; n=44); Grupo Etário 2 (média=4,2; n=38); Grupo Etário 3 (média=4,3; n=30); sig=0,857.

Categoria 2 – “Aulas de Grupo” – Grupo Etário 1 (média=4,4; n=30); Grupo Etário 2 (média=4,1; n=29); Grupo Etário 3 (média=4,1; n=24); sig=0,252.

Categoria 4 – “Divulgação dos serviços” – Grupo Etário 1 (média=4,2; n=37); Grupo Etário 2 (média=4,2; n=31); Grupo Etário 3 (média=4,0; n=22); sig=0,472.

Em suma, todos os itens e categorias que apresentam diferenças significativas e relevantes entre grupos etários, verifica-se que os sócios mais jovens (Grupo Etário 1) estão significativamente mais satisfeitos do que os sócios com mais idade (Grupo Etário 3). Com estes resultados depreende-se que à medida que a idade aumenta o nível de exigência é maior.

5.5 Conclusões

De uma forma geral os itens e categorias analisados neste estudo apresentam um bom nível de perceção por parte dos sócios dos clubes HC1 e HC2. Existem, no entanto, alguns aspetos a ter em consideração.

Relativamente ao clube HC1, constatou-se que há serviços que apresentam valores inferiores a 4 (Bom), por isso devem ser melhorados: limpeza e manutenção geral (3,9), instalações (3,7), qualidade das máquinas e equipamentos da sala de cardio e musculação (3,6), qualidade do material das aulas de grupo (3,6), promoção do clube nas redes sociais (3,6), divulgação dos serviços (3,5) e o serviço de SPA (3,4).

Relativamente ao clube HC2, também há serviços a melhorar: o mapa de aulas de grupo (3,9), o serviço de Nutrição (3,8) e o serviço de SPA (3,4).

Na comparação feita entre clubes, verifica-se que, à exceção do horário de funcionamento, os sócios do clube HC2 estão mais satisfeitos com a qualidade dos serviços do que os do clube HC1.

Na comparação entre sexos, verifica-se que em ambos os clubes os homens estão mais satisfeitos com a qualidade dos serviços do que as mulheres.

No que respeita à comparação entre grupos etários, verifica-se que os sócios mais novos (entre os 16 e os 29 anos) estão mais satisfeitos com a qualidade dos serviços do que os mais velhos.

6. Observações/Sugestões

Este capítulo tem como objetivo fazer algumas observações sobre o serviço do HC2 sob o meu ponto de vista enquanto cliente e colaborador.

Durante o meu período de estágio fui dando conta de alguns aspetos que poderiam ser melhorados, quer a nível das condições do espaço para a prática de exercício físico, como a nível de funcionamento.

Tendo em consideração o conceito do “grupo” HC que é direccionado para a saúde e bem-estar do cliente e o segmento de mercado onde está inserido, que é o *premium*, tudo tem de ser pensado e preparado ao pormenor. Os níveis de qualidade do serviço e os seus padrões de desempenho têm de ser de excelência, para que justifique o investimento dos sócios no serviço.

Logo à partida uma das condicionantes do HC2, é o tamanho da sala de cardio e musculação, que é muito pequena. Dada essa limitação, o papel do professor tem de sobressair. Os professores têm de ter um conhecimento alargado de vários tipos e métodos de treino e serem capazes de dar resposta às necessidades e objetivos dos clientes, com as “ferramentas” que têm disponíveis. De qualquer das formas, a minha sugestão consiste em acrescentar mais equipamentos, nomeadamente, mais um banco de musculação, pesos livres até aos 30kgs e uma barra em “W”, de modo a que haja mais opções para treinar e o tempo de espera para a utilização dos equipamentos seja menor.

Relativamente ao horário de acompanhamento dos professores deveria de ser ajustado na minha opinião, pois verifica-se que quem tem a modalidade *OFF-PEAK* e treina ao final do dia (20h-22h) não tem o devido acompanhamento a partir de uma certa hora, pois a escala de horários de professores em sala termina antes do horário de fecho do clube.

Atualmente o método utilizado para os clientes acederem ao plano de treino é obsoleto e, por vezes, de difícil compreensão. No sentido de modernizar e autonomizar o acesso aos planos de treino, a criação e a utilização de uma aplicação móvel com a demonstração da execução dos exercícios seria a solução ideal para o efeito.

O horário de funcionamento é bastante alargado nos dias úteis (06h30 às 22h), no entanto, ao fim de semana é mais reduzido (Sábado - 09h às 13h e das 17h às 20h; Domingo - 09h às 13h). A meu ver o horário de funcionamento ao fim de semana deveria de ser alargado, pois é quando os sócios têm mais tempo livre para treinar (Sugestão: Sábado – 09h às 20h; Domingo – 09h às 14h).

Os produtos que são vendidos na máquina de *vending* não são os mais indicados, pois um ginásio que pretende promover um estilo de vida ativo através da prática de exercício físico agregada a uma alimentação saudável e equilibrada não deveria vender produtos como bolos e chocolates, pois passa uma imagem incoerente com o serviço que é prestado.

Relativamente ao preço, acho que deveria existir mais opções nas campanhas promocionais, nomeadamente na modalidade *OFF-PEAK* e no *GET ONE +*. São campanhas atrativas para potenciais clientes, mas que dão apenas a opção com fidelização de 12 meses e o pagamento por débito direto. A minha sugestão consiste em criar mais duas opções, uma com fidelização de 6 meses e outra sem fidelização para cada uma das modalidades.

7. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

Este capítulo destina-se a um momento de reflexão sobre o estágio realizado no “grupo” HC.

Ao longo dos 7 meses de estágio tive a oportunidade de conhecer a realidade de dois clubes de *fitness* do segmento “*premium*”, ter um papel importante em certas áreas, colmatar algumas necessidades do clube HC2 e desenvolver competências que acredito serem importantes para este setor profissional. Contudo, estive pouco envolvido na parte da gestão do clube, o que me entristece, já que esse era um dos meus principais objetivos.

O “grupo” HC abriu-me as portas a uma realidade que não estava habituado no mundo do *fitness*, que fez com que esta experiência fosse mais interessante e enriquecedora.

A primeira tarefa que realizei (“cliente mistério”) foi importante para que ficasse a conhecer de uma forma mais clara e objetiva o conceito do clube e o tipo de serviço que oferece. Para além disso, fez com que desenvolvesse o meu pensamento crítico e comesse a ter em atenção a certos aspetos do serviço que até então não dava a devida importância, como o atendimento personalizado, que conquista e fideliza clientes, as aulas de grupo, que rentabilizam o negócio e motivam as pessoas a irem mais vezes ao clube e os serviços complementares, que podem ser um diferencial competitivo do resto da concorrência. Todos estes fatores foram tidos em consideração no momento em que fui visitar as instalações e conhecer os serviços dos ginásios concorrentes do clube HC1, que reforçaram ainda mais a sua importância.

Relativamente à divulgação dos serviços do clube, pude aplicar conhecimentos teóricos e práticos decorrentes da minha formação profissional. Apesar de algumas tarefas não irem ao encontro do que era pretendido com o estágio, aceitei fazê-las com o intuito de aprender mais sobre outras áreas.

O trabalho efetuado na receção do clube HC2 revelou ser uma ótima oportunidade para perceber todas as dinâmicas da função de rececionista/comercial. No início, tive que assimilar muita informação, mas com a prática e o passar do tempo o processo de aprendizagem tornou-se mais fácil.

Senti uma responsabilidade acrescida, pois o bom funcionamento do clube depende muito desta função.

Numa altura em que os ginásios e *health clubs* disponibilizam mais e melhores serviços, é importante fazer uma avaliação dos mesmos e perceber se os clientes estão satisfeitos. Neste sentido, o estudo sobre a perceção da qualidade dos serviços dos clubes HC1 e HC2 foi útil, pois forneceu dados importantes sobre aspetos do serviço que têm de ser melhorados.

Por fim, esta experiência fez com que crescesse a nível pessoal e profissional, dotando-me de competências que acredito que serão importantes para o meu futuro.

8. Conclusão

Este segundo ano de mestrado permitiu-me aprofundar e aplicar os meus conhecimentos na área da gestão desportiva, mais especificamente no setor do *fitness*.

O *fitness* é hoje um mercado em expansão, que pode ser uma porta aberta para muitos licenciados, mestres, doutores e apaixonados pela área. São muitos os clubes que existem, principalmente nas grandes cidades, que procuram profissionais dedicados e competentes para as mais diversas áreas do setor.

Remetendo para o contexto de serviço, mais concretamente de um ginásio ou *health club*, é bastante importante que os gestores criem as condições necessárias para os seus colaboradores desempenharem as suas funções, de modo a estes promoverem um serviço de qualidade e a corresponderem às expectativas dos consumidores, satisfazendo-os, caso contrário, para além de insatisfeitos com o trabalho, podem afastar bons consumidores.

Por fim, destaco a importância dos clubes de *fitness* melhorarem continuamente a qualidade dos seus serviços, mantendo sempre o foco no cliente, pois estão inseridos num mercado em constante mudança e onde a concorrência é cada vez maior.

Com esta experiência, fecho um ciclo de dois anos a adquirir conhecimentos na área da gestão desportiva, com a pretensão de futuramente ter o meu próprio negócio no setor do *fitness*.

Referências Bibliográficas

AGAP (2015). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: *Barómetro 2015*. Lisboa: Edições AGAP.

AGAP (2017). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: *Barómetro 2016*. Lisboa: Edições AGAP.

AGAP (2019). Associação de empresas de ginásios e academias de Portugal: *Barómetro 2018*. Lisboa: Edições AGAP.

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.

American College of Sports Medicine (2012). *ACSM's resource manual for guidelines for exercise testing and prescription*. Lippincott Williams & Wilkins Health.

Bodet, G. (2006). Investigation customer satisfaction in a health club contexto by na application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 149-165.

Brady, M., & Cronin, J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarquical approach. *Journal of Marketing*, 65(1), 34-49.

Brito, A., Alves, J. (2002). Desporto e consumo 1969-2001: Debate. *Desporto, Investigação e Ciência*, 0, 5-10.

Ceragioli, L. (2008). *Ginástica aeróbica*. Cascais: Arte Plural Edições.

Chang, K. (1998). *A systems view of quality in fitness services: Development of a model and scales*. Dissertação de Doutoramento não publicada. The Ohio State University.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *The Service Industries Journal*, 23(5), 65-83.

Correia, A. (2000). *A qualidade como factor estratégico dos serviços de desporto. Serviços de qualidade no desporto: Piscinas, Polidesportivos e*

Ginásios, Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva da Secretaria de Estado do Desporto, 9-28.

Correia, A. (2006). Uma gestão de marketing dos ginásios e health clubs. *Manual de fitness e marketing. Para a competitividade dos ginásios e health clubs*, 17-33.

Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Equestre, B. (2004). Getting retention right by offering good service. *Fitness Business Pro*, 32.

Europe Active (2019). *European health and fitness market: report 2018*. Bruxelas: Edições Deloitte.

Ferrand, A., Robinson, L., & Valette, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.

Ferreira, A. M. C. (2001). Qualidade, Satisfação e Fidelização de Clientes em Centros de Fitness: adaptação, validação e aplicação de instrumentos para a sua avaliação.

Gonçalves, C., Buchmann, C., & Carvalho, M. J. (2013). Perceção da qualidade do serviço e satisfação dos sócios no fitness: contribuições para o papel do gestor. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 3, 47-58.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*. Baffins Lane, Chichester: John Wiley & Sons.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management (7th edition)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of management review*, 21(3), 791-824.

Nascimento, J. R. (2000). Satisfação do consumidor. Estoril: Principia.

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of consumer research*, 20(3), 418-430.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-37.

Pedragosa, V. (2006). *O processo de fidelização no health club Bioritmo*.

Pordata Base de Dados de Portugal (2019). Base de Dados de Municípios. Consult. 17 de junho de 2019, disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios>

Portal AMP (s.d.). Caracterização da AMP. Consult. 19 de junho de 2019, disponível em: <http://portal.amp.pt/pt/>

Rodrigues, D. A. L., & Fernandes, L. A. V. (2008). Análise do método de avaliação da satisfação e qualidade dos serviços prestados pelo suporte técnico da Helibras. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro-Brasil*.

Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison A., & Johnston, R. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

Theodorakis, N., Alexandris, K., Rodriguez, P. M. M., & Sarmento, P. J. (2004). Measuring Customer Satisfaction in the Context of Health Clubs in Portugal. *International Sports Journal*, 8, 44-53.

Anexos

Anexo I - Relatório de Análise à Concorrência do Clube HC1

X1

Horário de funcionamento

Segunda a Sexta: 07h – 23h

Sábados, Domingos e Feriados: 09h – 20h

Modalidade	Mensalidade	Observações
<i>Basic</i>	37,50€	2 dias por semana
<i>Off-Peak</i>	40€	Horário <i>Off-Peak</i> (7h-17h) Fim de semana e feriados com entrada livre
<i>Plus</i>	50€	Livre
<i>Premium</i>	65€	Livre + <i>Wellness</i> + Toalha

Sem fidelização

Inscrição + Seguro – 30€

Inclui avaliação física e check-up nutricional

O X1 localiza-se numa zona privilegiada do Porto. É um ginásio de grandes dimensões, em que o seu aspeto visual é bastante agradável e de acordo com o seu conceito.

No dia da minha visita fui atendido por uma das três rececionistas presentes e, posteriormente, por uma comercial. A rececionista adotou uma abordagem mais descontraída, deixando-me à vontade enquanto apresentava o espaço.

Fiquei surpreendido com as condições que o ginásio possui, pois apresenta características que são raras de encontrar. O facto de estabelecer o contacto com o exterior, oferecendo aulas *outdoor*, em pleno Parque da Cidade, é um grande ponto a favor.

No seu interior o espaço está muito bem organizado. O cliente, para além de ter muitas máquinas e equipamentos ao seu dispor para treinar, usufrui de uma vista incrível!

Cada um dos estúdios está devidamente preparado e direcionado para diferentes tipos de aulas de grupo, sendo que a esse nível a oferta é extensa. Os balneários, como não poderia deixar de ser, são grandes e aparentam ter um aspeto limpo, apesar de não serem muito acolhedores. O banho turco e a sauna estão localizados no fundo dos balneários, em que o acesso é misto.

No fim da visita voltamos à receção, para que a comercial me apresentasse as diferentes modalidades existentes, respetivos valores (€) e condições do serviço. Foi bastante profissional e prática na sua abordagem, salientando sempre as mais valias do ginásio.

No geral, a visita ao X1 foi uma experiência única, pois apresenta um conceito diferente do resto da concorrência.

Pontos Fortes

- sem fidelização;
- localização privilegiada;
- conceito inovador;

Pontos Fracos

- acesso misto a sauna e banho turco;
- ausência de piscina;

Pontuação: 19

X2

Horário de funcionamento

Segunda a Sexta: 07h – 22h

Sábado e Feriados: 09h – 21h

Domingo: 10h – 14h

Preçário apresentado

Modalidade	Mensalidade	Observações
Livre	49,94€	Para menores de 25 anos
<i>Off-Peak</i>	39,94€	2ª a 6ª no horário das 07h-17h e 20h-22h Fim de semana e feriados - Livre

Pagamento por débito direto

Fidelização de 12 meses

Inscrição no valor de 65€, que inclui:

- Avaliação física;
- Avaliação nutricional;
- Plano de treino;
- 1 sessão de PT;
- Seguro Anual (20€)

* com a campanha em vigor o valor da inscrição passa a ser 47,50€

O X2 está localizado no complexo do Fluvial, na Foz do Douro. Trata-se de uma zona privilegiada para a prática de exercício físico, de fácil acesso, mas com a contrapartida do parque de estacionamento não ser gratuito.

No dia da minha visita para pedir informações e conhecer o ginásio, o atendimento foi feito por uma gestora comercial. Tive de esperar alguns minutos, pois a colaboradora estava a finalizar a inscrição de uma nova cliente. Quando terminou, apresentou-se e levou-me a conhecer o espaço.

O espaço é agradável, transmite a sensação de conforto e bem-estar e beneficia de excelentes condições.

Tem 3 estúdios para aulas de grupo, adaptados para cada tipo de treino. De destacar o estúdio para as aulas de *cycling*, que tem 32 bicicletas para a sua prática, sendo esta uma das aulas mais concorridas no clube.

A sala de cardio e musculação está equipada com as últimas máquinas e equipamentos da marca Technogym e posicionada num local que favorece a entrada de luz natural. Segundo a gestora comercial, estão sempre presentes dois professores em sala para darem o devido acompanhamento. Os clientes têm acesso ao plano de treino através da instalação de uma app no smartphone, ou através de um tablet que está no centro da sala, ou em suporte de papel.

O balneário masculino está desenhado à semelhança do HC1, com música ambiente e iluminação que transmitem a sensação de conforto e bem-estar.

Em relação aos serviços complementares, o ginásio X2 tem na sua oferta hidrotermoterapia, massagens terapêuticas e de relaxamento e tratamentos corporais, sendo que estes serviços não estão incluídos na mensalidade (€).

Pontos fortes

- Localização;
- Máquinas e equipamentos de grande qualidade;
- Uso de tecnologias para o acesso a planos de treino;

Pontos fracos

- Parque estacionamento pago;
- Serviços complementares não incluídos na mensalidade;

Pontuação: 17

X3

Horário de funcionamento

Segunda a Sexta: 07h – 22h

Sábado: 09h – 20h

Domingo e Feriados: 09h – 18h

Modalidade	Mensalidade	Observações
Livre	11,99€ p/ semana	-
Parcial	9,99€ p/ semana	2ª a 6ª no horário das 07h-10h e 12h30-18h Fim de semana e feriados - Livre

Fidelização de 1 ano

Pagamento por Débito Direto

Inscrição no valor de 40€, que inclui:

- Avaliação física;
- Avaliação nutricional;
- Seguro;
- Acesso a aulas de grupo, piscina e SPA;

* Caso o cliente dê no mínimo 12 entradas no ginásio nos primeiros 30 dias recebe metade do valor da inscrição.

O X3 está muito bem localizado, pois está a menos de 1 km da praia. É um ginásio moderno, que tem pouco mais de 2 anos de existência, de fácil acesso e com parque de estacionamento gratuito.

No dia da minha visita, fui recebido por um gestor comercial que teve a função de apresentar-me o espaço e as condições do serviço. O colaborador teve uma postura empática e bastante profissional, revelou ter um conhecimento

aprofundado das diversas ofertas do ginásio e procurou conhecer as minhas motivações e objetivos, de modo a ajustar àquilo que eu pretendia.

O espaço em si, para além de ser moderno, é amplo e está equipado com máquinas e equipamentos de grande qualidade.

A sala de cardio e musculação está dividida em duas áreas:

- 1ª sala com máquinas de cardio e musculação e um espaço dedicado para o treino funcional.

- 2ª sala com barras e pesos livres.

Tem 4 estúdios para aulas de grupo, sendo que dois deles estão num piso superior com vista para o exterior. O mapa de aulas é bastante diversificado e está segmentado para cada tipo de treino. De enaltecer também o uso de novas tecnologias em algumas aulas de grupo.

A nível de serviços complementares a oferta é vasta. O ginásio tem à disposição tratamentos para corpo e rosto, massagens e o serviço *wellness*, com jacuzzi, banho turco e sauna.

Pontos fortes

- localização;
- parque de estacionamento gratuito;
- oferta vasta de serviços complementares;

Pontos fracos

- pagamento quinzenal por débito direto;
- fidelização;

Pontuação: 17

X4

Horário de funcionamento

Segunda a Sexta: 07h – 24h

Sábados: 09h – 21h

Domingos e Feriados: 09h – 14h

Preçário

Modalidade	Mensalidade	Observações
Livre	22.90€	-
Off Peak	16.90€	Permite entrada no horário 07h-17h e 21h-24h

* Pagamento por débito direto ou em numerário. Neste último caso, só pode ser realizado trimestralmente e implica o pagamento de uma taxa de 2,50€. Não há fidelização.

O X4 é um ginásio *low cost*, em que o principal diferencial competitivo é o preço. Está localizado perto da Universidade Católica Portuguesa, sendo o seu público-alvo o público mais jovem.

No dia da minha visita, tive alguma dificuldade no acesso ao local e no estacionamento, pois o ginásio encontra-se num espaço desadequado e já bastante degradado.

Quando cheguei à receção, fui atendido por uma rececionista que me pediu algumas informações pessoais (nome, contacto e local de residência). Apresentou-me as condições do serviço, as diferentes modalidades existentes e só depois levou-me a conhecer o espaço.

O ginásio está decorado com muitos tons de verde, que a meu ver torna o espaço pouco atrativo. É composto, como não poderia deixar de ser, por uma sala de cardio e musculação, que ocupa uma área bastante considerável do ginásio, quatro estúdios no piso superior para aulas de grupo, quatro gabinetes

para avaliações físicas, uma zona de SPA (só com o serviço de massagens) e balneários. Em todos eles a cor predominante é o verde.

Infelizmente não consegui ter uma perceção do tipo de acompanhamento que é feito pelos professores, pois à hora que fui o ginásio estava praticamente vazio.

O atendimento que tive por parte da colaboradora em questão, foi agradável e direccionado para a venda, pois procurou desde início criar uma certa empatia comigo e perceber o que me motivava a inscrever no ginásio, no fundo tentou uma venda por impulso.

Na minha opinião, o preço é bastante acessível para um ginásio *low cost* com as condições que apresenta.

Pontos fortes

- Horário de funcionamento alargado;
- Preço acessível;

Pontos fracos

- Dificuldade no estacionamento;
- Decoração pouco atrativa;
- Poucos serviços complementares;

Pontuação: 14

Anexo II - Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços

Avalie, a partir da sua experiência enquanto sócio do “grupo” HC, a qualidade dos serviços prestados.

Marque com um “X” a opção que lhe parece mais de acordo.

NS – Não Sabe; 1 – Muito Fraco; 2 – Fraco; 3 – Razoável; 4 – Bom; 5 – Muito Bom;

Aspetos Globais	NS	1	2	3	4	5
Instalações						
Horário de funcionamento						
Atendimento na receção						
Ambiente social						
Limpeza e Manutenção geral						
Horário de acompanhamento em sala de cardio e musculação						
Acompanhamento dos professores de cardio e musculação						
Qualidade das máquinas e equipamentos de cardio e musculação						
Mapa de aulas de grupo disponível						
Acompanhamento dos professores de aulas de grupo						
Qualidade do material das aulas de grupo						
Serviço de <i>Personal Trainer</i>						
Serviço de Nutrição						
Serviço de Massagens e Fisioterapia						
Serviço de SPA						
Método de divulgação dos serviços						
Promoção do clube nas redes sociais						

Recomendaria o clube a um amigo? Sim ____ Não ____

Observações/Sugestões de melhoria:

As questões que se seguem estão relacionadas com alguns dados pessoais. Repare, porém, que não lhe pedimos para indicar o seu nome, respeitando-se assim o seu anonimato. Todas as suas respostas serão mantidas confidenciais, sendo apenas utilizadas para fins estatísticos.

1. **Sexo** - ____ Feminino ____ Masculino

2. **Idade** - ____ anos

3. **Antes de se inscrever neste clube, esteve inscrito nalgum outro clube?**

____ Não, nunca estive inscrito em nenhum outro clube

____ Sim, já estive inscrito noutro(s) clube(s)

Se respondeu sim, indique em quantos esteve inscrito ____

4. **Normalmente, frequenta o clube**

____ 1 a 2 vezes por semana

____ 3 a 4 vezes por semana

____ 5 ou mais vezes por semana

5. **O que pratica neste clube**

____ Cardio e Musculação

____ Aulas de Grupo

____ Ambos

Obrigado pela colaboração!