Relatório de Estágio Profissionalizante
Gestão do *Fitness* no Solinca de Gaia

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Professora Doutora Celina Gonçalves

Supervisor: Juliana Lopes

Joana Raquel Costa Monteiro

Porto, 2020

Agradecimentos

À Faculdade de Desporto na minha antiga, mui nobre, sempre leal e invicta cidade do Porto, que foi palco de muitas concretizações pessoais e profissionais durante os 5 anos que me acolheu e que me presenteou com pessoas e amizades fantásticas.

À Professora Doutora Celina Gonçalves, orientadora do meu estágio profissionalizante e professora no meu percurso académico, pelo acompanhamento, profissionalismo, disponibilidade e orientação.

Ao *Club Manager* André Bessa, o meu supervisor inicial, que me acolheu, tranquilizou e, ainda que tenha sido breve, me transmitiu conhecimentos. Só tenho a agradecer a valorização pela minha pessoa e pelo meu trabalho, sinto que é um até já!

À *Membership* Cláudia, Claudete, Ju, a minha companheira de almoços, das pausas, de desabafos, de gargalhadas, de uma experiência que irei guardar para sempre no coração. Quero agradecer pela tolerância, partilha de conhecimentos, pelo impacto que teve em mim e na minha evolução no decorrer do estágio, pela amizade partilhada, pelos inúmeros lanches e por ter um coração gigante que me deu o privilégio de conhecer. Um exemplo de profissionalismo e resiliência, obrigada por me mostrares qual o caminho a seguir na vida.

Aos restantes elementos da equipa do Solinca de Gaia, sendo cada um deles diferente, singular e incomparável mas que à sua maneira deixaram marcas irreversíveis na minha vida. Tenho a agradecer o acolhimento, os laços criados, o conhecimento partilhado e os *briefings* sem fim. Voltaremo-nos a encontrar.

Às amizades que a faculdade me proporcionou, especialmente as minhas Belas, que me acompanharam neste que foi o meu percurso académico e o tornaram signifivativo. Aquele abraço.

Às minhas Kinitas, que foram fulcrais para o meu desenvolvimento pessoal e profissional durante estes anos e que instigaram ainda mais a minha paixão pela

área do *fitness*. Que a vida nos permita realizar sempre os nossos encontros que me enchem o coração e fazem de mim uma pessoa mais feliz.

À minha amiga da vida, a Maria Inês, que apesar da distância esteve sempre presente, independentemente da situação. A ti agradeço os inúmeros conselhos, conversas, compreensão e a partilha dos mesmos ideais e valores. Obrigada por me fazeres sentir que não sou a única pessoa que pensa desta maneira!

Aos meus pais, as pessoas que mais estimo, que me proporcionam todos os dias uma vida pela qual sou muito grata. Lutadores incansáveis que são o meu maior exemplo de humildade, esforço, superação, força e, mais importante, de amor incondicional. Desejo um dia conseguir retribuir em dobro tudo o que fazem por mim! “Sou o que sou porque todos nós somos”.

A ti Diogo, por tudo o que és e sempre serás. Por seres a mão que me apoia no escuro, a racionalidade para o meu ser emocional e a minha pessoa favorita para todas as horas. Pelo incentivo e amor imprinscindíveis em todas as fases e por construíres comigo as bases fundamentais para o nosso futuro. *Sin cera*.

A todos mencionados e aos que cruzaram o meu caminho o meu sincero obrigada!

Índice

Índice de Figuras ..... *XI*

Índice de Tabelas ..... *XIII*

Lista de Abreviaturas ..... *XV*

Resumo ..... *XVII*

Abstract ..... *XIX*

1 Introdução *21*

1.1 Expectativas Iniciais **23**

2 Enquadramento *26*

2.1 Atividade física e exercício físico – conceitos e aplicações **26**

2.2 Evolução do *Fitness* **27**

2.3 A Importância da Gestão no *Fitness* **32**

3 Planeamento dos Objetivos do Estágio *38*

3.1 Planeamento de Atividades **38**

3.2 Objetivos **43**

4 Caracterização da Entidade *45*

4.1 A Origem – A Sonae **45**

4.2 Cultura, Valores e Missão **46**

4.3 Prémios e Distinções **47**

4.4 Áreas de Negócio **47**

4.5 Estrutura Acionista **49**

5 Solinca Health & Fitness Clubs *51*

5.1 Apresentação e História **51**

5.2 Missão e Filosofia da Solinca **52**

5.3 Organograma Solinca Health & Fitness Clubs **52**

6 Caracterização do Solinca de Gaia *57*

6.1 Instalações 57

6.2 Recursos Humanos 65

6.3 Caracterização dos serviços 66

6.3.1 Serviço de *Fitness* 66

6.3.1.1 Aulas Les Mills 68

6.3.1.2 Aulas Solinca 68

6.3.1.3 Aulas express 69

6.3.1.4 Aulas de grupo 69

6.3.1.5 Tribes 70

6.3.1.6 KIDS 70

6.3.1.7 Plano de água 70

6.3.2 Serviço de Natação 71

6.3.3 Serviço de Personal Training 72

6.3.4 Serviço de Nutrição 73

6.3.5 Serviço de *Wellness* & SPA 74

6.3.6 Serviço KIDS 74

6.3.7 Suplementação e Vestuário Desportivo 75

7 Realização da Prática do Estágio Profissionalizante 77

7.1 Procedimentos *Front Office* – Receção 77

7.1.1 Abertura do Clube 78

7.1.2 Fecho e Integração de Caixa 79

7.1.3 Atendimento 80

7.1.4 Condições das Modalidades em Vigor 80

7.1.5 Inscrição 84

7.1.6 Cartões de Acesso 86

7.1.7 Cancelamento, Suspensão e Alteração de Contratos 86

7.1.8 Gym Pass 88

7.1.9 Aniversários 89

7.1.10 Cobrança de Taxas Administrativas 89
7.1.11 Marcação de Consultas de Nutrição e Avaliações Físicas 90
7.2 Procedimentos Consultor Comercial 91
7.2.1 Cumprimento de Objetivos/Controlo Diário de Adesões 91
7.2.2 Plataforma Esport 92
7.2.3 Chamadas e Marcação de Visitas 93
7.2.4 Condições das Modalidades em Vigor 93
7.2.5 Visita às Instalações 94
7.2.6 Contratos Corporate 94
7.3 Procedimentos *Membership* 96
7.3.1 Fitness Site 96
7.3.2 Suspensão de Contratos 98
7.3.3 Pedidos de Alteração de Contratos 99
7.3.4 Cancelamento de Contratos 100
7.3.5 Reembolsos 100
7.3.6 Tratamento da Lista de Devedores 101
7.3.7 Fecho de Caixa 101
7.3.8 Fcast 102
7.3.9 Despesas do Clube 103
7.4 Procedimentos *Club Manager* 104
7.4.1 *Key Performance Indicators* 104
7.4.2 Fcast 104
7.4.3 Gestão dos Colaboradores 105
7.4.4 Atribuição de Prémios e Mapa de Honorários dos Instrutores 105
7.4.5 Controlo de Ponto 106
7.4.6 Mapa de Aulas de Grupo e sua Atribuição 106
7.4.7 Empresa SAFIRA 107
7.4.8 Saphety 108
8 Reflexão Crítica e Competências Adquiridas 111

9 Conclusões e Prespetivas Futuras 117

10 Bibliografia 120

Índice de Figuras

Figura 1 *Organograma Solinca Health & Fitness Clubs (Fonte: Solinca Gaia)* _____ *53*

Figura 2 *Estrutura Clubes Solinca (Fonte: Solinca Gaia)*_____ *54*

Figura 3 *Localização Solinca de Gaia (Fonte: Google Maps)* _____ *57*

Figura 4 *Solinca Gaia - vista das redondezas (Fonte: Site Solinca)*_____ *58*

Figura 5 *Solinca Gaia – Corredor (Fonte: Site Solinca)* _____ *59*

Figura 6 *Solinca Gaia – Receção (Fonte: Site Solinca)* _____ *60*

Figura 7 *Solinca Gaia - Estúdio 3 (Fonte: Site Solinca)* _____ *61*

Figura 8 *Solinca Gaia - Estúdio 2 (Fonte: Site Solinca)* _____ *61*

Figura 9 *Solinca Gaia - Estúdio 1 (Fonte: Site Solinca)* _____ *62*

Figura 10 *Solinca Gaia - Zona de musculação (Fonte: Site Solinca)* _____ *62*

Figura 11 *Solinca Gaia - Zona de treino livre (Fonte: Site Solinca)*_____ *63*

Figura 12 *Solinca Gaia - Banho turco (Fonte: Site Solinca)*_____ *63*

Figura 13 *Solinca Gaia – Sauna (Fonte: Site Solinca)* _____ *64*

Figura 14 *Solinca Gaia – Piscina (Fonte: Site Solinca)* _____ *64*

Figura 15 *Solinca Gaia – Jacuzzi (Fonte: Site Solinca)* _____ *65*

Figura 17 *Solinca Gaia – Ficha de contacto (Fonte: Solinca Gaia)* _____ *81*

Figura 18 *Solinca Gaia - Ficha de condições (Fonte: Solinca Gaia)* _____ *82*

Índice de Tabelas

Tabela 1 *Planeamento de Atividades do Estágio..... 42*

Tabela 2 *Plano da elaboração do relatório de estágio 42*

Tabela 3 *Estrutura acionista Sonae..... 49*

Tabela 4 *Recursos Humanos Solinca Gaia..... 66*

Tabela 5 *Correspondência da cor do cartão com o número respetivo de toalhas 86*

Lista de Abreviaturas

ADD	Autorização de Débito Direto
AGAP	Associação de Ginásios e Academias de Portugal
BPI	Banco Português de Investimento
CC	Cartão de Cidadão
CM	Club Manager
DD	Débito Direto
DGS	Direção Geral da Saúde
EUA	Estados Unidos da América
IBAN	International Bank Account Number
IHRSA	International Health Racquet & Sportsclub Association
IMC	Índice de Massa Corporal
ISRG	Iberian Sports Retail Group
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
KPI	Key Performance Indicators
MS	Membership
NIB	Número de Identificação Bancária
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDF	Portable Document Format
PLMA	Private Label Manufacturers Association
PSP	Polícia de Segurança Pública
PT	Personal Trainer
SEPA	Single Euro Payments Area
SND	Society fir News Design
SONAE	Sociedade Nacional dos Estratificados
SONAE FS	Financial Services
SONAE IM	Investment Management
TPA	Terminal de Pagamento Automático

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado no Solinca de Gaia com a finalidade da obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Este desenvolveu-se na respetiva entidade pelo interesse na área e por se tratar de uma empresa de referência a nível nacional, que poderá transformar-se numa oportunidade futura.

O estágio teve como objetivo a aplicação das capacidades e conhecimentos adquiridos no ano anterior em âmbito profissional, criando uma oportunidade de proximidade dentro da área do *fitness*, tornando a experiência mais enriquecedora. Este documento foi realizado com o desígnio de retratar e detalhar a realidade percecionada ao longo da prática do estágio, descrevendo todas as atividades executadas e sensações vivenciadas no decorrer da mesma. É feita também uma definição de vários conceitos relacionados com o *fitness* e como estes estão intrínsecamente ligados à gestão, criando uma ponte para uma melhor compreensão da área em estudo.

A Sonae é detentora de um leque de diferentes áreas de negócio, sendo o *fitness* uma delas (Gestão da Rede Solinca *Health & Fitness Clubs*). As atividades desenvolvidas no Solinca de Gaia foram de cariz participativo e funcional, onde a iniciativa, a tomada de decisão e autonomia eram os elementos fundamentais a ser trabalhados em cada uma delas. O presente estágio decorreu em quatro departamentos - receção, consultor comercial, *membership* e *club manager* – que possibilitaram uma experiência mais benéfica e abundante.

Concluindo, foi uma experiência marcante na minha vida pessoal e profissional, excedendo as expectativas, onde decorreu uma aprendizagem de várias competências que irão ser as bases fundamentais para o meu futuro profissional no âmbito da gestão desportiva.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DO DESPORTO, FITNESS, INDÚSTRIA DO FITNESS, GINÁSIOS, SOLINCA HEALTH & FITNESS

Abstract

This report has been drawn up as a part of a professional internship at Solinca's Gaia health club and was prepared for the purpose of obtaining the Master's degree in Sports Management, by the Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. This was developed in this entity due to the interest in the area and because it is a national reference company, wich could become an oportunity in the future.

The internship aimed to apply the skills and knowledge acquired in the previous year in a professional context, creating an opportunity for proximity within the fitness area, making the experience more valuable. This document was created with the goal of portraying and detailing the reality perceived throughout the practice of the internship, describing all the activities performed and sensations experienced during the internship. A definition is also made of several concepts related to fitness and how they are intrinsically linked to management, creating a bridge for a better understanding of the area under study.

Sonae has a range of different business areas, with fitness being one of them (Management of the Solinca Health & Fitness Clubs Network). The activities developed at Solinca Gaia were participatory and functional, where initiative, decision-making and autonomy were the fundamental elements to be worked on in each of them. The present internship took place in four departments - reception, commercial consultant, membership and club manager - which enabled a more beneficial and abundant experience.

In conclusion, it was a remarkable experience in my personal and professional life, exceeding expectations, where I learned several skills and essential knowledge for my professional future in the field of sports management.

KEY WORDS: SPORTS MANAGEMENT, FITNESS, FITNESS INDUSTRY, GYMNASIUMS, SOLINCA HEALTH & FITNESS

1 Introdução

O *fitness* é uma indústria que tem obtido um crescimento exponencial dentro da sociedade atual, sendo que as pessoas que desempenham funções diretivas dentro das instituições desta área devem ser formadas e qualificadas para que possam garantir o acompanhamento desta evolução. O Mestrado em Gestão Desportiva é um curso que dispõe de ferramentas e conteúdos com a finalidade de desenvolver competências e habilitações, necessárias para uma eficaz gestão das organizações desportivas.

Com uma crescente cultura física e consumidores mais exigentes na sociedade contemporânea, tornou-se necessário para as organizações de cariz desportivo apostarem em gestores, dentro da área, de forma a otimizarem os seus recursos. Para isto é imprescindível que se aposte na formação, que se desenvolvam instalações mais capacitadas e que disponham de um leque de vários serviços que suprimam as carências das diferentes segmentações populacionais (Sacavém & Correia, 2006). Devido à minha ligação pessoal e profissional à área do *fitness*, enquanto praticante e instrutora, tornou-se do meu grande interesse a exploração de novos horizontes, neste caso adquirir conhecimentos e desenvolver aptidões dentro da gestão do desporto. Por conseguinte, foi uma decisão lógica a de realizar o estágio profissionalizante dentro deste contexto, no sentido de entrar em contacto com a orgânica e funcionamento de um *health club*.

É resultado desta realidade que o presente documento foi realizado com o âmbito de concluir o 2º ciclo em Gestão Desportiva, obtendo o título de Mestre em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O estágio realizou-se no *health club* Solinca de Vila Nova de Gaia, com a orientação da Professora Celina Gonçalves e supervisionado no local inicialmente pelo *Club Manager* André Bessa e, mais tarde, pela *Membership* Juliana Lopes. O estágio profissionalizante teve início a 7 de outubro de 2019 e terminou a 13 de março de 2020, com uma duração diária de 6 a 7 horas por dia (das 9h às 16h/17h).

A minha intervenção e participação desenvolveram-se nos diferentes departamentos constituintes do ginásio, com o objetivo de perceber a orgânica e funcionamento dos mesmos desde a base até à direção.

Após a presente introdução, onde são descritas também as expectativas iniciais no que diz respeito à realização do estágio profissionalizante no Solinca de Gaia, é apresentado um enquadramento teórico que descreve os temas relacionados com a sua prática, efetuando desta forma uma contextualização e fundamentação teórica do trabalho realizado. Numa fase incial, descrevem-se alguns conceitos que dizem respeito à atividade física e exercício físico e as suas aplicações na sociedade. Seguidamente, falo sobre a evolução do *fitness*, onde são evidenciadas as principais diferenças entre as diferentes épocas e onde é feita uma análise do mercado das últimas décadas. Para finalizar, é feita uma caracterização atual da indústria. Por fim, é apresentada a importância da gestão no *fitness*, onde se faz uma caracterização do termo "gestão", um pouco da sua origem, porque se revela importante, as suas áreas de atuação e de que forma é necessária no mercado do *fitness*.

O capítulo seguinte intitula-se como "planeamento dos objetivos de estágio", aqui são apresentados o plano de atividades a desenvolver no estágio, o plano de elaboração do presente documento e os objetivos propostos para alcançar no decorrer da realização da prática do estágio profissionalizante.

O terceiro capítulo diz respeito à "caracterização da entidade", onde é apresentada a entidade acolhedora para a realização do estágio, a Sonae. Inicialmente, é feita uma apresentação da instituição e um pouco de história, seguido pela sua cultura, valores e missão, prémios e distinções, áreas de negócio e respetiva estrutura acionista.

No quarto capítulo é feita uma descrição mais pormenorizada da Rede "Solinca *Health & Fitness Clubs*", onde é feita uma apresentação da entidade, que contém um pouco da sua história, assim como a sua missão e filosofia. O capítulo é finalizado com a apresentação de um organograma, com o objetivo de mostrar como a instituição se organiza hierarquicamente.

No capítulo seguinte, é feita uma "caracterização do Solinca de Gaia", o *health club* da cadeia que me acolheu. Aqui é feita uma descrição pormenorizada das suas instalações, dos seus recursos humanos e de todos os serviços que o Solinca de Gaia presta aos seus associados.

O quinto capítulo intitula-se por “realização da prática do estágio profissionalizante”, onde é feita uma exposição detalhada de todas as atividades e procedimentos desenvolvidos ao longo da realização do estágio que estão organizados cronologicamente pelos departamentos onde passei, começando pelos procedimentos da rececção (*front office*), seguido pelos procedimentos do consultor comercial, *membership* e, por fim, do *club manager*.

O sexto capítulo refere-se à “reflexão crítica e competências adquiridas”, onde é feita uma análise crítica que diz respeito à realização da prática do estágio profissionalizante, realizando uma reflexão acerca das atividades desenvolvidas, expondo o impacto que tiveram no meu percurso enquanto estagiária, e quais as aptidões e conhecimentos que foram adquiridos e desenvolvidos.

Por fim, nas “conclusões e prespetivas futuras” é elaborado um balanço final do estágio, enunciando se o resultado está em conformidade com os objetivos estabelecidos inicialmente, assim como o impacto que esta experiência teve em mim a nível pessoal e profissional. Finaliza-se o capítulo com as minhas prespetivas futuras referentes a funções a desempenhar na área da gestão desportiva.

1.1 Expectativas Iniciais

A intenção de ingressar no 2º ciclo do mestrado em Gestão Desportiva surgiu para que tivesse a oportunidade de aprofundar o meu conhecimento relativamente à área do *fitness* num contexto diferente ao que estava inserida. Visto ser uma área que despertou uma paixão em mim desde cedo e onde atualmente me encontro a crescer profissionalmente como instrutora, tive sempre o objetivo de realizar o meu estágio num local que se enquadrasse nesse âmbito. Nomeadamente, poder vivenciar e experimentar todos os procedimentos que promovem o bom funcionamento de um ginásio e que constituem as engrenagens para que todo o trabalho desenvolvido fora do escritório seja de sucesso.

Após recomendação e tendo em conta que a Sonae é uma empresa impactante em Portugal e em constante crescimento, decidi enviar o meu currículo para o Solinca de Gaia, um constituinte de uma das maiores cadeias de *Health Clubs* no

país, onde posteriormente me acolheram como estagiária. Seria uma boa oportunidade para compreender a organização e dinâmicas de toda a empresa *Solinca Health & Fitness Clubs*, S.A. e, para além disso, o facto de ser reconhecida a nível nacional fez com que as expectativas se elevassem exponencialmente.

Quanto ao desenvolvimento de atividades, quis desde o início transmitir uma postura ativa e emancipada na realização das tarefas e procedimentos propostos, com o objetivo de revelar a minha intenção em participar nas situações que dissessem respeito à gestão do *Health Club*. Principalmente, agarrar todas as oportunidades que se mostrariam importantes para a aquisição de conhecimentos e para o desenvolvimento de competências inerentes a um gestor.

Pessoalmente, existiu a vontade de consolidar todos os conhecimentos adquiridos anteriormente e de desenvolver novas aptidões de planeamento, comunicação e organização, explorando novos horizontes dentro da área do *fitness*, tornando-se por si só num novo desafio. Assumiu-se também como uma oportunidade de me integrar e visualizar o mundo do trabalho, criando o meu próprio valor na empresa através da minha dedicação.

2 Enquadramento

2.1 Atividade física e exercício físico – conceitos e aplicações

Na sociedade contemporânea, são inúmeras as oportunidades que surgem para incitar a população a tomar decisões que levam ao bem-estar e saúde física e mental, contudo, existirão sempre desafios neste âmbito. Têm-se verificado níveis de sedentarismo e obesidade alarmantes que se agravam ano-após-ano (AGAP, 2017). Segundo a Direção Geral da Saúde (DGS, 2020), cerca de 80% da população portuguesa não pratica atividade física suficiente para cumprir as recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS). Portugal é dos países que apresenta a maior percentagem de cidadãos que nunca praticam exercício físico ou desporto (68%), um valor significativamente superior à média europeia (46%) (Comissão Europeia, 2018).

A atividade física contempla qualquer movimento realizado pela musculatura esquelética do corpo, que resulte num dispêndio energético acima dos valores de repouso. Já o exercício físico consiste na prática planeada da atividade física (DGS, 2020). Se a sua prática for feita de uma forma regular traz benefícios físicos e psicológicos, sendo os principais (Bruce, 2020):

- Combater o excesso de peso;
- Melhorar a autoestima e promover a sensação de bem-estar;
- Diminuir a depressão;
- Promover o fortalecimento do sistema imunológico;
- Melhorar a força e resistência muscular;
- Fortalecer ossos e articulações;
- Melhorar a postura;
- Diminuir o risco de doenças cardiovasculares.

A atividade física e o exercício físico assumem então um papel central na promoção de um estilo de vida saudável e na melhoria da qualidade de vida. Para isso, devemos cuidar da qualidade das instalações que a promovem e das qualificações dos profissionais do exercício (AGAP, 2017).

2.2 Evolução do *Fitness*

Esta preocupação pela obtenção de um estilo de vida ativo não surgiu apenas na sociedade moderna, ou como a conhecemos hoje. Após a revolução industrial, que é assinalada pela substituição notória da utilização de recursos humanos para a utilização de máquinas na produção, originou-se uma mudança a nível social, económico e cultural que estabeleceu mudanças marcantes na vida das pessoas. Consequentemente, surgiu o sedentarismo o que deu início a uma mobilização para a prática de exercício físico intencional (Le Corre, 2020).

Segundo Le Corre (2020), foi no início do século XX que o exercício físico começou a ganhar popularidade através da publicação de jornais e da abertura de espaços para esse mesmo propósito. Contudo, naquela época, apenas a classe alta os frequentava por ser um serviço caro.

Foi no decorrer dos anos 70 que se deu uma explosão da comercialização do *fitness* (Maguire, 2008) e por consequente, o exponencial crescimento do interesse pela prática regular de exercício físico (Modeneze & Vilarta, 2010). Tem-se verificado uma evolução à escala global, assim como uma expansão massiva deste setor (Andreasson & Johansson, 2014). O termo *Fitness* compreende uma combinação de força, flexibilidade e resistência cardiovascular (Maguire, 2008) e gradualmente, tornou-se uma parte imprescindível do dia-a-dia do público em geral (Zhiqin, 2019).

Segundo Papí (2002), foi no decorrer desta década que surgiram os primeiros *health clubs* como um novo espaço para a prática de exercício físico. Maia (2016) refere ainda que nessa altura, aquando o aparecimento dos primeiros ginásios, a realidade era bastante diferente do que vemos hoje em dia. Os espaços eram compostos sobretudo por halteres, barras, suportes, puxadores e cordas para saltar, sendo que o conceito de praticar de exercício físico estava muito ligado à ideia do culturismo. Inclusive, as mulheres não eram autorizadas a frequentar estes locais, era um assunto que gerava muito preconceito e hostilidade. Também existiam inúmeros mitos, de conotação negativa, relativamente à utilização de carga durante o treino devido à falta de informação sobre o tema.

No fim da década de 70, surgiu a ginástica aeróbica que foi conquistando grande maioria da população (Modeneze & Vilarta, 2010). Está caracterizada por ser uma

modalidade de grupo onde se conjugam movimentos de dança orientados para o *fitness* com o auxílio dos batimentos da música que acompanha a aula (Papí, 2002). Jane Fonda, através de vídeos e programas de televisão, foi a alavanca que potencializou a modalidade e a lançou para o mundo (Santos & Correia, 2011). Contudo, de igual forma, era bastante criticada pela comunidade médica que usava como argumentação a maior frequência de lesões por desgaste ou trauma de quem a praticava. Estas lesões também eram relacionadas com a prática mal instruída e compreendida pelos seus participantes, visto que, nessa mesma altura, não existia formação adequada de instrutores assim como fundamentação teórica suficiente (Modeneze & Vilarta, 2010).

Foi apenas na segunda metade do século XX que se deu início a estudos que relacionavam a prática de exercício ou de atividade física com a saúde. Jeremy Morris, um dos pioneiros neste âmbito, realizou uma das primeiras investigações sobre os riscos de saúde associados ao sedentarismo (Blair et al., 2004). Ainda Pollock e Vicent (1996), referem que o aumento da atividade física e a participação em atividades aeróbicas diminui o risco de desenvolvimento de doenças crónicas, assim como o treino de flexibilidade e o treino de força são componentes importantes para a promoção de um estilo de vida saudável.

Por volta desta altura, foi quando se observou um crescimento exponencial do *fitness* à escala global, transformando-o num negócio, assim como numa cultura (Andreasson & Johansson, 2014). Esta fase, marcada por esta evolução, ficou relacionada com a propagação e consolidação dos *Health Clubs* (Maguire, 2008).

A partir dos anos 80 e 90, deu-se a propagação internacional deste fenómeno sendo que, para além dos Estados Unidos da América (EUA), reúnem-se a Alemanha, África do Sul, Inglaterra e Japão (Papí, 2002). Segundo Maguire (2008), o crescimento do *fitness* nos EUA dividiu-se em três fases. Uma primeira fase, abordada anteriormente, que diz respeito à solidificação dos *health clubs* como espaços específicos e designados para a prática de exercício físico. Foi no decorrer desta fase inicial que se despoletou a criação de novos exercícios, diferentes tipos de treino, máquinas e utensílios para este fim. A segunda fase diz respeito à propagação dos *health clubs*. Esta foi impactante devido à popularidade que a aeróbica obteve nessa época, como também pelo conceito de lazer que foi surgindo relacionado com a prática de exercício físico e pela aposta

em serviços mais orientados para o domínio do *wellness*. Andreasson e Johansson (2014), sugerem que, neste espaço de tempo, o conceito dos ginásios trasnsformou-se num espaço recreativo mais inclusivo e mais acessível para a classe média. A terceira, e última fase, refere-se ao aparecimento de um serviço *fitnes*s revolucionário: o *personal training* (Maguire, 2008). Importante referir que, o aparecimento da *Les Mills Internationa*l durante este espaço de tempo, contribuiu para a sistematização e homogeneização desta cultura mundial (Dworkin & Wachs, 2009).

Portugal, de igual forma, foi palco da evolução exponencial do *fitness*, sendo que, este mercado, apenas surgiu nos anos 80 com a comercialização de programas de treino criados nos EUA (Santos & Correia, 2011). Os autores segmentam este acontecimento em dois momentos: o incial e o atual.

Oriunda da década de 80, a fase inicial surgiu com um conceito mais focado para o público masculino, marcada pelo surgimento de novos serviços e pelo consequente posicionamento no mercado. A partir dos anos 90, foi quando se verificou o crescimento exponencial do *fitness* a nível nacional. Caracterizado pela abertura de espaços mais capacitados para a prática de exercício físico, impulsionando a procura pelo treino de força e pelo treino personalizado, assim como ocorreu o aparecimento de novas modalidades para a realização de aulas de grupo (Santos & Correia, 2011).

O segundo momento inicia-se com a chegada do ano 2000, em que se dá a adoção de estratégias de marketing, potencialização dos recursos, maximização da formação em gestão e um aumento do leque de serviços disponibilizados (Santos & Correia, 2011). Surgiram alguns acontecimentos significativos que influenciaram, positiva e negativamente, o crescimento desta indústria a nível social e económico, tais como a criação da Associação de Empresas de Ginásios e Academias em Portugal (AGAP) e a crise económica (Gomes et al., 2017).

O *fitness* é uma indústria global que move milhões (Santos & Correia, 2011). Em 2005, só em Portugal, estimou-se que o mercado do *fitness* valesse 288 milhões de euros, sendo que o seu potencial de crescimento estava avaliado em 42 milhões de euros. Até à data, estavam em funcionamento 1100 ginásios para 480

mil associados, com uma taxa de penetração média no mercado de 4.8% (IHRSA, 2005).

A nível munidal, a indústria do fitness em 2012 já valia 75 mil milhões de euros, dispondo de 150 mil instalações (*health clubs*, academias, entre outras organizações) para mais de 132 milhões de membros. Deste crescimento, os EUA mostraram ser os líderes na obtenção de melhores resultados, chegando aproximadamente aos 21,8 mil milhões de euros, contando com 30.500 clubes que albergavam 50 milhões de membros, conquistando 8,1% da receita total (IHRSA, 2013).

No ano seguinte, foram registados 78,1 biliões em receitas a nível global (Fitness Australia, 2015), destancando a Europa que foi a responsável por gerar 32,8 milhões, colaborando significativamente para o crescimento exponencial observado nesse ano (Ablondi, 2014).

Nos anos de 2015 e 2016, foram, principalmente, 10 países que originaram 71% da receita total, sendo eles: Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Japão, França, Canadá, Austrália, Brasil, Itália e Espanha (IHRSA, 2016). Só em Portugal, o mercado *fitness* gerou uma receita de aproximadamente 286 milhões de euros, contando com 1365 ginásios e cerca de 730 mil membros (AGAP, 2015).

Em comparação com um relatório mais recente, verificou-se um crescimento constante registado em 2018 nos principais mercados a nível global (Walsh, 2019). A indústria *fitness*, neste ano, teve uma receita total estimada em 79.4 biliões de euros, excedendo as 210 mil instalações e contando com 183 milhões de membros por todo o mundo (IHRSA, 2019).

Terminando a década com a chegada de 2020, o mercado atingiu valores record. Na totalidade, no ano de 2019, foram gerados 81.6 biliões de euros, em que mais de 184 milhões de membros estavam associados a aproximadamente 210 mil instalações. Sendo que, mais uma vez, os EUA lideram a indústria na angariação de membros (64.2 milhões), no número de estabelecimentos (41,370 mil) e nas receitas (35 biliões de dólares). A Alemanha fica com o segundo lugar no que diz respeito à aquisição de novos membros (11,7 milhões) e, de igual forma, o Brasil assume a segunda posição relativamente ao número de instalações (29,525 mil).

A Alemanha e o Reino Unido ficaram ambos com o segundo lugar no que diz respeito às receitas geradas, sendo que cada mercado gerou cerca de 5.2 biliões de euros (IHRSA, 2020).

Na atualidade, podemos constatar que o conceito dos ginásios, desde os anos 80, converteu-se significativamente à medida que o *fitness* cresceu na indústria. Passaram a ser considerados espaços para servir os associados dispondo de serviços diversificados (*fitness*, nutrição, SPA, etc.), horários mais abrangentes com livre acesso e abrindo portas todos os dias da semana (Santos & Correia, 2011).

No âmbito desta evolução e para garantir uma maior qualidade nos serviços prestados, exige-se que os instrutores de *fitness* possuam a cédula profissional, após a publicação do Decreto-lei n.º271/2009, 1 de outubro, artigos 7º e 13º. Apesar de garantir que todos os profissionais da área tenham formação e que, desta forma, tenham as ferramentas e competências necessárias para oferecer um serviço de qualidade, esta medida teve um impacto negativo no mercado. Tendo em conta que foi necessário realizar uma verificação da formação de todos profissionais, passando por uma fase de alguns constrangimentos. Por consequente, várias instituições decidiram agilizar o processo implementando o curso de Técnico de Exercício Físico com o objetivo de formar os profissionais que não o tivessem feito até à data (Gomes et al., 2017).

É explícito o crescimento exponencial que este setor tem demonstrado com o decorrrer dos anos, contudo mantém a taxa máxima de IVA (23%) (Público, 2019). Muitos são apologistas de uma redução da mesma para 6%, o que iria permitir mais acessibilidade e uma maior adesão por parte da população, assim como uma redução de despesas médicas. Esta taxa representa ser um obstáculo na promoção de um estilo de vida saudável, assim como na criação de instalações mais capacitadas para a prática de exercício físico (AGAP, 2017).

O mercado de Ginásios e *Health Clubs* é vasto. Fortes indicadores, em todos os mercados *fitness* do mundo, demonstram o papel importante que as instalações desportivas desempenham enquanto potenciadores de um estilo de vida saudável para o público em geral. Embora o ano 2020 seja desafiador, com a chegada e

instalação da pandemia mundial Covid-19, a indústria do *fitness* continuará a recuperar à medida que se vai posicionando novamente, para prosperar nos próximos anos (Ablondi, 2020).

2.3 A Importância da Gestão no *Fitness*

A palavra gestão refere-se ao ato e efeito de gerir ou administrar (Groppo, 2006) e, segundo Pires e Lopes (2001), dependendo do contexto social em que é inserida pode assumir vários sentidos, portanto caracteriza-se por ser uma palavra polissémica.

Estima-se que teve origem no século XIX, surgindo com o objetivo de reduzir as burocracias, estipuladas pelas sociedades industriais do mundo do trabalho. Contudo, o ato de gerir é intrínseco ao ser humano sendo parte constituinte da sua essência e emerge como algo inato, visto que se apresenta como uma necessidade diária (Pires, 2005).

Neste âmbito, considera-se que a gestão é inerente a todos os setores da sociedade, sendo que são desenvolvidas ações e comportamentos que são seus constituintes. Urge então a necessidade de dispor de um leque diferenciado de ferramentas que serão uteis para a análise de contextos, definição de objetivos, estabelecimento de estratégias e avaliação de resultados (Lopes et al., 2017). O sucesso de uma organização é pautado pela estruturação das atividades que desempenha, dividindo o trabalho em tarefas em que o elo de ligação entre elas é a coordenação (Mintzberg, 2003).

Ainda Arraya (2014), sugere que a gestão baseia-se em processos elementares. Uma primeira fase, referente à planificação, consiste na criação de uma linha de ação como meio para cumprir os objetivos estabelecidos; seguidamente, a organização que diz respeito à definição de linhas guias que irão permitir, com mais clareza, a realização do plano previamente estabelecido; a seleção de tarefas e necessidades de cada setor; e, por fim, a liderança e a motivação que irão ser os processos responsáveis pela execução prática do trabalho. Cada um dos processos apresentados acima estão diretamente ligados à tomada de decisão, que deverá ser feita de forma consciente.

A notoriedade exponencial do desporto trouxe inúmeros benefícios para a sua indústria sendo que, com o aparecimento de mais empresas dentro do setor, foi possível apostar na melhoria dos equipamentos desportivos, assim como ocorreu uma evolução no que diz respeito ao apoio prestado às organizações desportivas (Mangra, et al., 2015). Neste âmbito, após o setor criar a sua importância e impacto na sociedade, emerge a necessidade de uma gestão mais específica, que considere a vertente inconstante na oferta e procura existentes, dentro da área diversificada que é o desporto (Ricardo & Viñas, 2012).

Oriundo de um desenvolvimento significativo da tecnologia e consequente evolução das organizações e da sociedade, o desporto mostrou, de igual forma, uma adaptação imprescindível a este crescimento, acontecimento que veio impor uma organização mais estruturada. Devido a estes avanços, começaram a surgir questões organizacionais e problemáticas dentro da gestão que tornaram indispensável o aparecimento de uma nova especialização, a gestão desportiva (Pires, 2007). Esta apareceu com o propósito de desenvolver a fracção organizacional, tendo como objetivo primordial o aperfeiçoamento da produtividade e rendimento das atividades, encorajando e incentivando as pessoas para que obtenham bons resultados, com custo reduzido (Androniceanu, 2008).

Méndez Rial (2014), sugere que a gestão do desporto surgiu e foi evoluindo lentamente até aos dias de hoje. Sendo que, esta estava presente aquando a organização de eventos de cariz desportivo ou na criação de equipamento específico para ser utilizado em atividades dentro do mesmo âmbito. Na atualidade, a gestão desportiva está implementada nas maiores indústrias, exercida por gestores desportivos com inúmeras possibilidades futuras (Pitts, 2001).

O gestor desportivo é responsável por diversas tarefas durante a execução do seu serviço, sendo que uma grande maioria coincide com as do gestor empresarial. Contudo, todas as funções que desempenha são contextualizadas e adaptadas à realidade do setor desportivo, que abrangem a gestão de instalações, eventos, recursos humanos, a economia e marketing desportivo, as relações públicas e a legislação desportiva (Chelladurai, 1995). Por estes motivos mencionados, é fundamental que seja detentor de conhecimentos não só a nível

da gestão como também do desporto, infraestruturas, recursos humanos, eventos e turismo (Chirila & Chirila, 2015).

Pires (1993) estipula a existência de cinco setores dentro da gestão desportiva, sendo eles: as federações e clubes desportivos, a administração pública, as empresas privadas e as autarquias. Neste âmbito, surgem várias oportunidades de emprego tais como diretor geral, diretor técnico, gestor de eventos e instalações desportivas, entre outros. Torna-se fundamental uma formação apropriada e específica que ofereça as competências necessárias para dar uma resposta eficaz às exigências que estes cargos acarretam.

Com o aumento do número de *health clubs* e uma maior promoção da prática de atividade física e exercício físico, gerada pelo ênfase criado em volta da obtenção de um estilo de vida saudável, foi registado um crescimento notável de adesões, assim como uma maior evolução das instalações (Furtado, 2009). Inclusive, Barreira e Carvalho (2005) mencionam que tal desenvolvimento gerou um maior investimento neste setor, aumentando o seu número de gestores e empreendedores. Devido aos motivos mencionados, o *fitness* transformou-se num negócio lucrativo, tornando-se imprescindível a gestão, como ferramenta na administração destes estabelecimentos (Furtado, 2009).

Previsivelmente, após esta evolução, surgiu uma nova problemática associada à preocupação em reter os consumidores. Tendo em conta a vasta oferta existente de *health clubs*, estes têm como estratégia a promoção da qualidade dos seus serviços, com a finalidade de superar a concorrência e desta forma garantir a retenção dos seus clientes (Barreira & Carvalho, 2005). Para além disto, a sociedade contemporânea caracteriza-se por ser mais culta e exigente em relação às condições prestadas (Meios & Publicidade, 2016), o que leva à necessidade da obtenção de múltiplos serviços pelas organizações desportivas (Sacavém, 2006). Desta forma, a perceção de qualidade do consumidor torna-se a figura central para o desenvolvimento de serviços, sendo baseados nas suas necessidades, expectativas, perceções e satisfação (Pedragosa, 2006).

Correia (2000), sugere quatro componentes intrínsecos aos serviços do âmbito desportivo: as instalações, os profissionais com quem os clientes têm contacto, os consumidores e o serviço em si. Por conseguinte, é essencial produzir uma

estratégia de gestão que tenha como pilares a percepção do consumidor e a satisfação das suas necessidades, pois a qualidade do serviço dependerá do entendimento realizado pelo cliente face à sua prestação. Como resultado deste processo é expectável um aumento da satisfação, originando mais sócios e sócios mais satisfeitos (Sacavém, 2006).

Neste âmbito, os gestores desportivos deverão recorrer a análises que lhes permitam compreender as motivações que cada serviço desperta nos seus consumidores, incutindo nestes a sua lealdade (Javadein, et al., 2008). Gonçalves et al. (2013) sugerem ainda a realização de uma avaliação dos aspetos relevantes para o clube de *fitness* na prespetiva do cliente, com o intuito de compreenderem quais deverão ser melhorados, retirados ou acrescentados.

Todos os processos inerentes à gestão desportiva têm a finalidade de criar e manter um elo de ligação com os clientes, sendo considerados processos fundamentais na administração de um *health club*. Por conseguinte, é importante o acompanhamento e consequente ajustamento da empresa ao mercado envolvente, tendo como premissa colmatar as necessidades dos seus consumidores. Ao desenvolver, promover e difundir os seus produtos e serviços, as organizações servem os seus clientes, assim como conduzem uma campanha rentável financeiramente. Esta só terá sucesso se for determinado um rumo que lhes permita atingir os objetivos gerais e específicos, definidos pelo plano idealizado previamente (Marinho, 2011).

Visto que a sociedade e o setor desportivo estão em constante evolução, urge a necessidade de criar novas estratégias, objetivos e alterar os padrões, o que irá desencandear novas exigências numa gestão que requer novas competências e procedimentos que agilizem o desenvolvimento do negócio (Ribeiro, 2008).

Neste contexto, o gestor desportivo desempenha um papel com um impacto significativo na organização, potencializando os seus níveis de produtividade. Este, para além de desempenhar as funções que o seu cargo acarreta, tem também de assumir uma postura de liderança. Tem de ser possuidor de traços característicos de personalidade tais como a inteligência, influência, autoconfiança, segurança, capacidade de incentivar e manter a afinidade, o que

irá influenciar positivamente a obtenção de objetivos comuns, proporcionando um ambiente que fomente o rendimento das atividades (Neves, 2015).

Na administração de um *health club*, o gestor desportivo deve conhecer todos os membros da sua equipa e potenciar as qualidades de cada um para que a sua prestação de serviços seja efetuada com a maior qualidade possível. Esta atuação irá originar um maior nível de satisfação por parte dos clientes, tornando mais provável a sua fidelização. Desta forma, constata-se que o gestor desportivo representa ser o elo de ligação entre os seus recursos humanos e clientes, mantendo ele próprio uma relação constante com os mesmos (Joaquim, Batista & Carvalho, 2011).

Em suma, a gestão do desporto é legítima por existir uma diversidade de problemáticas associadas ao fenómeno desportivo. Para além disto, é um setor que acarreta benefícios primários sendo eles, o bem-estar, a condição física, a saúde, a socialização, entre outros; assim como secundários, no sistema de saúde, na economia, etc. Posto isto, é fulcral que se realize uma gestão baseada num conjunto de ideias, estratégias e valores (Lança, 2007).

3 Planeamento dos Objetivos do Estágio

3.1 Planeamento de Atividades

Recorre-se ao planeamento para que seja delineada uma projeção das tarefas com a finalidade de alcançar os objetivos desejados, dentro dos prazos estabelecidos. É indispensável a elaboração do planeamento de atividades a executar no estágio profissionalizante para que haja coesão e conformidade no decorrer do mesmo. O meu estágio foi realizado no Solinca de Gaia e teve a duração de seis meses, iniciando-se em outubro de 2019 até abril 2020. Após reunir com o meu supervisor inicial André Bessa, foi realizado o plano de estágio através da determinação de uma linha cronológica, estabelecendo os prazos que tinha para cumprir e realizar as tarefas propostas. Sendo que o planeamento pode ter sofrido algumas alterações relativamente ao tempo dedicado a cada departamento, assim como a inclusão de algumas tarefas não mencionadas inicialmente. Contudo, não existiram diferenças significativas entre as tarefas propostas e as tarefas realizadas.

A ideia principal era que tivesse oportunidade de passar por todos os departamentos, desenvolvendo aspetos importantes inerentes à gestão e consolidando conhecimentos em todos eles. Desta forma, o plano foi dividido em quatro categorias, correspondentes a cada departamento existente no Solinca de Gaia: Receção (*Front Office*), Consultor Comercial, *Membership* e, por fim, *Club Manager*. Em cada categoria, foram estabelecidas as tarefas a realizar/desenvolver que dizem respeito a cada departamento. Tinha como objetivo tornar-me autónoma em cada um deles e apenas quando soubesse realizar todas as tarefas poderia passar para o departamento seguinte.

Para que o sucesso do meu estágio profissionalizante fosse potencializado, foram estas as tarefas delineadas (Tabela 1).

Período/Departamento	**Tarefas a Executar**
07 out 2019 – 14 out 2019 *Front Office* - Receção	Aprender a utilizar o sistema;

	Realizar e aprofundar procedimentos de abertura e fecho do clube; Cumprir com o programa de retenção do cliente definido, conduzindo as entrevistas de retenção, de forma a maximizar o número de sócios e assim contribuir para o aumento da rentabilidade do negócio; Integração de caixa; Dar condições das modalidades (quando o comercial não o puder fazer); Realizar inscrições; Entender e saber todas as normas dos contratos, cancelamentos, suspensões e alterações de dados dos clientes; Saber todas as possibilidades e regras dos cartões de acesso; Conhecer e saber utilizar a plataforma do Gympass; Dominar as regras dos aniversários.
15 out 2019 – 20 out 2019 Consultor Comercial	Aprender a utilizar o sistema; Realizar chamadas a possíveis novos membros, a partir de listas enviadas pelo sistema informático; Realizar controlo diário das adesões, efetuando uma validação

	administrativa, com o objetivo de garantir que os contratos respeitam as diretrizes definidas; Realizar visitas ao clube, realçando os pontos positivos; Enviar mensagens gerais a informar de campanhas, assim como responder a todos os pedidos de esclarecimento do *site* do Solinca de Gaia; Implementar políticas promocionais; Possíveis reuniões com empresas que desejem parceria com o Solinca; Dar condições das modalidades em vigor (standard, campanhas, *corporate*); Promover uma atitude proactiva de venda e de orientação para o cliente; Realizar prospeções futuras de adesões.
21 out 2019 – 31 jan 2020 *Membership*	Aprender a utilizar os diferentes sistemas que o *Membership* usa; Realizar suspensões, cancelamentos, despesas do clube e submeter faturas; Realizar reembolsos e notas de crédito; Tratamento de uma lista de devedores, isto é, operacionalizar o processo de recuperação de devedores, através da

	análise dos dados e posterior contacto com os sócios, com o objetivo de minimizar as perdas da organização; Realização de prospeções semanais; Verificação/Realização e aprovação de todos os fechos de caixa; Validação das adesões e suas classificações (adesão, readesão), para posterior comissão do Consultor Comercial.
1 fev 2020 – 31 mar 2020 *Club Manager*	Gestão de toda a equipa; Coordenar a operação diária do clube de forma a obter melhores resultados; Assegurar a adequada gestão de todos os recursos (materiais e humanos), nomeadamente no processo de seleção integração e formação de novos colaboradores; Organização do mapa de honorários; *Keep points* índice (KPI'S); Controle de ponto de todos os colaboradores; Organização dos prémios; Validação dos mapas de aulas; Após a validação das adesões pela *Membership*, o Club Manager aprova e envia para superiores na Sonae Capital

	para finalizar esta validação; Responder a reclamações.

Tabela 1 *Planeamento de Atividades do Estágio*

TAREFA	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Introdução						
Expectativas Iniciais						
Planeamento e Objetivos						
Revisão de Literatura						
Caracterização da Entidade do Estágio						
Realização da Prática Profissional						
Reflexão Crítica/Competências Adquiridas						
Conclusões/Prespetivas Futuras						
Referências Bibliiográficas						

Tabela 2 *Plano da elaboração do relatório de estágio*

A tabela 2 apresenta, através de um cronograma, todos os momentos em que os diferentes capítulos constituintes deste relatório foram realizados. Inicialmente, no mês de março, começaram a ser desenvolvidos os capítulos que dizem respeito às expectativas iniciais e planeamento e objetivos, que findaram no mesmo mês. Assim como, a caracterização da entidade de estágio, que terminou em maio; e a revisão de literatura e as referências bibliográficas que iam sendo

atualizadas/desenvolvidas durante toda a realização do relatório. Após isto, iniciou-se o capítulo da realização da prática profissional no mês de maio,a terminar em agosto. E, por fim, realizaram-se os capítulos da reflexão crítica e competências adquiridas e das conclusões e prespetivas futuras, finalizando assim o relatório.

3.2 Objetivos

Neste capítulo, irei apresentar os objetivos que foram definidos para serem cumpridos durante a realização da prática profissional. Neste âmbito, para o presente estágio, foram estes os objetivos estabelecidos:

Objetivo Geral:

- Aquisição de competências inerentes à área de gestão desportiva e consolidação de conhecimentos anteriormente adquiridos, agora num contexto prático.

Objetivos Específicos:

- Incrementar a relação com os profissionais de cada departamento do ginásio, com a finalidade de desenvolver mais competências e conhecimento;
- Compreender a orgânica e funcionamento do ginásio, assim como de todos os departamentos constituintes;
- Participar de forma ativa nos procedimentos/atividades realizados no ginásio e em cada departamento;
- Desenvolver capacidades para resolver situações causadas por possíveis constrangimentos e/ou adversidades;
- Criar valor na empresa, tornando-me indispensável para a mesma.

4 Caracterização da Entidade

Para que seja possível realizar uma melhor compreensão acerca do conceito *Solinca Health & Fitness Clubs,* neste tópico irei abordar a caracterização da empresa mãe - a Sonae, onde irei apresentar a sua história, cultura, valores, missão, prémios, parcerias, áreas de negócio e estrutura acionista.

4.1 A Origem – A Sonae

A Sonae, um grupo empresarial multinacional sediado na Maia, é o maior empregador privado em Portugal, contando, atualmente, com mais de quarenta mil (40 000) colaboradores (Sonae, 2020a). Neste momento, encontra-se em 62 países em diversos sectores de atuação, entre os quais se destacam o retalho, serviços financeiros, *media*, telecomunicações e gestão de centros comerciais, *software* e sistemas de informação (Sonae, 2020b).

A pequena-média empresa Sociedade Nacional de Estratificados foi inaugurada em 1959, pelo empresário, banqueiro e mecenas Afonso Pinto de Magalhães (Sonae, 2020c). Esta dedicava-se à produção de termolaminados de madeira, começando desta forma a entrar no setor da construção e imobiliário (Público, 2015). Mais tarde, em 1965, Belmiro de Azevedo é admitido na empresa e posteriormente, através da sua aquisição da Novopan, a empresa alarga a sua gama de produtos (Público, 2015).

Foi durante os anos 80 que a empresa iniciou o seu crescimento (Sonae, 2020c), sendo que os anos iniciais desta década foram essenciais para que se construíssem os alicerces do grupo que conhecemos atualmente (Público, 2015). Em 1985 foi fundada a Sonae Investimentos, SGPS (Sociedade Gestora de Participações Sociais) e, consequentemente, o grupo entra na bolsa onde daria os seus primeiros passos (Sonae, 2020c).

Posteriormente, a Sonae faz uma parceria com a Promodés e entra na área da distribuição moderna com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal, o Continente localizado em Matosinhos. Esta colaboração foi fulcral para o desenvolvimento e expansão de uma rede que é, atualmente, responsável por mais de 60% do volume de negócios do grupo. Após dois anos, o grupo lança

sete ofertas públicas de venda de sete empresas, garantindo o impulso necessário que lhe permite colocar em prática políticas de crescimento em diferentes áreas de atuação (Público, 2015).

4.2 Cultura, Valores e Missão

A Sonae é um grupo multinacional com raízes sólidas e uma ambição de progresso constante. A sua maneira de estar e ser nos negócios e os valores que partilham, é a forma como criam valor económico de longo prazo (Sonae, 2020d). Estes valores estão devidamente estabelecidos, pelo que passo a descrevê-los:

- Confiança e Integridade – Assumem o compromisso de criar valor económico de longo prazo através de relações estabelecidas com base em princípios de honestidade, integridade e transparência.
- As pessoas como o centro do sucesso – Investem no desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores, assim como visam assegurar um ambiente de trabalho próspero e estilos de vida equilibrados. Promovem incessantemente a meritocracia e acolhem a diversidade.
- Ambição – Estabelecem constantemente objetivos que desafiam as suas competências e exigem dos gestores atitudes arrojadas e empreendedoras.
- Inovação – Melhoram continuamente as suas propostas de valor e testam novos modelos de negócio, gerindo o risco dentro de limites razoáveis.
- Responsabilidade Corporativa – Assumem o compromisso de desenvolver as suas atividades com base em princípios de desenvolvimento sustentável, trabalhando para a resolução dos desafios ambientais e sociais da atualidade.
- Frugalidade e Eficiência – Otimizam a utilização de recursos e maximizam o seu retorno, evitando desperdícios e extravagâncias.
- Cooperação e Independência – Cooperação com os governos com a premissa de melhorar os quadros regulatórios, legislativos e sociais e de garantir as melhores soluções para as comunidades onde operam.

Os valores da empresa caracterizam-se por ser os princípios pelos quais o grupo estabelece o desenvolvimento da sua atividade e a relação com todos os seus parceiros, estando intrínsecamente ligados à concretização da missão da empresa "criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas" (Sonae, 2020d).

4.3 Prémios e Distinções

Desde 2011 que a empresa tem sido galardoada com várias distinções nas áreas de sustentabilidade, eficiência e inovação (Sonae, 2020e). Só no ano de 2018 recebeu 75 prémios e distinções nas variadas áreas de negócio que constituem a empresa, entre eles o SND – Prémio de excelência (Público), Produto do ano (Worten/NOS), PLMA's (Sonae MC), Open Innovation Challenger (Bright Pixel), Marca de Confiança (Continente/Worten/Zippy/NOS), *Leadership in Energy and Envirnomental Design* (Continente Matosinhos), Indicador Ardan de Empresa Geradora de Riqueza (Salsa), *Franchising* em Expansão (Meu Super), Agência Portuguesa do Ambiente *Green Project Awards* (Missão Continente), entre outros (Sonae, 2020e).

4.4 Áreas de Negócio

A Sonae é uma empresa multinacional que gere um leque variado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações (Sonae, 2020b), onde estão inseridas as seguintes *subholdings*:

- Sonae MC – líder no mercado nacional na área do retalho alimentar, oferecendo uma vasta gama de produtos de qualidade superior aos melhores preços. A empresa é constituída pelo Continente, Continente Bom Dia, Continente Modelo, Meu Super, Bom Bocado, Bagga, Go Natural, Make Notes, Note!, ZU, Well's e Dr. Well's.
- Sonae Fashion – responsável pela área de retalho especializado da Sonae em vestuário, através das marcas Deeply, MO, Zippy, Losan e Salsa.

- Sonae FS – unidade de negócio onde se coordenam os serviços financeiros. Esta unidade inclui o Cartão Universo, o Cartão Dá, o Cartão Money Transfer, os serviços de crédito em loja e a corretora de seguros MDS.
- Sonae IM – este segmento é o responsável pela gestão de investimentos, procurando criar e gerir empresas de tecnologia, ligadas ao retalho, telecomunicações e cibersegurança. Neste momento, contém no seu portefólio a Bizdirect, S21sec, Inovretail, Bright Pixel e Excellium.
- Sonae Sierra – empresa que se dedica exclusivamente a servir as necessidades de insvetidores do retalho imobiliário. Atualmente, é proprietária de 44 centros comerciais em 11 países e é responsável pela gestão e/ou comercialização de 64 centros comerciais.
- Worten – responsável pela área de retalho eletrónico da Sonae, através das marcas Worten e Worten Mobile.
- ISRG (Iberian Sports Retail Group) – é o segundo maior retalhista desportivo na Península Ibérica através da Sport Zone, JD, Sprinter e Size?.
- NOS – grupo de telecomunicações e entretenimento que disponibiliza um leque variado de serviços de telecomunicação a todos os segmentos do mercado, assim como é a responsável pela exibição e distribuição cinematográfica em Portugal.

Outras empresas relacionadas:

- Sonae Capital – empresa autónoma desde 2007, integra 5 áreas de negócio do grupo: Tróia Resort - desenvolvimento e gestão da unidade hoteleira; hotelaria – gestão de unidades hoteleiras; *fitness* – gestão de *Health Clubs* (Solinca, Pump, One); energia – promoção, detenção e operação de soluções para otimização energética, contribuindo para a energia sustentável; e, por fim, engenharia industrial – referência em soluções de *metal forming* inovadoras (Sonae Capital, 2020).
- Sonae Indústria – opera nas indústrias de mobiliário, construção e decoração, sendo constituída por 3 áreas: Sonae Arauco, Tafisa Canada e SIR e Movelpartes (Negócios, 2016).
- Efanor – *holding* que detém cerca de 53% do grupo Sonae (Sonae, 2020f).

4.5 Estrutura Acionista

A Sonae dispõe de uma estrutura acionista em que o maior detentor de capital é a Efanor, com 52,90% do capital social. Seguidamente, encontramos o Banco BPI com 8,9%, a Criteria Caixa com 2,0%, a Invesco com 1,99%, o Norges Bank com 1,98% e outros acionistas com menor peso individual que acumulam um total de 36,33% (Sonae, 2020f).

Estrutura Acionista	
Efanor	52,90%
BPI	8,9%
Criteria Caixa	2,0%
Invesco	1,99%
Norges Bank	1,98%
Outros	36,33%

Tabela 3 *Estrutura acionista Sonae (Sonae, 2020)*

5 Solinca *Health & Fitness Clubs*

5.1 Apresentação e História

A Rede Solinca *Health & Fitness Clubs*, S.A., caracteriza-se por ser uma empresa com fins lucrativos, vinculada ao setor privado. Neste âmbito, por ser qualificada como tal, contrariamente a outras organizações, não lhe é aplicado o Decreto-Lei nº 273/2009, de 1 de outubro que visa a "atribuição, por parte do Estado (…) de apoios financeiros, materiais e logísticos, bem como de patrocínios desportivos", sendo considerada uma empresa autossustentável a nível financeiro.

A Rede Solinca é constituída por 22 *health & fitness clubs*. Foi fundada em 1995, com a abertura do primeiro clube no Hotel Porto Palácio e, seguidamente, propagou-se para a capital, onde foi inaugurado o segundo espaço no Centro Comercial Colombo em 1997, o maior da Península Ibérica. Em 2001 voltaram a aumentar e abriram mais dois clubes, um em Lisboa no Centro Comercial Vasco da Gama e outro em Braga. Inauguraram o de Oeiras em 2003, seguido pelo de Viana do Castelo em 2004. Em 2006 foi inaugurado o do Centro Comercial Norteshopping e, na mesma altura, abriu o maior da cadeia no norte do país, no Estádio do Dragão. O de Gaia abriu em 2011, Vila do Conde em 2013, Alfragide em 2015 e mais cinco *health clubs* abriram em 2016 em Guimarães, Porto – Foz, Maia, Ermesinde e Laranjeiras. Recentemente, integraram clubes em Lumiar, Loures e Matosinhos (Sonae, 2020c). Neste momento, a rede Solinca *Health & Fitness Clubs* conta com vinte e dois clubes, sendo que já existem planos para outros clubes no futuro, tornando o seu crescimento exponencial e constante (Solinca, 2020a).

A partir do momento em que a Solinca é uma referência a nível nacional de uma das maiores cadeias de *health and fitness clubs* do país, é fulcral entender que, mais importante do que um clube ter sucesso, é necessário que a nível global sejam obtidos resultados em conformidade com os objetivos estabelecidos garantindo a sustentabilidade do negócio. Assim, torna-se imprescindível que todos os clubes trabalhem em concordância e, acima de tudo, actuem com a permissa de melhorar a qualidade no fornecimento dos seus serviços.

5.2 Missão e Filosofia da Solinca

Segundo Bilhim (2007), é essencial a definição da missão para que as equipas de trabalho atuem em conformidade e a organização tenha sucesso. Esta esclarece a forma como a organização pretende fazer a diferença, mais especificamente a nível social e económico (Drucker, 1998). Relativamente às instituições de *fitness*, é imperativo que a formulação da missão esteja diretamente ligada com a oferta das melhores experiências a cada cliente (McCarthy, 2007).

A Rede Solinca aposta em equipas e serviços que têm como missão "garantir que a (…) saúde, bem-estar e a boa forma física são reais (…) em Clubes projetados para garantir conforto, acessibilidade e descontração", realizando acompanhamento constante em treinos específicos, baseados no princípio da individualidade, de forma a potenciar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos associados.

São analisadas frequentemente as metodologias de trabalho de forma a melhorar os seus serviços, acompanhando as tecnologias e tendências (Solinca, 2020b). Com o slogan "Seja SMART e escolha Solinca" evidencia que a empresa cria um compromisso de proximidade com as pessoas, pois apesar de estar presente em várias cidades, também consegue estar à distância da vontade de cada um dos clientes, disponibilizando uma app e um canal de YouTube com conteúdos digitais exclusivos que qualquer pessoa pode utilizar, sendo sócio ou não (Solinca, 2020b). Assim, o Solinca está ao acesso de todos e tem como permissa tornar Portugal mais Fit (Solinca, 2020b).

5.3 Organograma Solinca Health & Fitness Clubs

Como em todas as empresas, a Solinca Health & Fitness Clubs está organizada hierarquicamente. Com a ajuda do organograma (figura 1) podemos compreender de que forma está estruturada e hierarquizada a empresa.

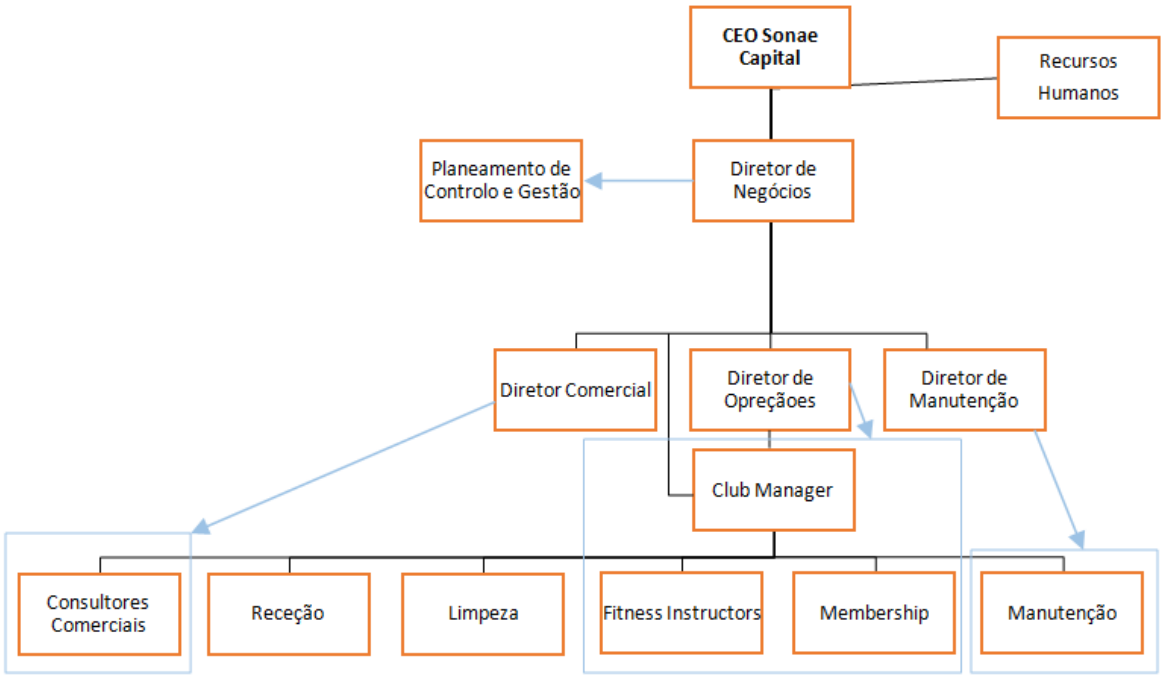


Figura 1 *Organograma Solinca Health & Fitness Clubs (Fonte: Solinca Gaia)*

Todos os clubes são geridos por uma estrutura central dirigida pelo Diretor de Negócios, que é o responsável por transmitir os resultados diretamente ao presidente da comissão executiva da Sonae Capital, como também está em permanente comunicação com o departamento de Controlo e Gestão, onde se efetuam procedimentos de natureza financeira/contabilística. Para além destes, comunica também com o Diretor de Operações, o Diretor Comercial, o Diretor de Manutenção e os CM dos diferentes clubes, com o propósito de definir, seguir e analisar os objetivos indicados para todos os *health clubs*. Sem esquecer, de igual forma, mencionar o departamento dos Recursos Humanos que está reponsável por todos os colaboradores do *Solinca Health & Fitness Clubs*.

O Diretor Comercial tem à sua responsabilidade todos os procedimentos que dizem respeito à divulgação e difusão dos clubes, pelo que mantém um contacto direto com todos os Consultores Comerciais. O Diretor de Manutenção incumbe-se de comunicar com a equipa de manutenção de cada clube, para que seja possível prevenir e/ou solucionar possíveis problemas que coloquem o bom funcionamento do clube em risco. E, por fim, o Diretor de Operações lida diretamente com os *Club Managers*, *Memberships* e *Fitness Instructors* ficando

encarregue do bom funcionamento dos *health clubs*, no que diz respeito aos seus serviços.

Abaixo da estrutura central, encontramos o *Club Manager* que é o responsável máximo pela gestão do clube onde se encontra inserido, dirigindo a sua equipa que é constituída pela *membership*, consultor(es) comercial(is), *fitness instructors*, rececionistas, *staff* da manutenção e *staff* da limpeza, para que se alcancem os objetivos estabelecidos. Para além disto, é ele também o primeiro a receber informações da estrutura central, abordada anteriormente, e quem lhes comunica os resultados e carências do clube.

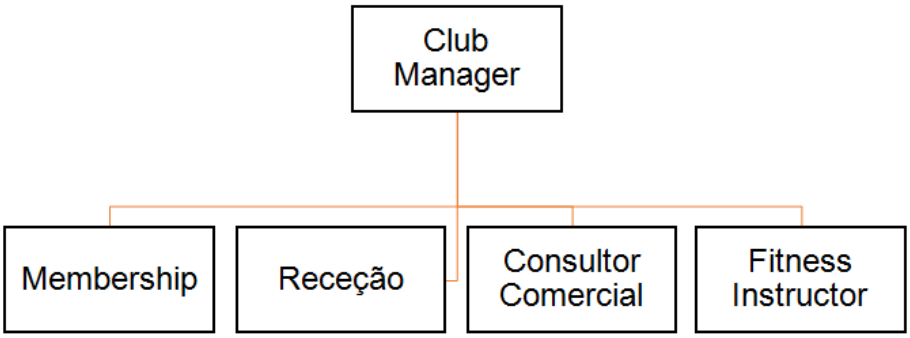


Figura 2 *Estrutura Clubes Solinca (Fonte: Solinca Gaia)*

Geralmente, todos os *Health Clubs* são constituídos e organizados pela mesma estrutura interna (como mostra a figura 2): a *membership*, resposável por procedimentos de cariz financeiro do clube; os rececionistas, são eles que fazem o atendimento ao público e estão encarregues de várias tarefas que irão ser abordadas mais à frente no relatório; o consultor comercial, que é responsável por todas as tarefas que envolvam a procura e obtenção de novos sócios; e os *fitness instructors*, são eles que fazem o acompanhamento dos sócios na sala de musculação, realizam as aulas de grupo e fazem vigilância na piscina.

Para além destes postos, são contratados colaboradores e/ou empresas externas para que seja possível colmatar todas as necessidades que dizem respeito à prestação de serviços. Neste âmbito, solicitam-se professores externos para dar as aulas de grupo que os professores internos não consigam; *personal trainers*, visto que os professores internos têm horário limitado; professores de natação,

para darem as aulas desde crianças a adultos; terapeutas, que prestam tratamentos para que os sócios alcancem um estado de bem-estar e saúde; esteticista, que realiza procedimentos de natureza estética como, por exemplo, fazer unhas de gel, depilação a laser, etc.; e, por fim, uma empresa de limpeza e o serviço de fornecimento e lavagem de toalhas.

6 Caracterização do Solinca de Gaia

Sendo o Solinca de Gaia um constituinte de uma vasta cadeia de ginásios, este apresenta-se único e singular, assim como os restantes clubes, pois todos diferem na sua estrutura física e organizacional. Segue-se uma descrição pormenorizada sobre o mesmo.

6.1 Instalações

O Solinca de Gaia abriu as suas portas em 2011 e localiza-se na Rua Fernão de Magalhães, 4400 em Vila Nova de Gaia. Esta localização situa-se numa área estratégica no centro da cidade de fácil acessibilidade e muito movimento (como mostra a figura 3). Compreende várias paragens de transportes públicos perto do clube, como também o acesso rápido ao centro da cidade e à autoestrada. Dispõe de vários locais de referência próximos, assim como o Hospital Trofa Saúde, os gabinetes da Tiffosi, a Decathlon, o centro comercial Gaia Shopping, diversas escolas e faculdades e uma grande urbanização à sua volta. Estes fatores acabam por influenciar positivamente no potencial de angariação de novos sócios, quer estejam de passagem para o/a trabalho/escola, quer habitem nas imediações.



Figura 3 *Localização Solinca de Gaia (Fonte: Google Maps)*

O clube situa-se no topo de um empreendimento, por cima da Decathlon, com a sua identificação bem explícita, tornando-se bastante visível a pessoas que estejam de passagem pela autoestrada ou até mesmo no centro comercial Gaia Shopping, o que acaba por oferecer um impacto maior no público na promoção do mesmo (conforme a figura 4).



Figura 4 *Solinca Gaia - vista das redondezas (Fonte: Site Solinca)*

É constituído por dois pisos, um subterrâneo onde se encontra o parque de estacionamento exclusivo a sócios Solinca em que existe alguma dificuldade em localizar o mesmo, contudo torna-se uma mais-valia visto que existe pouco estacionamento sem ser pago na área. No piso superior encontramos um ambiente aberto, carregado de luz natural resultante do clube ser todo envidraçado, o que promove sensações de bem-estar, satisfação e tranquilidade aos sócios (como demonstra a figura 5).

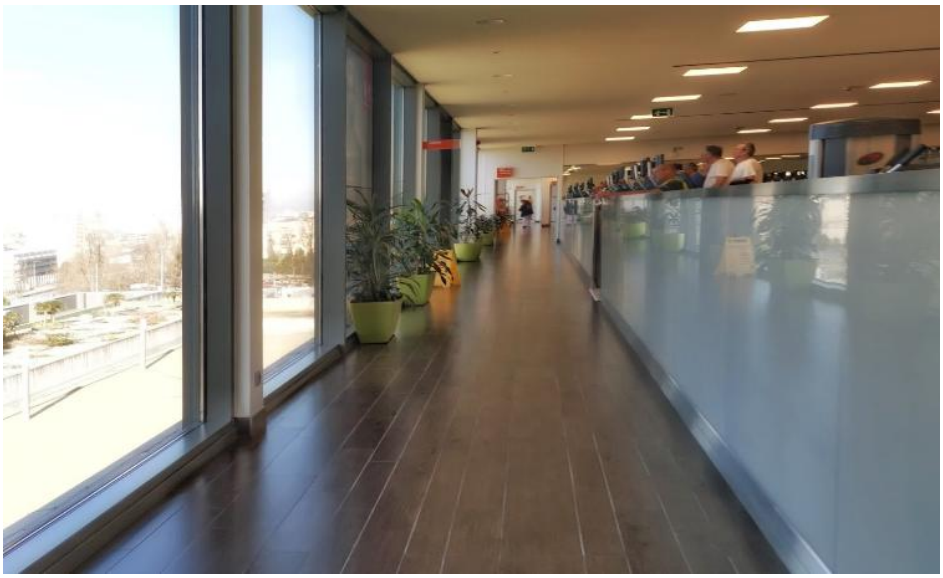


Figura 5 *Solinca Gaia – Corredor (Fonte: Site Solinca)*

Após a chegada à receção do *health club*, pode-se verificar que este está decorado nos tons respetivos da marca, sobretudo a cor de laranja, e encontram-se espalhadas pelo clube várias frases motivacionais alusivas à prática de exercício físico (figura 6). Existe um grande balcão de atendimento em que é possível verificar o mapa de aulas, documentos legislativos e obter informações adicionais. Contém quatro computadores e caixas registadoras, para que seja possível atender mais do que uma pessoa ao mesmo tempo, o que faz com que o tempo de espera seja menor em horários de pico. Ao lado direito tem em montra vários artigos de desporto para venda, assim como uma zona comum de convívio com uma mesa, cadeiras e máquinas de café e *snacks*. Ao lado esquerdo tem uma "janela", onde os sócios podem colocar as suas respetivas toalhas alugadas após utilização das mesmas e, mais à frente, encontram-se os torniquetes onde os sócios podem aceder ao interior das instalações através do seu cartão, conta também com uma entrada para pessoas com mobilidade reduzida.



Figura 6 *Solinca Gaia – Receção (Fonte: Site Solinca)*

Na parte de trás da receção situa-se o escritório, onde por sua vez é desenvolvido essencialmente o trabalho do *club manager*, da *membership*, do consultor comercial e do diretor técnico.

Seguidamente, assim que o sócio efetua a passagem pelos torniquetes, tem ao seu dispor duas máquinas para a validação da entrada nas aulas que pretende realizar. É impressa uma senha, que é disponibilizada meia hora antes da hora de cada aula, a fim de assegurar uma vaga para a mesma visto que há lotação máxima definida conforme a ocupação da sala de aula e do material, deste modo os alunos podem experienciar a atividade de uma forma confortável e segura.

Findo este corredor, do lado direito localizam-se dois estúdios para aulas de grupo, sendo que, um dos estúdios se destina a aulas para as modalidades holísticas (pilates, yoga, body balance) e para aulas de jump, body combat, trx e zumba (figura 7), enquanto o outro se dirige para as aulas de localizada, body pump, gap, entre outras (figura 8). Do lado esquerdo encontramos o estúdio específico para as aulas de RPM, onde se encontram cerca de 76 bicicletas (figura 9).



Figura 7 *Solinca Gaia - Estúdio 3 (Fonte: Site Solinca)*



Figura 8 *Solinca Gaia - Estúdio 2 (Fonte: Site Solinca)*



Figura 9 *Solinca Gaia - Estúdio 1 (Fonte: Site Solinca)*

Percorrendo o restante corredor, o sócio passa pela zona de cardio, que é constituída por passadeiras, elípticas, bicicletas e remos, seguidamente pela zona de musculação, onde se encontram as respetivas máquinas para esse efeito (como mostra a figura 10), assim como halteres, e ainda pela zona de treino livre que contém bosus, steps, ketlebells, entre outros materiais alusivos ao treino functional (demonstrado pela figura 11). Terminando o corredor, encontra os gabinetes onde se realizam as avaliações físicas, onde é aconselhado um plano de treino por um dos instrutores de sala de acordo com os seus objetivos e limitações se existirem, uma balança e duas fontes de água onde pode encher a sua garrafa se necessitar.



Figura 10 *Solinca Gaia - Zona de musculação (Fonte: Site Solinca)*

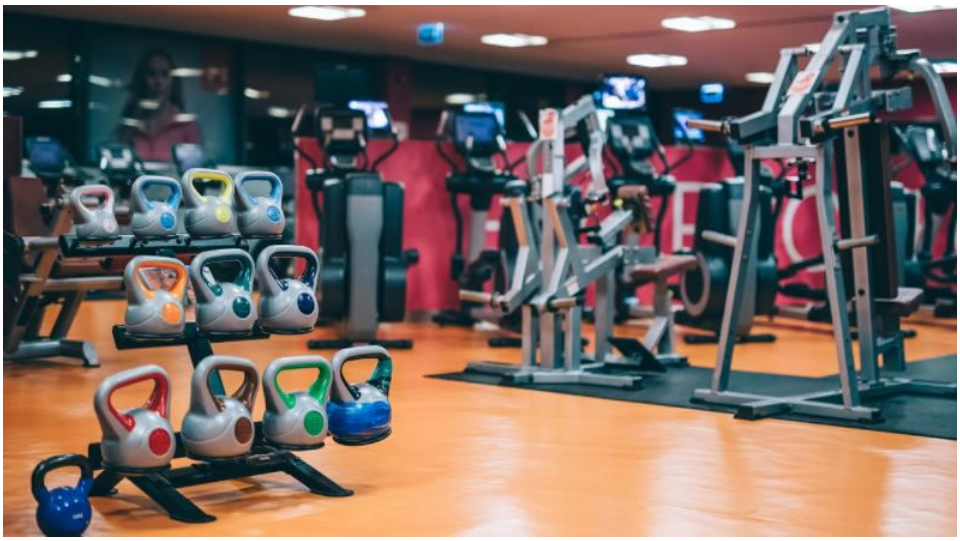


Figura 11 *Solinca Gaia - Zona de treino livre (Fonte: Site Solinca)*

É respetivamente nesta zona que encontra o acesso aos quatro balneários existentes (masculino, feminino, infantil masculino, infantil feminino). Estes estão equipados com inúmeros cacifos, o sócio pode usufruir de qualquer um deles gratuitamente enquanto estiver nas instalações, para o efeito terá de ter em sua posse um cadeado. Contudo, tem a opção de alugar um cacifo caso queira deixar os seus pertences no ginásio após a sua estadia. Os balneários contêm igualmente WC*'s*, uma zona com espelhos e secadores de cabelo, duches e, nos balneários masculino e feminino, sauna e banho turco a que podem aceder em horário livre (como apresentado nas figuras 12 e 13).



Figura 12 *Solinca Gaia - Banho turco (Fonte: Site Solinca)*



Figura 13 *Solinca Gaia – Sauna (Fonte: Site Solinca)*

Os quatro balneários dão passagem a uma zona comum, para quem queira usufruir da piscina, do gabinete de SPA e estética ou do gabinete de nutrição. A piscina é apenas constituída por 3 pistas (como mostra a figura 14), é bastante pequena em comparação com a de outros clubes, onde se realizam as aulas de natação e as aulas de hidroginástica. Tem também a particularidade de dividir espaço para aulas de hidroterapia, para que pessoas não-sócias possam realizar reabilitação de alguma enfermidade que tenham, através de um acordo entre o Solinca Gaia e a pessoa externa que dá essas aulas, visto que o clube aluga a piscina a essa pessoa. Aqui também é onde se localiza o jacuzzi que pode ser utilizado dentro do horário das instalações (demonstrado pela figura 15).

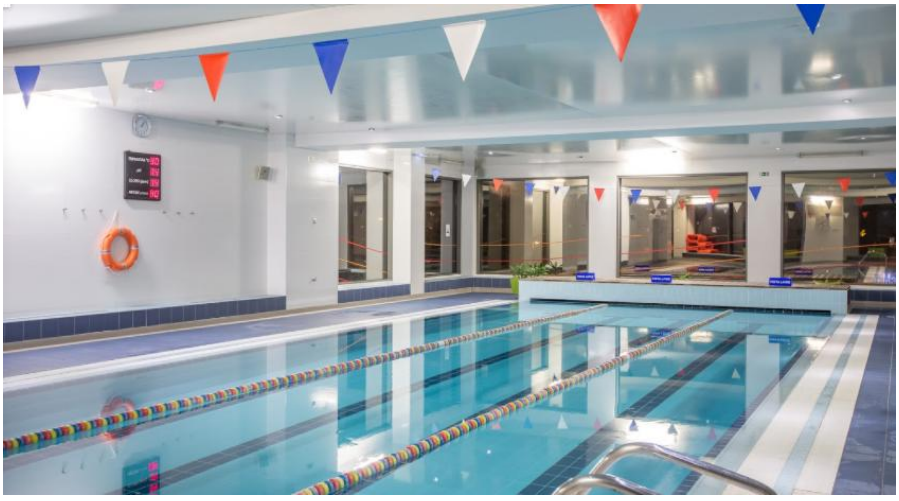


Figura 14 *Solinca Gaia – Piscina (Fonte: Site Solinca)*



Figura 15 *Solinca Gaia – Jacuzzi (Fonte: Site Solinca)*

6.2 Recursos Humanos

Como qualquer clube, este depende de uma estrutura organizacional de recursos humanos para que seja possível o bom funcionamento do mesmo. Foi imperativo para o desenvolvimento do meu estágio a realidade das funções descritas na tabela 4, pois consegui perceber realmente como se dá o funcionamento e gestão de um clube deste tamanho que estima cerca de 3000 sócios ativos. Esta estrutura é semelhante aos restantes clubes Solinca, que conta com profissionais de excelência, formados na área em que estão inseridos.

Recursos Humanos Solinca Gaia	
Função	**Nome**
Club Manager	André Bessa
Membership	Juliana Lopes
Consultor Comercial	Tiago Silva
Rececionistas	Nelson Oliveira, Frederico Costa, Sara Silva e Sofia Cardoso
Diretor Técnico	Joana Saúde
Instrutores Internos	Joana Saúde, Andreia Gomes, Fábio

	Queirós, Nelcimar Soares, Alexandra Lima, Hélder Pinto, Marcelo Silva (estágio profissional) e Vítor Azevedo (estágio profissional).
Instrutores Externos	Empresa de PT's Imediatagir Empresa de PT's Plenaphorma Entre outros professores
Terapeuta SPA	Daniela Gomes
Nutricionista	Fábio Nunes
Limpeza	Empresa Safira
Manutenção	Francisco e Mário

Tabela 4 *Recursos Humanos Solinca Gaia*

6.3 Caracterização dos serviços

O Solinca de Gaia está aberto aos clientes de segunda-feira a sexta-feira das 7h às 22h, sábados das 9h às 20h e domingos/feriados das 9h às 18h (Solinca, 2020a).

Tem disponíveis quatro modalidades de inscrição: *Peak*, *Off-Peak*, Super *Off-Peak* e Fim-de-semana. Estas diferem essencialmente no seu horário de acesso ao clube. Posteriormente, vou apresentar cada uma delas mais detalhadamente.

O Solinca de Gaia tem ao seu dispor um grande leque de serviços, sendo estes *Personal Training*, *Wellness* & SPA, Nutrição, KIDS, Natação para crianças e adultos, variadas Aulas de Grupo, suplementação e vestuário, entre outros que serão enunciados seguidamente (Solinca, 2020c).

6.3.1 Serviço de *Fitness*

Começo por fazer referência ao serviço base de qualquer *health club*. O serviço *fitness* do Solinca Gaia contempla equipamento direcionado para treinos de

cardio, de força e aulas de grupo. O treino na sala de musculação, que engloba o treino de cardio e força, é acompanhado pelos instrutores de sala que mantêm uma postura presente para auxiliar quando acharem necessário e não apenas quando forem solicitados. Estes têm em sua posse um *tablet* com o qual deverão interagir, esta nova tecnologia providencia informação essencial que veio ajudar em muito a direcionar a atenção do instrutor para casos que necessitem de mais apoio. Com esta ferramenta conseguem saber quem está dentro das instalações, quem são os sócios mais recentes, quem são os mais inconsistentes nas idas ao ginásio, quem tem o plano de treino desatualizado, entre outras. Isto fará com que os instrutores consigam atuar de uma forma mais direcionada, sobretudo nos sócios que mais precisam sem que se sintam negligenciados, que é uma das causas que influencia o número de desistências do ginásio.

Os sócios não são obrigados a ter plano de treino apesar de terem direito a um gratuitamente no ato de inscrição, que é renovável após efetuarem o tempo de recomendação do mesmo ou precisarem de alguma alteração. Para este efeito, é marcada uma avaliação física com um dos instrutores, esta consiste na realização de algumas perguntas de anamnese, medições, pesagem e aconselhamento. Posto isto, será então elaborado um plano de treino individualizado e específico para o sócio, de acordo com o seu histórico desportivo, com os seus objetivos e limitações se existirem.

O Solinca de Gaia oferece também aos sócios um leque variado de aulas de grupo nas quais podem participar. Estas estão definidas num mapa, onde contém as aulas que irão ocorrer em cada dia da semana, o seu horário e o estúdio onde se irão realizar. Este mapa encontra-se disponível no *site* do Solinca assim como na receção, como já foi referido anteriormente. Pode sofrer alterações que ocorrem, na maioria das vezes, afim das necessidades dos sócios e no preenchimento das aulas em certos horários. A seguir sucede-se a descrição detalhada das aulas existentes no Solinca de Gaia.

6.3.1.1 Aulas Les Mills

As aulas patenteadas pela empresa Les Mills e comercializada em Portugal pela Manz produções, designadas de Body Training Systems (BTS), caracterizam-se por serem aulas coreografadas ao ritmo da música (Solinca, 2020d), são elas:

Body Attack (730Kcal 55min) – É um treino cardiorrespiratório intenso e intervalado de alta intensidade. Combina diferentes exercícios aeróbios com exercícios de força e estabilidade que trabalham o corpo em geral, queimando calorias enquanto tonifica (Solinca, 2020d);

Body Balance (390Kcal 55min) – É um treino de alongamentos dinâmico inspirado em movimentos de yoga, tai chi e pilates. Combina a junção de várias capacidades como a respiração controlada, concentração, força e flexibilidade de forma a criar um estado de equilíbrio e harmonia ao corpo, mente e alma (Solinca, 2020d);

Body Combat (740Kcal 55min) – É um treino cardiorrespiratório intenso que combina movimentos de diferentes tipos de luta e artes marciais (Solinca, 2020d);

Body Pump (560Kcal 60min) – É um treino de força desafiante em que são utilizadas barras e pesos. Começa por um aquecimento geral e vai trabalhando todos os grupos musculares ao longo da aula (Solinca, 2020d);

Power Jump (700Kcal 60min) – É um treino cardiovascular intenso, através do auxilio de trampolins, que melhora a resistência física geral e aumenta a força muscular dos membros inferiores e estabilizadores (abdominal e lombar) (Solinca, 2020d);

RPM (630Kcal 45min) – É um treino cardiovascular desafiante através de um programa de cycle indoor, sendo uma excelente forma para aumentar a força muscular e endurance, queimar calorias e reduzir a massa gorda (Solinca, 2020d).

6.3.1.2 Aulas Solinca

A rede Solinca também comercializa as suas metodologias de aula ao dispor dos seus sócios (Solinca, 2020e):

S-Challenge (500Kcal 30min) – É um treino funcional intenso, com exercícios dinâmicos que combina as capacidades cardiorrespiratória e força numa variedade de movimentos integrados (Solinca, 2020e);

TRX SWEAT (400Kcal 30min) – É um treino funcional intenso, concebido para potenciar um elevado gasto calórico, com exercícios alternados entre o TRX e fora do equipamento (Solinca, 2020e);

TRX FIT (500Kcal 30min) – É um treino funcional intenso, que trabalha essencialmente com o peso corporal ao treinar todos os grupos musculares e potencia um gasto calórico elevado (Solinca, 2020e);

TRX STRONG (500Kcal 45min) – É um treino funcional intenso, que trabalha essencialmente com o peso corporal. Este treino tem como objetivo desenvolver a capacidade de equilíbrio, força e resistência muscular e fortalecimento do core (zona abdominal, lombar e pélvica) (Solinca, 2020e).

6.3.1.3 Aulas express

Aulas express caracterizam-se por terem um grande nível de intensidade e uma menor duração (Solinca, 2020f):

3B (300Kcal 30min) – Aula focada no desenvolvimento dos glúteos, coxas e abdominais através de músicas brasileiras já pré coreografadas (Solinca, 2020f);

ABS (105Kcal 15min) – Aula orientada para o treino do core (abdominal, lombar, zona pélvica) (Solinca, 2020f);

Circuito (200Kcal 15min) – É um treino que combina a componente aeróbia e de força e utiliza maioritariamente equipamentos de treino functional (Solinca, 2020f).

6.3.1.4 Aulas de grupo

As aulas de grupo são desafiantes, com coreografias e ao som de música (Solinca, 2020g):

Localizada (560Kcal 60min) – É uma aula de resistência muscular localizada, que trabalha todos os grupos musculares de uma forma eficaz. Utiliza materiais como halteres, pesos, caneleiras e barras (Solinca, 2020g);

Pilates (220Kcal 55min) – É uma aula que promove essencialmente a consciência corporal, realizada usualmente por pessoas que necessitem de reforço a nível do core, para melhores posturas no dia-a-dia, oferece ainda maior flexibilidade, equilíbrio e coordenação motora (Solinca, 2020g);

Yoga (220Kcal 55min) – É um treino holístico que promove o relaxamento bem como sensações de bem-estar e tranquilidade (Solinca, 2020g);

Zumba (620Kcal 60min) – É um treino que tem como base músicas conhecidas coreografadas, tornando-se assim uma aula motivante e energética enquanto promove o gasto calórico (Solinca, 2020g).

6.3.1.5 Tribes

São aulas energéticas definidas especialmente para quem gosta de treinar com companhia (Solinca, 2020h):

Running Club (600Kcal 60min) – É uma aula direcionada para quem gosta de corrida ao ar livre que combina resultados eficazes com conexão de equipa. Servem também de preparação para eventos e provas em conjunto neste âmbito (Solinca, 2020h);

Yes!Diet (300Kcal 30min) – Caracteriza-se por ser um treino metabólico em circuito que promove gastos calóricos (Solinca, 2020h).

6.3.1.6 KIDS

São aulas projetadas para os mais novos que combinam a atividade física e a diversão (Solinca, 2020i):

TRX Boot Camp (300Kcal 45min) – É uma aula que tem como objetivo o desenvolvimento das capacidades motoras como a força, resistência, coordenação e flexibilidade com auxílio do TRX. Utiliza a vertente lúdica para atingir os objetivos correspondents (Solinca, 2020i).

6.3.1.7 Plano de água

Conjunto de modalidades de baixo impacto que trabalham através de movimentos com a resistência que a água proporciona (Solinca, 2020j):

Hidroginástica (300Kcal 45min) – É uma aula realizada no meio aquático que promove o aumento da condição física em geral, com baixo impacto nas articulações (Solinca, 2020j);

Hidrolocal (250Kcal 45min) – Aula de condicionamento físico que visa o trabalho muscular isolado que pode ser auxiliado por vários tipos de material (halteres, esparguete, caneleiras) (Solinca, 2020j);

Hidropower (350Kcal 45min) – Aula que tem como objetivo o condicionamento aeróbio, tornando-se mais exigente e intensa. Podem-se efetuar coreografias, treino intervalado ou circuito (Solinca, 2020j).

6.3.2 Serviço de Natação

Como foi referido anteriormente, o Solinca de Gaia dispõe de uma piscina alugada, esta contém 3 pistas que são utilizadas para várias modalidades, entre elas a Natação. Os sócios podem usufruir da piscina para este fim de uma forma livre ou através de aulas com o mesmo propósito. Existem também protocolos com vários colégios que levam as crianças para as aulas.

As aulas categorizam-se por idades e por diferentes níveis dentro destas, sendo que o público-alvo abrange bebés de 4 meses até idosos de 80 anos. Para as crianças este serviço visa uma junção das componentes do desenvolvimento das mesmas e da aprendizagem da modalidade. As turmas dos bebés englobam as idades entre os 4 meses e os 3 anos e é obrigatório a presença de um adulto para acompanhar o aluno no decorrer da aula. Estas são direcionadas essencialmente para promover o desenvolvimento afetivo, cognitivo e psicomotor na criança, criando de igual forma sensações de bem-estar no meio aquático (Solinca, 2020k).

A partir dos 3 anos, as crianças frequentam as turmas dependendo do seu nível de aprendizagem e desenvolvimento. Neste momento o Solinca dispõe de 5 níveis (Solinca, 2020k):

- C1, onde se estimula a adaptação ao meio aquático (AMA);
- C1+, onde se dá a iniciação da aprendizagem das técnicas alternadas – crol e costas;

- C2, onde se dá a consolidação das técnicas alternadas e introduz-se a técnica de bruços;
- C3, onde se dá a consolidação das técnicas anteriores e se introduz a técnica de mariposa;
- E, por fim, o PC onde é feita a consolidação das técnicas alternadas (crol e costas) e técnicas simultâneas (bruços e mariposa).

O Solinca tem ainda disponíveis cursos intensivos de natação para crianças dos 3 aos 15 anos, decorrendo apenas nas férias de verão (Solinca, 2020k).

Respetivamente à Natação para Adultos, que pode ser frequentada a partir dos 16 anos, os sócios usufruem de dois níveis. O nível de aprendizagem, que consiste na adaptação ao meio aquático e aprendizagem primária das técnicas de nado; e o nível de aperfeiçoamento, que se caracteriza apenas em aperfeiçoar as técnicas de nado anteriormente aprendidas (Solinca, 2020k).

Existe também a opção de utilizar este serviço de forma individual, que consiste numa aula de natação orientada e diferenciada para corresponder com os objetivos do aluno. Destina-se, essencialmente, a alunos que queiram aperfeiçoar as técnicas de nado, alunos em recuperação de alguma lesão e alunos com necessidades educativas especiais (NEE) (Solinca, 2020k).

6.3.3 Serviço de Personal Training

O serviço de *Personal Training* (PT) compreende o treino acompanhado, por um instrutor formado em exercício físico e desporto, que elabora treinos específicos e individualizados de acordo com os objetivos e necessidades do sócio. Tem ainda a vantagem de ser acompanhado no decorrer do treino pelo instrutor, executando os exercícios programados de uma forma mais eficiente e segura o que, consequentemente, irá resultar na obtenção mais rápida e eficaz de resultados. Este tipo de serviço tem-se mostrado bastante produtivo no cumprimento dos objetivos delineados visto que o compromisso criado com o instrutor é parte fundamental dos níveis de motivação, empenho e dedicação do cliente.

Este serviço é inerente a todos os clubes Solinca e pode ser adquirido pelos sócios por um custo adicional ao valor da sua mensalidade. Podem escolher se

pretendem adquirir o serviço através da compra de packs ou então através do sistema de débito direto (DD), sendo paga uma mensalidade. Os valores variam entre o número de vezes por semana que o sócio deseja treinar (de um dia a todos os dias) e o tempo de treino (30, 45 ou 60 minutos). Os programas de treino acompanhado podem ser orientados para a perda de peso, tonificação, performance, saúde e corpo e mente (Solinca, 2020l).

Os instrutores encarregues de proporcionar este serviço são os instrutores internos da empresa (que estão a contrato de trabalho), ou então instrutores de empresas externas como é o caso da Plenaphorma e da Imedatagir.

6.3.4 Serviço de Nutrição

Sendo primordial a preocupação do Solinca com os seus clientes, decidiram aumentar os seus campos de ação e em 2016 incluíram nos seus serviços consultas de Nutrição, inerente a todos os clubes, fornecidas por nutricionistas competentes e formados para esse fim (Solinca, 2020m).

Normalmente, o sócio tem o primeiro contacto dentro deste âmbito no ato da sua inscrição, onde os rececionistas estão encarregues de relembrar que tem direito a uma consulta de aconselhamento alimentar gratuita e efetuar o procedimento para a marcar. Esta consulta consiste em obter recomendações direcionadas de acordo com os seus objetivos e necessidades, assim como uma avaliação do peso, Índice de Massa Corporal (IMC) e massa gorda (Solinca, 2020m).

Subsequentemente, se o sócio pretender, pode adquirir o serviço por um valor adicional mensal que terá abrangido um acompanhamento mais completo. Inclui uma avaliação mais detalhada da composição corporal, utilizando o sistema InBody que por si só utiliza uma tecnologia de bioimpedância avançada, cedendo informação pormenorizada sobre a condição corporal atual e uma orientação para a composição corporal ideal (InBody, 2020). É fornecido um plano alimentar individualizado direcionado para o seu objetivo (perda de peso, tonificação, ganho de massa muscular e saúde) e acompanhamento para monitorizar o seu progresso, sendo feitas alterações ao seu plano caso se justifique (Solinca, 2020m).

Neste âmbito, o Solinca de Gaia é dos clubes com mais sucesso contando apenas com um profissional neste serviço. Para além de ser bastante enaltecido entre os seus clientes, tem sido um profissional irrepreensível no cumprimento e superação de objetivos impostos pela empresa.

6.3.5 Serviço de *Wellness* & SPA

O serviço de *Wellness &* SPA, presente em todos os clubes Solinca, tem como premissa a promulgação do bem-estar, da beleza e da estética como parte essencial da rotina de treinos de cada sócio (Solinca, 2020n).

Abordando inicialmente o *Wellness*, este é um serviço que abrange a utilização da sauna, banho turco e *jacuzzi*, estando estes disponíveis ao sócio durante o seu horário de acesso às instalações, sem qualquer tipo de custos adicionais (Solinca, 2020n).

Relativamente ao SPA, é um serviço que acaba por diferir de clube para clube, dependendo dos serviços tabelados que os profissionais de cada Solinca têm para oferecer. A terapeuta do Solinca de Gaia dispõe de variadas opções neste sector, sendo elas: diferentes tipos de massagem (terapêutica, relaxamento total com ritual de chá, relaxamento costas, desportiva, adelgaçante/anti celulite), drenagem linfática manual, pressoterapia, esfoliação corporal, entre outros tratamentos corporais específicos (Solinca, 2020n). Oferecem igualmente serviços mais direcionados para a parte estética fornecidos pela esteticista do clube, que são: depilação e depilação a laser, aplicação e manutenção de unhas de gel, verniz gel, manicura, pédicure e limpezas de pele (Solinca, 2020n).

Todos os serviços SPA que foram agora referidos têm custos extra associados e qualquer pessoa pode usufruir dos mesmos, pelo que existem preços para sócios e preços para não-sócios. Para efetuar marcação basta a pessoa dirigir-se à receção do clube ou fazê-lo diretamente com o(a) terapeuta ou esteticista.

6.3.6 Serviço KIDS

Tal como nos adultos, o Solinca promove também a prática de atividade física para os mais novos. Dependendo dos clubes, as crianças podem participar em

variadas aulas direcionadas para a sua faixa-etária que têm como objetivo principal o desenvolvimento físico geral, estimulando a aprendizagem de habilidades motoras básicas. É um espaço onde a interação e a socialização são, de igual forma, fatores-chave imprescindíveis, sendo grandes influenciadores no crescimento da criança (Solinca, 2020o).

Apesar do Solinca oferecer variadas atividades, das quais: Zumba Kids, Jump Kids, Combat Kids, Yoga Kids, Cicuito, Bootcamp e Power Jump Kids, o Solinca de Gaia apenas tem no seu mapa de aulas o Bootcamp, que se realiza aos sábados na parte da tarde. Contudo, acabam por realizar as restantes atividades se assim forem solicitadas nas festas de anos.

Os mais pequenos podem também festejar o seu aniversário nas instalações Solinca, em que o clube selecionado será responsável pela decoração e convites da festa, inspirados num tema previamente escolhido pela criança. No decorrer da mesma, tendo em conta que o campo de ação do Solinca é a atividade física, o(a) aniversariante e os seus colegas irão realizar uma a duas atividades, também anteriormente definidas, dentro das que o Solinca tem para oferecer (Zumba Kids, Combat Kids, Circuito, Bootcamp, Power Jump Kids e/ou jogos lúdicos na piscina) com uma duração de quarenta e cinco minutes (Solinca, 2020o). Relativamente ao Solinca de Gaia, este é um serviço com bastante adesão e costumam-se realizar cerca de 1 a 2 festas de aniversário todos os fins-de-semana.

6.3.7 Suplementação e Vestuário Desportivo

Por fim, após a descrição dos restantes serviços e atividades, o Solinca fornece aos seus sócios produtos de suplementação e artigos de vestuário desportivo que complementam as suas rotinas de atividade física.

Os produtos de suplementação são utilizados para diversos fins, principalmente, a facilitação da recuperação muscular, a promoção do aumento da massa muscular, o aumento de energia disponível durante o treino, entre outros. Em relação ao vestuário desportivo, os sócios têm ao seu dispor sapatilhas, camisolas, *t-shirts*, *leggins*, calções e calças de fato de treino, que podem adquirir sempre que o desejarem ou necessitarem.

7 Realização da Prática do Estágio Profissionalizante

Este capítulo reserva-se à exposição detalhada do meu estágio profissionalizante, desenvolvido no Solinca de Gaia, tendo em conta as atividades, funções e procedimentos desempenhados em todos os departamentos de que fiz parte. Considero esta experiência uma das mais importantes que já vivenciei em prol do meu desenvolvimento pessoal e profissional, tendo sido bastante enriquecedora a esse nível. Fui desafiada todos os dias, deparei-me com tarefas complexas e fora da minha zona de conforto que estimularam a minha capacidade de reação e adaptação, promovendo atitudes e tomadas de decisão mais eficazes.

No decorrer do capítulo, irei descrever todo o trabalho que desenvolvi em 500 horas repartidas por 4 a 8 horas por dia, de segunda a sexta-feira. O motivo para esta discrepância de horas por dia é devido ao facto de ser trabalhadora-estudante, o que se revelou ser um desafio inicialmente mas que sempre foi compreendido e bem aceite por parte da equipa do Solinca de Gaia. Desde o início do estágio que expressei a minha intenção de conhecer a sua organização como um todo e de querer trabalhar nos diferentes cargos que tornam a gestão desde clube eficiente. Posto isto, este capítulo está organizado em conjunto com o planeamento de atividades, ou seja, segue a ordem previamente definida: *Front Office* (receção), Consultor Comercial, *Membership* e *Club Manager*. Em cada um dos departamentos agora referidos irei apresentar detalhadamente todas as tarefas realizadas, enquanto parte integrante dos mesmos.

7.1 Procedimentos *Front Office* – Receção

Foi no dia 7 de outubro de 2019 (segunda-feira) que se deu o início da minha experiência como estagiária no Solinca de Gaia. Neste primeiro dia, fui apresentada à equipa pelo *Club Manager*, a única pessoa com quem tivera contacto até então, e foi estabelecido que começaria o estágio pela receção, visto que seria uma oportunidade para me ambientar com o *software* utilizado no clube (esport) e por ser o departamento base dos restantes.

Nos primeiros dias, senti-me um pouco nervosa e fazia todas as tarefas sem autonomia, tendo que pedir sempre auxílio aos colegas rececionistas para executar qualquer função. Inicialmente, fazia de "sombra" e anotava as etapas necessárias para a realização dos procedimentos mas rapidamente me senti confortável para ser eu a executá-las, sempre com supervisão, resultado da acessibilidade que a equipa constantemente me transmitiu. Comecei também por mostrar emancipação e tomar a iniciativa em tarefas básicas, que conseguiria fazer sem ajuda, que a receção tem de realizar tais como, a entrega de toalhas conforme a cor de cartão que o sócio apresenta, tema que será abordado posteriormente; e a abertura de torniquetes e das barreiras do parque de estacionamento para as pessoas que frequentam as aulas de hidroterapia e para os colégios que frequentam as aulas de natação. Como expliquei anteriormente, ainda que tenham protocolo com o clube não são considerados sócios, por isso não têm o cartão de acesso.

Rapidamente, mais do que era espectável para mim, senti-me integrada e mais confortável neste departamento graças ao acolhimento que a equipa teve para comigo. Sem dúvida que é das funções mais importantes e que acarreta grandes responsabilidades só pelo simples facto de serem a cara e a imagem do clube, estando maioritariamente em contacto com os clientes que por sua vez torna desafiante e inconstante a realização das suas funções diárias.

Seguidamente, irei expor com detalhe os diferentes procedimentos que desempenhei neste departamento assim como, em alguns deles, sentimentos que experimentei durante a sua realização.

7.1.1 Abertura do Clube

A abertura do clube é efetuada por um rececionista que a inicia por abrir a cancela de saída do parque de estacionamento, sendo que a da entrada é aberta primeiro pela empresa de limpeza SAFIRA. Seguidamente, abre a porta do escritório e efetua a picagem do cartão, que deverá ser feita às 6h45, liga as luzes, os computadores, coloca a música e retira o TPA do multibanco e guarda-o no seu cofre (é atribuído um a cada rececionista), que contém também o seu fundo de maneio respetivo a 50€. É aberta a plataforma Esport no computador e o

e-mail a seguir, onde é enviado para a Sonae Capital, com o conhecimento do *Club Manager* e *Membership*, o report dos cancelamentos que ocorreram no dia anterior. Este ficheiro caracteriza-se por ser uma folha Excel com a identificação dos sócios que efetuaram cancelamento, o motivo pelo qual cancelaram e a respetiva entrevista de retenção. Caso o cancelamento seja realizado por motivos de saúde, profissionais ou alteração de residência, são enviados em anexo os comprovativos correspondentes. Por fim, após a realização de todas estas tarefas, inicia-se a leitura e a redação da resposta dos e-mail que se encontram pendentes.

7.1.2 Fecho e Integração de Caixa

Esta é uma das tarefas da receção que acarreta um grande nível de responsabilidade por parte de quem a executa. Aquando o fecho do clube, é realizado o procedimento de fecho da faturação realizada nesse dia. Para isto, é necessário ter aberta a plataforma Esport, selecionar “Mapas” e seguidamente a opção “Fecho de caixa”. O próximo passo é selecionar o rececionista que está a executar o procedimento e todas as empresas externas que trabalham para o Solinca, incluindo o próprio, assim como todos os meios de pagamento disponíveis, excetuando o débito direto. Após submeter todas estas informações, é originado automaticamente um PDF correspondente, que será enviado para o departamento financeiro.

Para além do cofre, mencionado anteriormente, são atribuídas também a cada um dos rececionistas uma pasta que deverá conter o mapa de prestação de contas do próprio, assim como o dinheiro faturado e as respetivas faturas desse dia. É iniciada a contagem do dinheiro, sendo que o fundo de maneio (50€) é logo posto de parte e verifica-se se o valor do dinheiro que sobrou coicide com o descrito no PDF, tendo o cuidado de deferenciar as vendas das várias formas de pagamento (numerário, multibanco, cheque).

Após isto, fecha-se o TPA e é colocado também na pasta respetiva do rececionista. Esta e o seu cofre são guardados num cofre geral, para que, no dia seguinte, a Membership verifique e valide o procedimento para que seja levantado

pela ESEGUR, empresa que faz o transporte das faturações para a Sonae Capital.

Se, eventualmente, o rececionista tiver faturado dinheiro relativamente à prestação de serviços de uma das empresas externas (Imediatagir (PT), Plenaphorma (PT)) o processo repete-se, contudo num mapa de prestação de contas onde conste apenas a entidade correspondente.

7.1.3 Atendimento

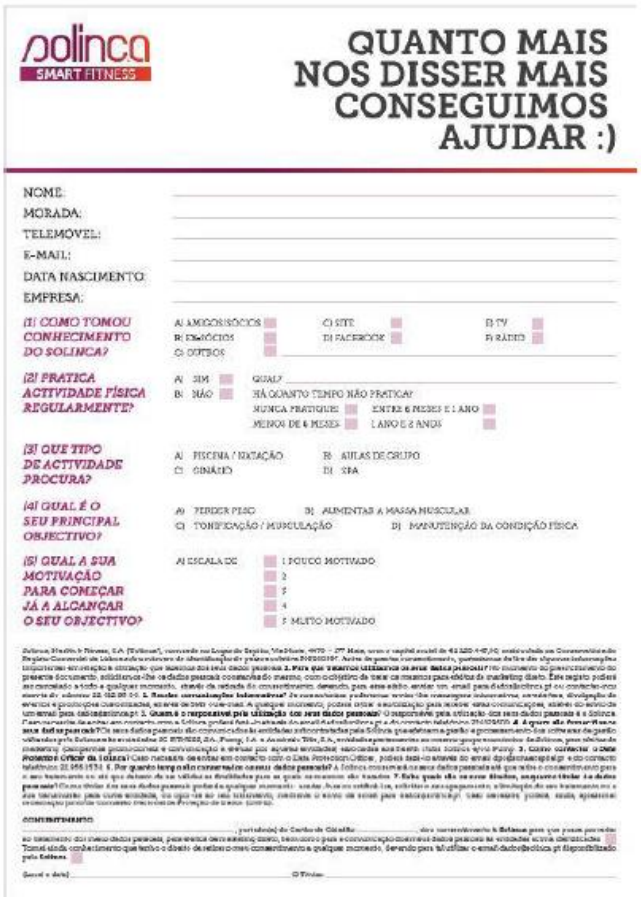
O atendimento é a função primordial de um rececionista, representa a capacidade de receber os clientes de forma a conferir as suas necessidades, procurando satisfazê-las dentro dos meios que tem ao seu dispor. Assim, um bom atendimento visa prestar o melhor serviço para, consequentemente, colmatar qualquer dúvida ou dificuldade que o sócio indique. Há vários aspetos que um rececionista deve cumprir para ter êxito nesta função tais como, ser imparcial, flexível, ter capacidade de adaptação na forma como comunica com diferentes clientes, ser simpático, afável e cumprimentar cada pessoa que entra e sai do clube.

Após o meu estágio admito que nem sempre é fácil lidar com as situações que se apresentam diariamente, pois dependem de variados fatores externos à competência do rececionista, tornando o desempenho desta função inconstante e delicado. Faço aqui um reconhecimento merecido aos colegas com quem tive contacto que, independentemente do desafio que lhes foi exposto, foram um exemplo de profissionalismo neste campo de ação.

7.1.4 Condições das Modalidades em Vigor

Decidi apresentar este procedimento neste departamento, ainda que não seja da total responsabilidade dos rececionistas. Contudo, tendo em conta que o Solinca de Gaia conta apenas com um consultor comercial, quando este se encontra indisponível ou, sobretudo em horas de pico e momentos de campanha, se encontra já encarregue desta função com um cliente são os rececionistas que o auxiliam a cumprir esta tarefa.

Sempre que alguém se apresenta nas instalações do clube para saber quais as condições em vigor, é entregue um papel com o intuito de ser preenchido pelo cliente de forma a reter o máximo de informação possível sobre o mesmo, assim como os objetivos que procura cumprir. No final do preenchimento da folha, encontra-se a prestação de consentimento que é imprescindível para que os dados fornecidos possam ser utilizados para qualquer tipo de marketing tal como, anúncios, campanhas ou eventos do Solinca (como é demonstrado pela figura 17).


solinca
SMART FITNESS

QUANTO MAIS NOS DISSER MAIS CONSEGUIMOS AJUDAR :)

NOME:
MORADA:
TELEMÓVEL:
E-MAIL:
DATA NASCIMENTO:
EMPRESA:

(1) COMO TOMOU CONHECIMENTO DO SOLINCA?
A) AMIGOS/SÓCIOS ☐ C) SITE ☐ E) TV ☐
B) ESCRITÓRIOS ☐ D) FACEBOOK ☐ F) RÁDIO ☐
G) OUTROS ☐

(2) PRATICA ACTIVIDADE FÍSICA REGULARMENTE?
A) SIM ☐ QUAL? _____
B) NÃO ☐ HÁ QUANTO TEMPO NÃO PRATICA?
NUNCA PRATIQUEI ☐ ENTRE 6 MESES E 1 ANO ☐
MENOS DE 6 MESES ☐ 1 ANO E 2 ANOS ☐

(3) QUE TIPO DE ACTIVIDADE PROCURA?
A) PISCINA / NATAÇÃO ☐ B) AULAS DE GRUPO ☐
C) GINÁSIO ☐ D) SPA ☐

(4) QUAL É O SEU PRINCIPAL OBJECTIVO?
A) PERDER PESO ☐ B) AUMENTAR A MASSA MUSCULAR ☐
C) TONIFICAÇÃO / MUSCULAÇÃO ☐ D) MANUTENÇÃO DA CONDIÇÃO FÍSICA ☐

(5) QUAL A SUA MOTIVAÇÃO PARA COMEÇAR JÁ A ALCANÇAR O SEU OBJECTIVO?
A) ESCALA DE
1 POUCO MOTIVADO ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 MUITO MOTIVADO ☐

COMENTÁRIO

Figura 16 *Solinca Gaia – Ficha de contacto (Fonte: Solinca Gaia)*

Seguidamente, é exposto e explicado o mapa de aulas e são dadas então as condições que estão em vigor de momento através de uma folha específica para isso (como mostra a figura 18).



Figura 17 *Solinca Gaia - Ficha de condições (Fonte: Solinca Gaia)*

O Solinca tem disponíveis quatro modalidades de inscrição (*Peak*, *Off-Peak*, Super *Off-Peak* e Fim-de-semana) e é importante a memorização das mesmas pelo consultor comercial e pelos rececionistas, estando eles encarregues pela sua transmissão. Estas diferem essencialmente no seu horário de acesso ao clube e vou passar a descrever cada uma delas, salvo valores de campanha, desde a que contém um horário mais abrangente findando na que contém um horário mais limitado:

- *Peak* (11,99€/semana) – o sócio pode aceder ao clube de segunda-feira a sexta-feira das 7h às 22h, aos sábados das 9h às 20h e aos domingos/feriados das 9h às 18h;
- *Off-Peak* (9,99€/semana) – o sócio pode aceder ao clube de segunda-feira a sexta-feira das 7h às 12h e das 14h às 18h, aos sábados das 9h às 20h e aos domingos/feriados das 9h às 18h;

- Super *Off-Peak* (8,99€/semana) – o sócio pode aceder ao clube de segunda-feira a sexta-feira das 7h às 9h e das 12h às 14h30, aos sábados das 9h às 20h e aos domingos/feriados das 9h às 18h;
- Fim-de-semana (5,99€/semana) – o sócio pode aceder ao clube apenas aos sábados das 9h às 20h e aos domingos/feriados das 9h às 18h.

Estas modalidades implicam, de igual forma, o pagamento de uma joia no valor de 40€ e de uma taxa anual de seguro de 3€ (exceto em situações de campanha). Incluem, dentro do seu horário de entrada, acesso à sala de musculação, às aulas de grupo, à piscina, avaliação física periódica e aconselhamento alimentar mensal. Todas são pagas quinzenalmente através do sistema de débito direto (DD) e, ao contrário da última, todas compreendem um contrato anual que é renovado semestralmente.

Para além destas modalidades, os sócios podem ainda usufruir de serviços complementares apelidados de "*Add-ons*". Visto que, geralmente, as modalidades apenas permitem treinar nas instalações onde o cliente se inscreve, este pode adquirir o serviço de "Cliente Global" pelo valor de 0,99€/semana que contempla a possibilidade de frequentar todos os ginásios da cadeia Solinca a nível nacional, com exceção do Solinca de Laranjeiras. O mesmo se aplica ao serviço de aluguer de toalhas. As mesmas não estão incluídas nos valores semanais, havendo necessidade de subscrever esse serviço pelos seguintes valores: toalha de treino 0,99€/semana, toalha de banho 1,29€/semana e, por fim, toalha de treino e banho 1,29€/semana. Para completar, é importante referir que a aquisição de qualquer um destes serviços conta para o prémio dos rececionistas, excetuando em campanhas que oferecem estes complementos.

Estrategicamente, de forma a tornar estas condições mais aliciantes, são anunciados dois incentivos no ato de inscrição do sócio. Um implica que, no prazo de 30 dias, o sócio tenha de realizar, pelo menos, 12 treinos com um mínimo de tempo de 30 minutos, dando a sua entrada e saída obrigatoriamente através do seu cartão. O cumprimento deste objetivo resultará na devolução de 20€ da joia, diretamente na conta do sócio. O segundo está associado à compra de duas sessões de *personal training* de 30 minutos, em que seriam devolvidos igualmente 20€ na sua conta.

Em momentos de campanha, todos os valores acima referidos podem sofrer alterações, assim como o horário permitido de frequência e os serviços complementares "*Add-ons*". Uma das campanhas mais comuns e habituais do Solinca, que tive a oportunidade de vivenciar, designa-se por "Campanha Continente" onde, como o próprio nome indica, existe uma parceria com o Continente. Esta campanha visa dar melhores condições e mais vantagens aos clientes de ambas as empresas, tendo ainda a oportunidade de a usufruir com ou sem fidelização.

Ambas as opções partilham o acesso livre à sala de musculação, a todas as aulas de grupo, ao banho turco, sauna, *jacuzzi* e piscina em horário parcial (das 7h às 17h de segunda-feira a sexta-feira; das 9h às 20h aos sábados; das 9h às 18h aos domingos e feriados), incluindo, de igual forma, avaliações físicas periódicas e aconselhamento alimentar mensal por 49,90€/mês com a oferta do valor da joia de 40€ e da taxa anual de seguro de 3€ (esta última apenas no primeiro ano). A opção de inscrição com fidelização compreende um contrato anual com renovações anuais e, por cada semana de treino (basta que o sócio treine uma vez, dentro do horário), serão creditados 7,50€/semana no cartão continente do cliente. A inscrição sem fidelização rege-se por contratos mensais que se renovam todos os meses e, por cada semana de treino, serão creditados 5€/semana no cartão continente do cliente. As duas modalidades usufruem ainda do serviço complementar de cliente global, contudo, se quiserem adquirir o serviço de aluguer de toalhas os valores diferenciam-se de um sócio sem campanha, sendo eles: toalha de treino 3,99€/semana; toalha de banho 4,99€/semana; toalha de treino e de banho 7,99€/mês.

7.1.5 Inscrição

Quando um cliente quer dar início à sua inscrição no Solinca é necessário, que tenha em sua posse, o seu cartão de cidadão (CC) e o comprovativo de NIB/IBAN da conta a ser debitada.

Seguidamente, dá-se o início do processo com a colocação do cartão de cidadão num dispositivo, que o Solinca possui, que faz a leitura de todos os dados que constam no mesmo. Caso se verifique de que se trata de um antigo sócio, o

sistema assume sempre o perfil antigo, tendo apenas de se confirmar se as informações se mantêm corretas. Caso contrário temos de inserir os novos dados, para além dos do CC que surgem automaticamente, criando um perfil de raiz com informação sobre a data de nascimento, morada, profissão, contacto telefónico, correio eletrónico e a data do início do contrato.

No passo seguinte, teremos então que inserir a modalidade que o cliente pretende usufruir, introduzindo a taxa respetiva assim como a taxa da joia. É selecionado o pagamento em sistema de débito direto (DD) e, cautelosamente, é inserida a referência de IBAN que o cliente forneceu. É deveras importante, caso se trate de um sócio antigo, ter em atenção se o IBAN anteriormente fornecido corresponde com o que foi agora apresentado, pois é gerado automaticamente nestas situações. Se não coincidirem, é necessário inserir o novo em sistema para que seja criada uma nova referência de pagamento sobre o mesmo. Após a certeza de que a data de início do contrato se encontra correta são impressas duas cópias do mesmo, assim como dois questionários sobre a atividade física, duas autorizações SEPA (*Single Euro Payments Area*) e duas autorizações de débito direto, uma para o sócio e a exemplar para o Solinca. São explicadas todas as cláusulas do contrato para esclarecimentos adicionais e, seguidamente, é necessário que o sócio rubrique todas as folhas que constam no exemplar Solinca, excetuando as que solicitam a sua assinatura. É fulcral nesta fase, como foi falado anteriormente, que a autorização de débito direto assinada coincida com o comprovativo IBAN, pois acontece esporadicamente a falta de verificação e consequente criação de nova referência, detetada posteriormente pela *membership* na validação de contratos, o que leva a que o sócio seja bloqueado em sistema para que seja assinada a correta, podendo causar alguns transtornos. O comprovativo de IBAN fornecido pelo sócio, após conter a sua rubrica, é digitalizado e é impressa uma cópia do mesmo que será anexada ao contrato do sócio, enquanto que o original é anexado ao contrato Solinca.

Numa última fase, dá-se a marcação da avaliação física e do aconselhamento alimentar, em que o sócio escolhe a data e horário mais cómodos para si. É criado o seu cartão de acesso, com a cor conforme ao serviço de aluguer de toalhas solicitado, que conterá a sua fotografia, o seu nome e o respetivo número de sócio gerado automaticamente e é, por fim, validado em sistema através de

um sensor. Para terminar, é efetuado o primeiro pagamento ao balcão, podendo ser em numerário ou multibanco, são entregues todos os documentos e papéis pertencentes ao recém-associado e agradece-se pela sua opção, desejando-lhe as boas vindas.

7.1.6 Cartões de Acesso

Os sócios efetuam o acesso às instalações, no seu clube Solinca respetivo, através de um cartão que contém uma das seis cores existentes, com o propósito de discriminar o número de toalhas correspondente a que têm direito.

Para este fim, antes de passar o torniquete, é obrigatório a apresentação do cartão em sua posse para que o rececionista possa entregar a(s) toalha(s) de acordo com o sistema implementado de cores que está previamente memorizado. Estas podem ser diferenciadas em duas categorias: toalhas de banho e toalhas de treino; sendo que, o número de toalhas pedido é contabilizado ao fim do mês e conta para o prémio dos rececionistas.

Cor do cartão	**Nº de toalhas**
Rosa	Sem toalhas
Verde	1 toalha de banho
Vermelho	2 toalhas de banho
Amarelo	1 toalha de treino
Laranja	2 toalhas de treino
Roxo	1 toalha de banho + 1 toalha de treino

Tabela 5 *Correspondência da cor do cartão com o número respetivo de toalhas*

7.1.7 Cancelamento, Suspensão e Alteração de Contratos

Apesar de ocorrerem muitas inscrições por dia no clube, surgem também pedidos de cancelamento, o que faz com que o Solinca trabalhe constantemente na

retenção dos seus clientes para que se mantenham no ginásio de forma consistente e prolongada.

O Solinca aceita pedidos de cancelamento quando efetuados das duas seguintes formas, através da não renovação ou através de alguma justificação válida correspondente às que constam no contrato. Neste âmbito, sempre que é solicitado o cancelamento por não renovação, verifica-se inicialmente o contrato, mais especificamente a data em que se deu o início do mesmo. Seguidamente, faz-se uma análise ao histórico de suspensões, caso haja alguma, visto que o tempo de contrato acresce o(s) período(s) de suspensão. Após esta pesquisa, é calculada a data em que o contrato voltaria a renovar e, caso o pedido tenha sido feito com pelo menos 30 dias de antecedência em relação à mesma, é preenchido o pedido de cancelamento para o dia da sua renovação. Este pedido é validado posteriormente pela *membership* e *club manager* e, caso esteja conforme, prossegue-se o cancelamento do contrato.

Caso os motivos de rescisão sejam alheios à não renovação, o Solinca apenas aceita se os mesmos forem relacionados com a saúde, situação profissional ou mudança de área de residência do associado. Para este efeito, é necessário que o sócio apresente um comprovativo com determinados elementos exigidos: caso o motivo seja saúde, deve apresentar um atestado médico, devidamente assinado pela pessoa que o prescreveu, incluindo o número da sua cédula profissional; relativamente à situação profissional, é necessário um documento da segurança social comprovando o desemprego (caso o sócio se tenha inscrito já nesta situação, posteriormente não será aceite para fins de rescisão), ou uma declaração da empresa em como irá para outras instalações exercer a profissão (seja dentro ou fora do país); e, por fim, se o motivo for a mudança de residência, tem de ser apresentado um comprovativo de morada. Contudo, nos comprovativos de mudança de residência ou da área de trabalho, terá que especificar o local pois só é aceite se este se encontrar a mais de 50Km de distância do Solinca de Gaia. Desta forma, os documentos comprovativos têm de ser anexados ao pedido de cancelamento respetivo, procedendo-se a validação dos mesmos pela *membership* e *club manager* e, se aceites, efetua-se a rescisão do contrato à data de quando iria ocorrer o próximo pagamento.

Relativamente às suspensões, o sócio pode efetuar o pedido quando o pretender mas é, de igual forma, necessário que apresente uma justificação válida para o efeito. Geralmente incidem sobre a incapacidade temporária para a prática de atividade física ou deslocações no trabalho. O processo inicia-se com a abertura da ficha do sócio, mais especificamente o seu histórico de suspensões, pois cada membro do clube tem direito apenas a dois meses de suspensão de contrato por ano. Após esta análise, se tudo se verificar conforme, é preenchido o pedido de suspensão, com o período de tempo que pretende interromper o contrato, e anexada a justificação correspondente para mais tarde ser alvo de observação e validação pela *membership*. Durante todo o processo, é de extrema importância, informar o sócio devidamente para que compreenda que o tempo que estará suspenso irá acrescer no tempo do contrato.

Por último, qualquer alteração que um membro queira efetuar relativamente ao seu contrato, pode ser solicitada a qualquer momento, dando início ao preenchimento de uma folha para esse efeito, dependendo do tipo de alteração. Como em todos os outros procedimentos, estas folhas vão passar por um processo de validação efetuado pela *membership* que, posteriormente, irá seguir com a alteração pretendida.

7.1.8 Gym Pass

A *Gym Pass* é mais uma das parcerias constituintes do Solinca, esta faz protocolos com empresas para que os seus trabalhadores pratiquem atividade física e, consequentemente, se tornem mais saudáveis e felizes.

Para isto, o colaborador apenas tem de se deslocar a algum clube ou centro desportivo que conste na rede *Gym Pass*; ter no seu telemóvel a *app* ou o *site* aberto e faça o *check-in* com as suas credenciais, com a localização e internet móvel ativadas; informar na receção que dispõe deste serviço para que a entrada seja validada e aprovada como aluno regular do ginásio.

7.1.9 Aniversários

Como foi referido anteriormente na oferta de serviços Solinca, as crianças podem festejar o seu aniversário nas instalações do clube pretendido. A marcação é realizada junto da receção e conta com a seguinte disponibilidade: aos sábados, entre as 16h30 e as 19h; e aos domingos, entre as 14h30 e as 17h. No decorrer da festa, dado que o campo de ação do Solinca incide sobre a atividade física, são realizadas uma a duas atividades, com uma duração de cerca de 45 minutos, previamente selecionadas pelos pais e pelo(a) aniversariante que constam da seguinte lista: Zumba Kids, Combat Kids, Bootcamp, Power Jump Kids e/ou jogos lúdicos na piscina.

Inicialmente, quando este serviço é solicitado, para efetuar a reserva dá-se o preenchimento de uma folha com algumas informações sobre os pais assim como, as aulas pretendidas nesse dia (mediante confirmação) e o tema para a decoração da festa. Após a confirmação das atividades pela equipa que irá estar presente, efetuam-se os convites de acordo com o tema selecionado e prossegue-se o contacto para o levantamento dos mesmos. É nesta fase que se efetua o primeiro pagamento no valor de 100€, que corresponde a dez crianças (valor mínimo para a realização da festa), sem contar com o aniversariante que é oferta.

No dia da festa, o local onde se irá cantar os parabéns é decorado de acordo com o tema selecionado, contudo são os pais que ficam encarregues pelo bolo, restante comida e bebida. Apenas podem entrar nas instalações o(a) aniversariante, os respetivos pais e os colegas convidados. Os pais dos convidados podem acompanhá-los às instalações mas não podem entrar nas mesmas. No fim, são contabilizados todos os convidados presentes na festa, caso ultrapassem as dez crianças, valor pago no levantamento dos convites, os pais têm que pagar o valor em falta na receção.

7.1.10 Cobrança de Taxas Administrativas

No Solinca é efetuada a cobrança de taxas administrativas aquando o incumprimento de algumas normas específicas impostas, pelo sócio. Assim, a receção fica encarregue de alertar e cobrar a taxa respetiva nestas situações:

- Entrada sem cartão – 1€
- Saída fora do horário de acesso – 2€
- Pagamento em atraso da modalidade ao balcão – 5€
- Reinscrição após cancelamento não autorizado – 50€

Ainda que se trate de uma tarefa simples era talvez das mais complexas. Admito que, na maioria das vezes, era difícil e desafiante lidar com a reação dos sócios e consequente desagrado sobre a situação, ainda que tivesse sido feito um pré-aviso com a duração de cerca de um mês e meio sobre a implementação das mesmas, assim como a exposição dessa mesma informação.

7.1.11 Marcação de Consultas de Nutrição e Avaliações Físicas

Apesar da marcação de consultas de nutrição e avaliações físicas poder ser feita pelos responsáveis de cada setor, na sua maioria são executadas pela receção.

Sempre que é requerido pelo sócio, o primeiro passo é aceder à sua ficha no esport, seguidamente consultar as suas marcações e selecionar “criar nova marcação”. Automaticamente, o sistema irá redirecionar-nos para a agenda do clube, onde selecionamos o profissional com o qual o cliente vai realizar a avaliação/consulta e apresentar-se-á a disponibilidade do mesmo. Dentro do horário livre, que o profissional tem para esse efeito, o sócio decide a opção que lhe é mais oportuna e é selecionada a hora pretendida, ficando desta forma a marcação efetuada.

Estes procedimentos que detalhei são executados todos os dias neste departamento. Durante o tempo que estive inserida no mesmo repeti-os várias vezes e o que me ajudou a compreendê-los e a assimilá-los de um forma mais eficaz, para além da ajuda dos colegas rececionistas, foi pelo facto de tê-los escrito passo-a-passo para que tivesse um suporte em qualquer ocasião.

O que realmente me fez sentir com a sensação de dever cumprido, neste setor, foi nas situações em que a receção carecia de apoio e contavam comigo para colmatar as suas necessidades. Sem dúvida que fiquei mais apta para lidar com os diferentes desafios que são apresentados diariamente neste cargo e, o mais

importante, cheguei a uma posição em que me sentia confortável e segura enquanto os realizava.

7.2 Procedimentos Consultor Comercial

Sem dúvida que este departamento se enquadra como um fator-chave para o crescimento e desenvolvimento da cadeia Solinca, neste caso específico do Solinca de Gaia. É precisamente aqui que se incrementa todo o trabalho relacionado com a angariação de novos sócios ou readesão de sócios antigos, através de variados meios que o consultor tem à sua disposição tais como, chamadas, mensagens, *leads*, marcações de visita e campanhas. A função do Comercial no clube é, essencialmente, estabelecer uma ligação com o cliente, de acordo com as necessidades apresentadas previamente por ele, antes deste sequer entrar nas instalações. É precisamente o consultor que faz todo o acompanhamento inicial ao possível novo sócio, antes da inscrição do mesmo. Sendo que, torna-se fundamental que seja capaz de tornar este primeiro contacto e a subsequente experiência em algo positivo e marcante na rotina do cliente. Está encarregue então da angariação de novos sócios ou readesão de sócios antigos, de marcar um compromisso com os mesmos para que eles efetuem uma visita às instalações, de os receber enaltecendo todos os aspetos positivos sobre o clube, de apresentar as melhores condições em vigor que se enquadrem nas necessidades expostas e de esclarecer de uma forma objetiva todas as questões suscitadas.

Foram variadas as tarefas que aprendi neste departamento que fazem parte integrante de todo este processo. Como em todas as funções, existem procedimentos mais elementares e outros mais complexos. Vou passar a descrevê-los pormenorizadamente, finalizando alguns com o que senti na sua execução.

7.2.1 Cumprimento de Objetivos/Controlo Diário de Adesões

Como em qualquer outra função, o Comercial tem objetivos (*targets*) mensais que deve cumprir. Estes variam dependendo de alguns fatores tais como, a altura do

ano em que se inserem, visto que há alturas com mais afluência contrariamente a outras, ou em alturas de campanha que criam um maior interesse na adesão. De uma forma geral, de todas as adesões que o consultor faça acabam por ser sempre mais valorizadas as que têm um custo maior, sendo o foco principal alcançar em maior número a venda de modalidades mais caras do que modalidades com um preço mais reduzido. Para isto, é feito um controlo quinzenal, onde tem um número mínimo de vendas a efetuar (variando de quinzena para quinzena), e findo o mês, todas as adesões são contabilizadas e é verificado se o objetivo foi alcançado, se for esse o caso o Comercial recebe a sua comissão de venda.

7.2.2 Plataforma Esport

A plataforma Esport é uma das ferramentas mais importantes no trabalho do Comercial. Esta está ligada diretamente ao *site* e publicações do Solinca, onde as pessoas preenchem *leads* para obterem esclarecimentos adicionais sobre a informação que foi publicitada. A partir daqui, como parte do trabalho diário do consultor, é da sua responsabilidade ir atualizando a lista recorrendo a diferentes cores para caracterizar o processo onde cada *lead* se insere.

Inicialmente todas as *leads* são azuis, o que significa que ainda não foram contactadas. Após o primeiro contacto e caso não houver resposta, passam para a cor amarela, ou seja, carecem de novo contacto. Se após três tentativas ainda não tiver sido possível entrar em contacto com a pessoa, a *lead* dá-se como encerrada e passa para a cor cinzenta. Se a pessoa atender a chamada mas não demonstrar interesse, encerra igualmente e fica cinzenta. Caso atenda e demonstre interesse, faz-se uma marcação para falar pessoalmente com o Comercial, tornando-se vermelha e converte-se de *lead* para *prospect*. Posteriormente à visita às instalações, se é efetuada a inscrição o *prospect* é convertido como tal, se for a situação contrária, em que não se realiza inscrição, o *prospect* encerra e converte-se para a cor cinzenta. É também verificado, em todos os contactos que constam na lista, se efetivamente já se inscreveram no clube. Esta análise é feita através do cruzamento da informação existente em sistema e da informação de contacto que forneceram na *lead*.

Durante este processo, o Comercial dispõe de um Excell, em que vai inserindo o número de adesões feitas de acordo com o objetivo a cumprir, conseguindo orientar-se desta forma.

7.2.3 Chamadas e Marcação de Visitas

Realizar chamadas para possíveis novos sócios é das tarefas mais realizadas pelo Comercial, sobretudo em épocas de campanha. É fulcral, na realização da chamada, que o consultor domine a direção da conversa adotando uma atitude confiante e agradável enquanto transmite a informação, que deve ser rápida e concisa.

Maioritariamente, o público-alvo das chamadas são as pessoas que preencheram as *leads* em busca de informação adicional sobre as condições em vigor. A finalidade desta tarefa é agendar um dia e uma hora com o cliente, influenciando-o a apresentar-se no ginásio para então obter a informação que pretende. É importante reter que apenas se efetua a apresentação das condições em vigor pessoalmente. Raramente este procedimento é feito por contacto, visto que há instruções específicas para esse efeito, valorizando-se sempre a criação de um compromisso em pessoa com o cliente. Para enfatizar mais a situação, levando o cliente a comprometer-se mais rapidamente, era sempre anunciado que as condições atuais só se iriam manter até ao final da semana.

A maior dificuldade encontrada ao desempenhar esta tarefa é o facto de nem todas as horas serem compatíveis para as pessoas que pediram contacto. Visto que, na generalidade dos dias em que fui para o estágio, ficava apenas até às 16h, muitas pessoas ainda se encontravam a trabalhar nesse horário. Contudo, dentro do meu horário de estágio, percebi que as chamadas que mais eram realizadas com sucesso sucediam-se após a hora de almoço.

7.2.4 Condições das Modalidades em Vigor

Ao abordar o cliente que se tenha apresentado no clube, com ou sem marcação, é feita uma questão inicial com o intuito de saber se é a sua primeira vez num clube Solinca, seguidamente pergunta-se se já sabe o que pretende e em que horário teria disponibilidade para frequentar o ginásio. É questionado também acerca do seu interesse sobre a participação em aulas grupo e é mostrado o

mapa de aulas, descrevendo-o e explicando-o conforme o que o cliente deseja. Logo após, são apresentadas então as condições das modalidades em vigor (descritas com detalhe nos procedimentos do *front office*), começando sempre pela modalidade com um custo superior e findando na que terá um custo menor.

É por esta ordem de tarefas que se atua inicialmente antes de ser feita a inscrição de um novo membro, procedimento que já fora mencionado e explicado com pormenor anteriormente.

7.2.5 Visita às Instalações

Geralmente, sempre que algum *prospect* (qualquer pessoa que demonstre interesse em frequentar o ginásio) visita as instalações, são-lhe apresentadas as mesmas. É importante, durante a visita, que lhe sejam enaltecidos todos os aspetos positivos acerca do clube, essencialmente os que vão de encontro com o seu interesse em frequentar o mesmo. Apesar de ser da responsabilidade do Comercial executar esta tarefa, nem sempre ele está disponível para a efetuar e são os rececionistas que o ajudam. Assim, cada visita acaba por ser individual e personalizada, é fulcral que quem o acompanha seja capaz de transmitir a informação necessária de acordo com as preferências do cliente.

Quando fui encarregue desta tarefa, tentei sempre perceber e absorver quais as preocupações de cada *prospect* de forma a transmitir a informação necessária para as colmatar. Usualmente, iam sempre de encontro com o funcionamento da equipa e com a ideia de que sozinhos não conseguiriam realizar a prática de atividade física. Para isso, sempre que passava pelas salas de aulas de grupo ou de musculação (onde se encontravam os profissionais), para além descrever todos os aspetos positivos sobre as mesmas, voltava a reforçar a ideia de que, qualquer que fosse o local onde se quisessem exercitar, iriam ter sempre o apoio do instrutor de *fitness*.

7.2.6 Contratos Corporate

Neste momento, são inúmeras as parcerias realizadas entre o Solinca e várias empresas, que pretendem que os seus colaboradores frequentem o mesmo.

Empresas do setor público e privado, desde a PSP (Polícia de Segurança Pública), hospitais, bancos, colaboradores Sonae, pessoas na ordem dos nutricionistas, advogados, etc.

Todos os que estão incluídos na lista, podem usufruir de contratos chamados de *Corporate* que dispõem de algumas vantagens e benefícios adicionais em relação aos restantes. Existem três tipos de contrato *Corporate*:

- *Corporate* 1 (6,99€/semana) – Horário de segunda a sexta das 7h às 12, das 14h às 18h e das 21h às 22h;
- *Corporate* 2 (8,99€/semana) – Horário de segunda a sexta das 7h às 18h e das 20h às 22h;
- *Corporate* 3 (9,99€/semana) – Horário livre total, de segunda a sexta das 7h às 22h.

Sendo que, todos eles contam com horário de livre acesso aos fins-de-semana e feriados.

Sempre que é efetuada uma inscrição através destes contratos, é necessário que o sócio tenha em sua posse, para além do cartão de cidadão e comprovativo IBAN, um comprovativo *Corporate*, isto é, um comprovativo em como é funcionário na empresa parceira do Solinca (exemplo: cartão de colaborador, recibo de vencimento). Este documento é fotocopiado e anexado ao seu contrato, tendo o associado de rubricar o mesmo.

Para além destas situações, sempre que um familiar e/ou amigo de um colaborador do Solinca de Gaia ou de uma empresa parceira queira realizar a sua inscrição, o *Club Manager* pode validar as inscrições dos mesmos através dos contratos *Corporate*.

8.2.7.Prospeção Futura de Adesões

O consultor Comercial tem ao seu dispor um quadro que representa os seus objetivos mensais e quinzenais e as adesões que foram realizadas, durante o mesmo período, no ano passado. Findo cada mês, é realizado um balanço e é comparado com o anterior, para que seja possível fazer uma antevisão, de curto e

longo prazo, de quais os objetivos a atingir em relação à angariação de novos sócios.

Este cálculo de novos *targets*, é sensível aos diferentes períodos que possam influenciar no cumprimento dos mesmos tais como, alturas do ano em que é comum fazer-se férias, épocas festivas, alturas de campanha, entre outros.

7.3 Procedimentos *Membership*

É este o departamento responsável pela parte administrativa e financeira do clube, sendo que a pessoa encarregue dos procedimentos que lhe dizem respeito designa-se por *Membership* (MS). Foi onde me encontrei durante mais tempo ao longo do meu estágio, por serem executadas tarefas com um grau de responsabilidade e complexidade maior, que vou passar a descrever detalhadamente.

7.3.1 Fitness Site

O *Fitness Site* é uma plataforma utilizada apenas pela MS e pelo *Club Manager* (CM). Esta serve, essencialmente no que diz respeito à MS, para obter listas atualizadas com diferentes informações do clube respetivo tais como, n.º de adesões, n.º de cancelados, n.º de suspensos, n.º de reembolsos e n.º de devedores. É da responsabilidade da MS recolher esta informação, em certos períodos de tempo, e exportar a mesma para um Excell, já previamente formatado para tratar os dados tornando a sua análise imediata.

8.3.2.Validação de novos contratos

Durante cada quinzena, é preenchido um *report* de adesões para posteriormente enviar ao *Air Manager*, informando-o do número de novos contratos que se encontram conformes e para que estes sejam contabilizados também para o prémio do consultor comercial. Para isto, é retirada diariamente a lista de novas adesões do *Fitness Site* e seguidamente é exportada para um Excell previamente formatado, que se irá tornar no *report* dessa quinzena.

Logo após, são verificados os novos contratos, guardados pelos rececionistas e/ou consultor comercial num sítio específico, e faz-se uma confirmação final de que se encontram sem erros e que não falta nenhuma assinatura ou documento necessários. Á medida que se valida cada contrato, efetua-se uma procura na lista pelo respetivo número de sócio e, caso esteja conforme, assinala-se o número a verde. Posteriormente, é colocado noutro local para que o CM assine e carimbe para que, por fim, seja arquivado. Caso não esteja conforme, o número é assinalado a amarelo e é indicado o motivo da inconformidade. Nestas situações, é também necessário aceder à ficha do sócio no sistema Esport, bloquear o sócio, colocar de igual forma o motivo e guardar o contrato numa capa para esse fim, designada por Capa de Pendentes. Desta forma, quando o sócio em questão quiser passar pelo torniquete, o sistema não o irá permitir e o rececionista terá de averiguar a situação, procedendo à leitura da informação fornecida e seguinte resolução do problema com o sócio presente. Assim que a condição do contrato fica resolvida, ele é colocado novamente no sítio das novas adesões, inicia-se nova verificação e converte-se para a cor verde.

Para além disto, existem situações em que a lista tem mais números do que os contratos disponíveis. Quando isto acontece, é necessário aceder à ficha do sócio e perceber porque consta na lista. Geralmente, isto acontece por duas razões: se um sócio cancelar o contrato com o Solinca de Gaia mas efetuar nova readesão noutro clube, é necessário alterar o centro de imputação (CI) e algumas vezes isso não acontece, o que faz com que a inscrição conte para o clube de origem, sendo necessário entrar em contacto com o clube em questão para que efetue um pedido de troca de CI; ou então, quando o sócio não efetua o pagamento de serviços durante algum tempo (pelo menos 3 meses) o sistema assume automaticamente o seu cancelamento, contudo quando decidem liquidar esse valor o sistema automaticamente conta como readesão. Nestes casos específicos, após averiguação, o número de sócio é colocado a vermelho na lista e é assinalado como “não é nova adesão”.

Apesar de aparecerem alguns contratempos, as listas são enviadas frequentemente com pouquíssimos sinalizadores amarelos e/ou vermelhos. Sobretudo quando os contratos são sinalizados a amarelo, pois significa que a situação ainda se pode resolver. É então feito o esforço para que tudo fique em

conformidade antes do prazo de envio e, na grande parte das vezes, este objetivo é alcançado.

7.3.2 Suspensão de Contratos

Quando um sócio, por algum motivo, pretende suspender a sua frequentação do clube, por um determinado período de tempo, dá-se a suspensão do contrato. Esta só é válida através da apresentação de justificação que geralmente diz respeito a motivos de saúde ou profissionais. De acordo com o regulamento estipulado, presente no contrato que o sócio deverá ter em sua posse, estes só podem efetuar suspensões até um período máximo anual de quatro quinzenas caso o contrato seja quinzenal, ou de dois meses caso o contrato seja mensal (contratos anteriores aos quinzenais, personal training, nutrição, etc.).

Para dar início a este procedimento, é necessário que o sócio efetue o pedido com a receção ou via-email, sendo que este último irá diretamente ter com a MS. Contudo, em ambas opções, terá de apresentar sempre a justificação. Todos os pedidos passam por um processo inicial de aprovação e seguidamente é efetuado o procedimento em sistema. Para isto, utiliza-se a plataforma Esport e acede-se à ficha do sócio em questão, verificando primeiro se não tem nenhuma dívida por liquidar até à data. Caso se verifique, a suspensão já não poderá ser efetuada. Se estiver tudo conforme, seleciona-se a opção “Extrato de Suspensões” e, após aberto, efetua-se a marcação de uma nova suspensão. É necessário assinalar se se trata de uma suspensão quinzenal ou mensal e, seguidamente, colocar as datas referentes ao início e fim do período que queira suspender. Caso se trate de uma taxa quinzenal, a data terá de começar a uma segunda-feira e terminar a um domingo; caso seja mensal apenas basta colocar o(s) mês(es) respetivo(s). Seleciona-se então o respetivo motivo e a(s) modalidade(s) que irá(ão) ser suspensa(s). Por fim, é efetuada uma cobrança aos valores que constam no período respetivo e emite-se a fatura, sendo que o sistema origina automaticamente taxas a zeros para que a venda seja realizada sem qualquer custo. Para confirmar, basta aceder ao “Saldo” do cliente, onde é possível encontrar todas as vendas efetuadas, inclusive a venda a zeros.

É importante referir que o sócio pode suspender as vezes que desejar durante um ano, desde que não ultrapasse o período de tempo máximo estabelecido; e que, sempre que realizar uma suspensão, este tempo irá ser acrescentado ao tempo do seu contrato.

7.3.3 Pedidos de Alteração de Contratos

Geralmente, os pedidos de alteração correspondem a uma alteração na modalidade do sócio ou a uma alteração de dados na ficha do cliente como, por exemplo, a alteração do IBAN.

Para efetuar uma alteração de modalidade, é necessário cancelar a modalidade em vigor e acrescentar a nova pretendida. O processo inicia-se ao aceder-se à ficha do cliente através do Esport e, mais uma vez, ao verificar-se se não contém nenhuma dívida para saldar. Posto isto, é efetuado o cancelamento da modalidade anterior, sendo que é necessário colocar a data do cancelamento de forma a coincidir com a data em que iniciará a nova modalidade e o respetivo motivo. Seguidamente, é realizada a nova inscrição, à data do cancelamento da antiga, sendo que o período de fidelização é renovado a partir desse dia. Visto que irá ser gerado um novo contrato é necessário que o cliente o assine corretamente, para isto o sócio é bloqueado em sistema para que a receção seja alertada quando este quiser entrar nas instalações e resolver a situação.

Quando se faz um pedido para alterar o IBAN, o sócio deverá ter em sua posse o novo comprovativo rubricado que irá ser anexado ao pedido. Para efetuar a alteração, é necessário novamente aceder à ficha do cliente e selecionar a “lupa” da modalidade que está inscrito. Aqui seleciona-se a opção “alterar forma de pagamento”, apaga-se a referência antiga e substitui-se pela nova, tendo o cuidado de, assim que inserida, calcular uma nova referência de pagamento para esta conta. Este último passo é imprescindível, pois à falta do mesmo continuará a ser a conta antiga a ser debitada, criando constrangimentos com o cliente. Após isto, o cliente é bloqueado em sistema, colocando-se a informação para que seja assinada a nova ADD.

7.3.4 Cancelamento de Contratos

Após o pedido de cancelamento ser efetuado, quer seja presencialmente na receção ou via e-mail, efetua-se o processo de validação. Para isto, é necessário verificar se existe alguma anormalidade com os pagamentos ou, se o motivo para o cancelamento não for a não renovação, analisar a justificação entregue com o pedido, comprovando que esta cumpre todas as normas necessárias para o devido efeito. Posto isto, é necessário entrar na ficha do cliente e cancelar a modalidade em vigor, assim como o seguro e quaisquer outros serviços em que esteja inscrito para a data acordada entre o Solinca e o cliente em questão.

Este procedimento é igualmente efetuado se o cliente quiser cancelar apenas o contrato de um serviço que tenha adquirido, ou seja, caso queira cancelar apenas o contrato de *personal training* e/ou do serviço de nutrição.

7.3.5 Reembolsos

Por vezes, devido a variadas situações, é necessário efetuar um reembolso ao cliente. Após o preenchimento do pedido pelo sócio, assim como a sua assinatura numa nova folha ADD impressa e anexada ao pedido, é efetuado um *report* do mesmo. Este documento terá que conter a identificação do cliente em questão (nome e número de sócio), o seu IBAN, as taxas/modalidades com as respetivas datas que irão ser reembolsadas e o motivo pelo qual irá ser realizado o reembolso. O documento e a digitalização da respetiva folha ADD assinada são enviados para o *Air Manager* que deverá dar o seu parecer antes de se efetuar qualquer procedimento em sistema.

Após a receção do e-mail com a respetiva confirmação poderá dar-se início ao reembolso através da plataforma Esport. É necessário entrar na ficha do cliente, aceder ao saldo, onde consta o histórico de todos os pagamentos efetuados, e realizar a anulação da(s) respetiva(s) venda(s). Esta anulação irá originar automaticamente um número identificador do extorno da(s) venda(s) que irá ser inserido num novo template, criado com as informações do sócio descritas anteriormente, assim como a data em que a venda foi anulada. Em cada venda que tenha sido realizado o extorno é necessário alterar o meio de pagamento e colocar “devolução”. Seguidamente, acedemos à cobrança, que deverá estar com

valores em dívida como consequência das anulações, e efetuamos a eliminação dos mesmos até ficar com todos os valores liquidados.

Por fim, é enviado um novo e-mail, desta vez para a Sonae Capital Caixas, com o template criado para o extorno das vendas, o email de confirmação do *Air Manager* e o pedido do sócio mais a ADD assinada.

7.3.6 Tratamento da Lista de Devedores

Como o seu nome indica, a lista de devedores é um documento que contém informações sobre sócios com os seus pagamentos em atraso e é retirada através do gerenciador de relatórios no *Fitness Site*. A MS tem como funções efetuar chamadas e enviar mensagens, alertando para o facto de que existem valores em dívida que deverão ser liquidados com a maior brevidade possível.

Normalmente, após o contacto, ocorre uma destas três situações: o sócio agradece a chamada e, efetivamente, realiza o pagamento com prontidão; o sócio demonstra descontentamento relativamente a alguma situação e adota uma postura inflexível e pouco razoável para que se estabeleça uma solução; e, por fim, o sócio cancela o débito direto no banco, anulando o pagamento definitivamente. Neste último caso, é importante referir que a partir do momento em que ocorre o cancelamento do débito direto e se a dívida não for paga até 3 meses, o sócio fica automaticamente cancelado no Solinca. Se um dia pretender voltar, não só tem de pagar a respetiva dívida como uma multa de 50€.

Apesar dos esforços notórios da MS para que seja possível arranjar opções com a finalidade de transmitir ao sócio que este é compreendido e ouvido, irão sempre surgir casos de maior constrangimento em que o sócio mantém uma atitude rígida perante as soluções apresentadas. Por esta razão, esta tarefa é considerada uma das mais difíceis pelos descontentamentos e incômodos que acarreta.

7.3.7 Fecho de Caixa

Todos os dias são realizados individualmente os fechos de caixa pelos rececionistas. É da sua responsabilidade colocarem numa pastinha, designada a cada um, o extrato do fecho do dia, o dinheiro correspondente das vendas e as

respetivas faturas. Posteriormente são verificados pela MS e nesse momento é retirado um extrato geral do dia em questão que irá ser anexado aos restantes individuais desse mesmo dia. Seguidamente, são confirmados os valores de cada fecho e é contabilizado o dinheiro que deverá estar em concordância com os mesmos; passa-se à junção das faturas das vendas que irão ser organizadas por ordem crescente e arquivadas numa capa própria. Após a verificação e a confirmação dos fechos é preenchido um talão com o valor total das vendas do respetivo dia. É feita uma cópia para a empresa e o talão original mais o dinheiro contabilizado são colocados num envelope da ESEGUR, que é a empresa responsável pelo levantamento e transporte do dinheiro para a Sonae. Por fim, coloca-se o envelope no cofre e os extratos mais a cópia do talão são arquivados também numa capa para esse fim.

É importante referir que, quando os fechos de caixa são feitos, é necessário realizar fechos separadamente caso sejam efetuadas vendas da parte do spa ou de empresas externas de *personal training*. O procedimento ocorre da mesma forma, contudo o dinheiro é colocado num envelope separado e os extratos e as faturas são arquivados em capas diferentes.

7.3.8 Fcast

O Fcast caracteriza-se por ser uma reunião com um superior da Sonae Capital que costuma decorrer todas as sextas feiras. Nesta reunião debatem-se temas tais como, o plano de vendas/adesões, objetivos relativamente à piscina, à nutrição, ao *personal training*, etc. No que diz respeito às funções da MS, é responsável por elaborar um plano de acordo com os dados fornecidos em sistema relativamente aos devedores, suspensos e cancelamentos e apresentá-lo e justificá-lo, na companhia do coordenador, para que seja efetuada uma previsão para as próximas quinzenas e/ou meses.

Relativamente a esta tarefa, apesar de não ter uma parte ativa dentro da reunião, visto que só me era permitido assistir, davam-me a liberdade para que fosse eu a recolher toda a informação necessária para a realização do plano, assim como me pediam a minha opinião e justificação dos dados.

7.3.9 Despesas do Clube

Para além de todas as funções anteriormente descritas, a MS é também responsável pelas despesas do clube. É ela que faz a gestão e o armazenamento do dinheiro, que será utilizado para esse fim, e que o disponibiliza sempre que existe uma necessidade que o justifique. Sempre que se efetuam compras a partir desse dinheiro é necessária a respetiva fatura que o comprove e esta terá de conter o número fiscal da empresa, a mesma é imediatamente arquivada para tarefas posteriores.

Uma vez por mês, mais precisamente no fim, é feito o tratamento das despesas que consiste em aceder a uma plataforma designada por SAPHETY. Através desta ferramenta é possível inserir todas as faturas que comprovam os gastos do mês em questão, assim como a justificação dos mesmos. Após a confirmação dos valores e da consequente submissão das faturas na plataforma, é impresso o fecho resultante duas vezes.

Por fim, é feita uma cópia de todas as faturas submetidas, sendo ordenadas pela data mais antiga até à mais recente. Esta cópia é anexada a um dos extratos impressos do fecho e são imediatamente arquivados; as faturas originais assim como o extrato que restou são colocados num envelope e são enviados por correio para a Contabilidade da Sonae Capital.

Em suma, a *Membership* dá continuidade às tarefas que inicialmente são tratadas na receção, necessitando de uma prévia validação e controlo, não descartando os restantes procedimentos aqui mencionados.

Este foi o departamento onde mais tempo fiquei e onde mais gostei de exercer, pois consegui desenvolver as minhas capacidades em todas as tarefas acima descritas, sendo cada uma delas de grande responsabilidade, até efetivamente me tornar autónoma no desempenho das mesmas.

7.4 Procedimentos *Club Manager*

O *Club Manager* (CM) é a pessoa, do ponto de vista hierárquico, que está acima de todos os outros departamentos, visto que é da sua total responsabilidade a gestão das equipas de colaboradores da empresa e do respetivo clube onde se encontra inserido.

Diariamente, o primeiro procedimento que o CM realiza assim que chega ao clube é realizar uma inspecção para perceber se tudo se encontra dentro das conformidades necessárias para o bom funcionamento do mesmo. Durante este processo tem o cuidado de cumprimentar todos os sócios assim como colaboradores que estejam presentes. Se eventualmente reparar em alguma situação que necessite a sua intervenção, esta será reportada e resolvida com a maior brevidade possível.

Posteriormente, tem variadas tarefas ao seu encargo para realizar durante o resto do dia, dando prioridade sempre às que têm mais urgência. Passo a apresentar, com detalhe, as tarefas que realizei dentro deste departamento.

7.4.1 *Key Performance Indicators*

Os *Key Performance Indicators* ou KPI's, são indicadores-chave de performance estabelecidos mensalmente que sinalizam os objetivos pretendidos pela empresa, a cumprir pelos colaboradores. Estes são definidos no Fcast, a partir das informações que são fornecidas sobre a situação atual do clube. Sempre que estes objetivos são cumpridos os colaboradores recebem um prémio, que lhes deverá ser enviado pelo CM até ao dia 5 de cada mês. Este recebe um e-mail com os relatórios sobre os prémios que deverão ser atribuídos e, posteriormente, realiza uma reunião com a finalidade de revelar quais os resultados, congratulando os colaboradores que tiveram sucesso e encorajando os restantes ao dar recomendações de forma a progredirem nas suas funções.

7.4.2 Fcast

Tal como foi referido anteriormente, o Fcast caracteriza-se por ser uma reunião com um superior da Sonae Capital que se realiza todas as sextas-feiras. Nesta

reunião discutem-se o plano de vendas/adesões e os KPI's dos serviços de SPA, *personal training*, natação e nutrição, sendo denominados por centro de lucro extra.

É fornecido também, no que diz respeito ao trabalho da MS, o número de suspensões, cancelamentos e devedores sendo que estes deverão ser justificados e posteriormente é preenchido um ficheiro no *Fitness Site* com estas informações, pelo CM.

Por fim, são motivo de análise outras tarefas que estão ao encargo do coordenador tal como, o centro de lucro core que diz respeito ao pagamento de jóia de inscrição e da mensalidade de cada sócio.

7.4.3 Gestão dos Colaboradores

Tal como foi mencionado anteriormente, é da total responsabilidade do coordenador a gestão das variadas equipas de colaboradores, sendo esta a sua função primordial. Para que esta gestão seja realizada com êxito são feitas reuniões, conforme sejam necessárias, sendo elas gerais, de equipa ou individuais. Desta forma, será possível existir compreensão e entendimento por parte do CM relativamente a alguma situação exposta pelos colaboradores e conseguirá transmitir as suas observações e determinar planos e estratégias para potenciar o funcionamento do clube, mantendo abertura para que sejam dadas opiniões por parte da equipa.

Para além da gestão dos seus recursos humanos, também está a par de qualquer atividade e/ou acontecimento que ocorra dentro do estabelecimento, acompanhando constantemente a sua situação e agindo em conformidade.

7.4.4 Atribuição de Prémios e Mapa de Honorários dos Instrutores

Apesar de todos os departamentos terem prémios estipulados consoante os seus objetivos alcançados, apenas experienciei os procedimentos que dizem respeito aos instrutores de *fitness*. Para dar início a este processo, todos os intrutores recebem um email do coordenador, no final de todos os meses, para que estes enviem os comprovativos de todos os treinos e aulas de grupo que deram durante

o mês em questão. Sendo que terão que inserir em sistema, através da plataforma esport, todas as atividades que realizaram, com a supervisão do coordenador. Antes de dia 5 do mês seguinte, como já foi referido, o CM analisa que prémio deverá atribuir conforme os KPI's estabelecidos.

No que diz respeito aos intrutores extrernos, é-lhes enviado um email a dia 5 de cada mês para que possam confirmar quais os treinos que deram e as aulas que lecionaram, desde o dia 11 do mês anterior até ao dia 10 do mês presente. Posteriormente, o CM terá de validar toda a informação e inseri-la de igual forma em sistema, na plataforma esport, que irá originar um extrato de atividades de cada instrutor. Caso se verifique alguma anomalia, o CM corrige manualmente para que a dia 11 de cada mês se proceda o encerramento do mapa de honorários e a consequente faturação em sistema.

Por fim, é necessário enviar o extrato para obter uma aprovação da faturação, são confirmados os valores na plataforma Gerenciador de Relatórios, faz a validação dos mesmos e envia toda a informação para superiores da Sonae Capital que irão fazer uma aprovação final. Neste âmbito, após a concretização de todo o procedimento é efetuado o pagamento dos salários aos colaboradores.

7.4.5 Controlo de Ponto

Mensalmente, é feito o controlo da picagem de entrada e saída de todos os colaboradores, de forma a analisar se estes estão a cumprir os seus horários e se está tudo em conformidade com o estabelecido. Possivelmente, caso se verifique alguma anomalia, o CM terá de a retificar através de códigos para esse fim, que apenas ele tem acesso. Após efetuar a validação necessária, é preenchido um ficheiro onde deverá ser reportada qualquer inconformidade que tenha sido identificada e é enviado para a Sonae Capital, responsável pelo pagamento dos salários.

7.4.6 Mapa de Aulas de Grupo e sua Atribuição

As aulas de grupo, sendo um serviço *fitness*, são um fator crucial no bom funcionamento e desenvolvimento do ginásio. É da responsabilidade do CM não

só validar o mapa de aulas, assim como atribuir as aulas aos instrutores conforme o seu horário de trabalho e formação. Geralmente, estas tarefas são feitas em conjunto com a diretora técnica do clube, sendo que o mapa é alterado quatro vezes por ano com a finalidade de potenciar cada aula através de certas mudanças de horário ou pela adição/extinção de aulas. Esta mudança, que é feita também a partir de sugestões dadas pelos próprios instrutores ou pelos associados que frequentam as aulas, irá promover uma maior retenção de clientes e sua consequente satisfação.

As aulas são atribuídas da forma mais equilibrada possível entre todos e esta tarefa deverá estar concluída e conforme até ao dia dez de cada mês, para que o CM consiga introduzir os horários dos instrutores em sistema.

7.4.7 Empresa SAFIRA

A SAFIRA é uma empresa externa, contratada pelo Solinca Gaia, responsável pela limpeza e higienização do ginásio. Apesar dos colaboradores pertencerem a uma empresa externa, o trabalho desempenhado pelos mesmos é avaliado e validado pelo coordenador. Para executar esta análise o CM serve-se de um *report* que avalia diversos parâmetros tais como, os equipamentos que utilizam, o seu fardamento, a assiduidade e a satisfação dos clientes. Neste âmbito, sempre que sejam alcançados os objetivos estabelecidos a empresa recebe prémios em conformidade.

Uma das tarefas que os colaboradores da SAFIRA executam, que tem grande impacto no bom funcionamento do ginásio, é a gestão das toalhas alugadas pelos associados. Diariamente, à medida que as toalhas vão sendo repostas, estas são contabilizadas procedendo-se ao seu registo pelos colaboradores da SAFIRA, conforme as toalhas entregues e as toalhas utilizadas. Através deste indicador é possível comparar com o número de sócios que frequentam o clube e os que adquiriram este serviço extra, sendo feita assim uma fiscalização que irá pressupor se o controlo do seu levantamento, efetuado na receção, é eficaz. É através deste procedimento que se avalia o desempenho dos rececionistas nesta tarefa para que recebam os prémios.

7.4.8 Saphety

A plataforma Saphety é utilizada com bastante frequência pelo CM. Geralmente, é para efetuar encomendas de materiais que sejam necessários no clube (ex.: sabonete para a higienização das mãos, rolos de papel, etc.) através de uma requisição realizada na plataforma. Também é onde se valida as faturas das toalhas e onde se realizam aditamentos para posterior aprovação para despesas acima dos 500€.

8 Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

O presente capítulo destina-se à análise crítica de todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio profissionalizante no Solinca de Gaia que, pela sua variedade e diferentes níveis de complexidade, impactaram a minha formação pessoal e profissional dentro desta área.

Sempre foi a minha intenção terminar o 2.º ciclo em Gestão Desportiva com a realização de um estágio, sendo o culminar da aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos, em contexto prático. Como já abordei inicialmente, o mundo do *fitness* despertou uma paixão em mim desde cedo, tornando-se essencial realizar o estágio num *health club*. Tinha o interesse de conhecer o outro lado, tudo o que fazia mover o ginásio mas que acontecia dentro do escritório. Assim que surgiu a oportunidade de estagiar no Solinca de Gaia, um constituinte de uma das maiores cadeias de *health clubs* em Portugal, fiquei entusiasmada pelo novo desafio, elevando todas as expectativas.

De um ponto de vista geral, é possível dizer que o estágio cumpriu todas expectativas que esperava atingir inicialmente, visto que todo o trabalho desenvolvido esteve sempre ligado à gestão do *health club*, assim como houve uma interação direta com os diferentes processos inerentes a este tipo de gestão. Ainda que tivesse sido confrontada com tarefas de maior grau de dificuldade, sei que essas ocasiões foram a alavanca impulsionadora para que ocorresse o crescimento profissional que ambicionava adquirir com este estágio. Em suma, posso afirmar que esta experiência foi bastante positiva pelo sentimento que deixou de evolução, aprendizagem e crescimento relativamente às minhas habilitações na área de gestão desportiva.

Inicialmente, tendo em conta que nunca houve, até à data, nenhum contacto com um *health club* desta magnitude, fui confrontada com sentimentos de nervosismo e desassossego pelo facto de pensar que a minha integração não iria ser fácil nem espontânea. Contudo, não podia estar mais enganada. A minha adaptação decorreu de uma forma bastante natural e simples, instigada pela simpatia, tolerância e acessibilidade de toda a equipa para com a minha chegada. Por conseguinte, acredito que a minha personalidade e a forma como me consegui

adaptar se tornaram mais-valias para que fosse possível vivenciar esta experiência no seu todo de uma forma bastante benéfica.

Ficou constatado, entre mim e o meu supervisor, que iria dar início ao meu estágio na Receção pelo que seria uma oportunidade de me ambientar e adquirir conhecimentos relativamente aos procedimentos realizados na plataforma Esport, utilizada por todos os departamentos diariamente, o que me iria enriquecer posteriormente nos diferentes cargos por onde passei (Consultor Comercial, *Membership*, *Club Manager*). Sinto que é dos cargos de maior relevância no *health club*, pois para além de ser o responsável pelo atendimento ao público que, por si só, já é uma tarefa desafiante devido ao nível de imprevisibilidade que acarreta, é também onde se dá início a todos os procedimentos que dizem respeito ao ciclo de vida do cliente. Consequentemente, foi um departamento que me acompanhou durante todo o decorrer do estágio, visto que todos os outros estavam intrinsecamente ligados a este e pelo facto de que ocasionalmente era solicitada a minha ajuda, onde já teria autonomia suficiente para realizar qualquer procedimento conquistando, de igual forma, confiança e credibilidade dentro da equipa relativamente ao meu trabalho.

Posteriormente, deu-se a minha integração no departamento do Consultor Comercial onde ocorreu essencialmente a evolução das minhas capacidades de comunicação, fomentada pela realização de tarefas tais como, o contacto telefónico efetuado a potenciais sócios, apresentação de condições (conhecimento adquirido anteriormente na receção) e a apresentação do clube aos mesmos, tendo como finalidade a angariação de novos membros. Admito que a área comercial não me fascina, talvez por sentir que é uma área que não me apaixona e com a qual não me identifico no que diz respeito ao desenvolvimento das competências necessárias e à forma de atuação inerentes a este tipo de cargo, pelo que a minha adaptação a este departamento foi deveras desafiante e implicou sair da minha zona de conforto. Contudo, consegui tornar-me independente na realização das tarefas efetuadas neste cargo: transmitindo todas as informações necessárias, estando sempre ao corrente das campanhas promocionais em vigor; a comunicar através de um discurso estratégico com frases-chave aliciantes para fomentar o interesse nos potenciais clientes; e, por fim, agendando muitas visitas, o que se revela eficaz para a obtenção de novos

membros. De igual forma ao departemanto anterior, sempre que era necessária a minha ajuda, essencialmente em alturas de campanha, executava as tarefas de forma totalmente autónoma com completa confiança por parte do consultor comercial. Este desafio revelou ser um dos mais enriquecedores pois veio comprovar-me que com dedicação e determinação conseguimos ultrapassar qualquer obstáculo estabelecido apenas na nossa mente. Para além do conhecimento adquirido a nível profissional e de sentir que auxiliei de uma forma positiva o cumprimento dos objetivos estabelecidos para este departamento, também senti que me impactou benéficamente a nível pessoal pelas razões que acabei de mencionar.

Seguidamente, iniciei a minha aprendizagem na função de *Membership*, onde foi necessário investir mais tempo e que considero ter sido o departamento que mais exigiu de mim na aquisição de conhecimentos e na execução das tarefas propostas visto que acarreta um nível de responsabilidade e complexidade muito grande, em comparação com os que foram descritos anteriormente. Também foi o departamento com o qual mais me identifiquei e um cargo que me vejo a realizar no futuro, onde tive gosto e satisfação em formar-me até atingir a independência na realização dos procedimentos. Atingir a autonomia neste departamento foi muito satisfatório a nível profissional, pois iniciava o dia já num lugar designado para mim onde executava as minhas tarefas diárias com o mínimo de supervisão, esta apenas quando necessária, e com a total confiança da *Membership* e do *Club Manager*. A concretização deste feito foi possível muito pela acessibilidade, compreensão e liberdade para errar que a minha supervisora me proporcionou, instigando sempre a minha ambição de fazer mais e melhor.

Por fim, integrei a função de *Club Manager* que é o culminar de toda esta aprendizagem adquirida inerente à gestão do *health club*. Senti-me entusiasmada por integrar uma função que executa tarefas de elevada responsabilidade e que interage diretamente com a gestão de todo o ginásio, tornando-se uma experiência valiosa para o desenvolvimento das minhas capacidades enquanto estagiária. Contudo, foi o único cargo onde não me tornei independente na realização das tarefas propostas, talvez devido a vários fatores condicionantes. Enquanto estava na função de *Membership*, o meu supervisor inicial (o *Club Manager*) trocou de posto de funções, pelo que foi destacado um novo

colaborador para ocupar esse cargo no Solinca de Gaia. Apesar disso, era a primeira vez do novo *Club Manager* a integrar a rede Solinca, sendo que ele próprio passou por uma fase de adaptação e formação nas tarefas em que ele seria responsável por executar. Quando ocorreu a minha troca de funções, ainda não havia uma grande consolidação de conhecimentos para que fosse possível enriquecer a minha aprendizagem dentro desta função, ficando a apoiar a *Membership* nas suas tarefas grande parte do tempo devido ao volume de trabalho diário que acumula. Porém, foi possível vivenciar e experienciar todas as tarefas que um *Club Manager* realiza, aprendendo diferentes estratégias de gestão de equipa e percebendo que grande maioria do trabalho do CM passa por resolver qualquer situação que se apresente que diga respeito ao funcionamento do clube e aos seus colaboradores, tal como foi mencionado anteriormente no capítulo dos seus procedimentos.

Acho importante referir também que, devido à minha situação profissional que condiciona em grande parte o meu tempo, não me foi possível participar em diversas atividades que fariam sentido dentro do âmbito do estágio, que dizem respeito à organização de eventos, apesar de me transmitirem alguma informação sobre como tudo se processa. O Solinca organiza eventos como festas de aniversário e, em maior escala, o *Smart Kids Day* e o *Sol Da*y.

Infelizmente, devido à pandemia covid-19 que se instalou a nível mundial, foi necessária uma rápida adaptação do ginásio a esta nova realidade mas, fruto desta situação, decorreram várias suspensões e cancelamentos que preencheram os meus últimos dias no estágio, tendo que ajudar na função de *Membership* para esse efeito. Foram dias desafiantes, que exigiram um maior compromisso e responsabilidade pelo grande volume de trabalho que se acumulou em todos os departamentos e que criou uma grande tensão consequente.

Para além de todo o conhecimento que este estágio me proporcionou assim como a aprendizagem, aquisição e o aprofundamento de capacidades e competências, sinto que grande parte do meu sucesso deve-se a todas as relações que estabeleci dentro do *health club* e que superaram todas as expectativas. Toda a equipa revelou-se acolhedora e incansável durante toda esta etapa tão

significativa na minha vida. Tendo sido possível também criar alguns contactos profissionais, que podem tornar-se vantajosos para o meu futuro.

O que considerei fulcral ao findar o meu estágio foi sentir que deixei a minha marca no Solinca de Gaia e, consequentemente, sair de lá com um sentimento de dever cumprido. Senti-me capaz, útil e valorizada pelas tarefas que realizei e desenvolvi, marcando a equipa e os intervenientes mais próximos da minha formação com a minha dedicação, determinação, responsabilidade e eficiência. Embora tivesse sido confrontada diversas vezes com algumas dificuldades, estas foram ultrapassadas com sucesso mostrando a minha resiliência e ambição em progredir. Foi uma etapa que impactou positivamente a minha vida e que potencializou uma evolução pessoal e profissional, sendo que, neste momento, possuo ferramentas que irão ser imprescindíveis para o meu futuro na gestão desportiva, na área do *fitness*.

9 Conclusões e Prespetivas Futuras

O presente relatório representa, na sua totalidade, o desenvolvimento e aquisição de competências e capacidades, fruto de cinco anos de um percurso académico recheado de aprendizagem, experiências e amizades que fazem de mim hoje uma profissional do futuro na área desportiva.

Ainda assim, é inaceitável a concepção de colocar um ponto final na obtenção de mais conhecimentos. Cada vez mais, com a manifestação de uma evolução célere e crescente de tudo o que nos rodeia, haverá sempre algo mais para saber, algo a mais para melhorar e aprofundar. Será imprescindível tornar a busca pelo conhecimento uma ambição, sendo que a nossa formação decorre inclusive ao longo da carreira profissional.

É esclarecedor que foram cumpridos todos os objetivos estabelecidos a que me propus, alcançando-os com êxito e tornando toda a experiência recompensadora. Através da compreensão do funcionamento e orgânica do Solinca de Gaia foi possível concluir que, dentro da área do *fitness*, todos os departamentos que o constituem são imprescindíveis e necessários, cada um com o seu grau de complexidade respetivo, para que haja harmonia associada ao bom funcionamento do *health club*. Sendo que, foram desenvolvidas competências inerentes à gestão desportiva através de todos eles, o que incrementou a capacidade de analisar as situações dentro deste âmbito e como as potencializar para o sucesso do ginásio.

Surgiu também a oportunidade, durante o estágio profissionalizante, de compreender o crescimento da indústria do *fitness*. Tem sido notável, ao longo destes últimos anos, o seu progresso no que diz respeito à qualidade de serviços e instalações que oferece. Foi possível, através desta experiência, observar o grande leque de diferentes serviços que a Rede Solinca disponibiliza, tendo como premissa a satisfação e bem-estar dos seus associados. Contudo, esta evolução acarreta também uma maior exigência, que continua a crescer, por parte do seu público-alvo.

A possibilidade de realizar o estágio num *health club*, constituinte de uma cadeia de *health & fitness clubs* de referência no país, revelou ser bastante positiva e extremamente significativa para o meu futuro profissional enquanto gestora

desportiva, visto que foram desenvolvidas aptidões que podem tornar-se relevantes e adaptáveis num futuro contexto em que sejam desempenhadas funções num outro *health club*. Sendo que, no que diz respeito às prespetivas futuras quanto às funções profissionais a desempenhar, espero ter a oportunidade de exercer funções de cariz igual ou semelhante ao do estágio profissionalizante ou, por outro lado, que seja mais uma ferramenta que me dê acesso a novos horizontes dentro da área da gestão desportiva.

Por último, gostaria de realçar que o êxito alcançado na realização do meu estágio não teria sido possível sem os profissionais incríveis que me acolheram, acompanharam incansavelmente, transmitiram conhecimento, demonstraram tolerância na mesma medida que a exigência e comprovaram que o ambiente no trabalho não necessida de ser pautado pela impessoalidade e inflexibilidade, muito pelo contrário.

Concluindo, todas as atividades desenvolvidas no percurso do estágio foram imprescindíveis para que terminasse o mesmo com sucesso e com todos os objetivos cumpridos, tornando-se uma experiência significativa que excedeu todas as expectativas. Desta forma, num futuro próximo espero poder unir a minha intervenção na indústria do *fitness* como instrutora, com a de gestora nesta mesma área que me fascina.

10 Bibliografia

Ablondi, J. (2014). The IHRSA Global Report | 2014. Consult. 27 ago 2020, disponível em https://fitness.org.au/articles/most-recent/the-ihrsa-global-report-2014/50/132/184

Ablondi, J. (2020). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

AGAP. (2015). Barómetro: Mercado do Fitness. *AGAP* Consult. 27 ago 2020, disponível em https://www.portugalactivo.pt/images/userfiles/files/REPORT%202015_SE.pdf

AGAP. (2017). *Atividade Física e Saúde. Estudo do Impacte da Atividade Física nos Custos em Saúde Relatório*. 90.

AGAP. (2017). *Atividade Física e Saúde - uma aproximação necessária*.

Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, *23*(3–4). https://doi.org/10.2478/ssr-2014-0006

Androniceanu, A. (2008). *News in public management* (3ª ed.). Bucareste: University Publishing.

Arraya, M. (2014). (1ª Parte): Potenciar o capital humano da "coisa" desportiva: As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35-50). Lisboa: Visão e Contextos.

Australia, F. (2015). The IHRSA Global Report | 2014. Retrieved August 27, 2020, from https://fitness.org.au/articles/most-recent/the-ihrsa-global-report-2014/50/132/184

Barreira, C. & Carvalho, A. (2005). Caracterização do conforto ambiental em centros de condição física. *Revista Portuguesa da Gestão do Desporto*, 2 (1). 75-82.

Bilhim, J. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3 ed.). Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blair, S. N., LaMonte, M. J., & Nichaman, M. Z. (2004). The evolution of physical activity recommendations: how much is enough? *The American Journal of Clinical Nutrition*, *79*(5), 913–920. https://doi.org/10.1093/ajcn/79.5.913s

Bruce, C. (2020). Conheça os Benefícios da Atividade Física. *Tua Saúde*. Consult.14 Abril 2020, disponível em https://www.tuasaude.com/beneficios-da-atividade-fisica/

Chelladurai, P. (1995). Gestão do desporto: Definir a área. *Ludens*, 15(4), 67-71.

Chirila, D., & Chirila, M. (2015). Overview in sport management jobs Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I. *Management Agricol*, 17(2), 29-35.

Comissão Europeia. (2018). Special Eurobarometer 472 Report - Sport and physical activity. In *Educ. med. (Ed. impr.)* (Vol. 8, Issue December 2017). https://doi.org/10.2766/483047

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.

Decreto-Lei n.º271/2009, de 1 de outubro (2009). *Diário da República*, n.º191/2009, Série I.

DGS. (2020). Programa Nacional para a Promoção da Atividade Física: Perguntas e Respostas. *Serviço Nacional de Saúde.* Consult. 13 Abril 2020, disponível em https://www.dgs.pt/programa-nacional-para-a-promocao-da-atvidade-fisica/perguntas-e-respostas.aspx

Drucker, P. (1998). Sobre a Profissão de Gestão (B. Freitas e Silva, trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Dworkin, S., & Wachs, L. (2009). *Body Panic. Gender, health and the Selling of Fitness*. (New York University Press, Ed.). New York.

Furtado, R. (2009). Do Fitness ao Wellness: Os três conceitos de desenvolvimento das academias de ginástica. *Pensar a Prática*. Brasil, V.12 n.1 p.1-11, disponível em https://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/4862/5345

Gomes, R., Gustavo, N., Melo, R., & Pedragosa, V. (2017). Portugal: A growing sport market in a dominant state model. In A. Laine & H. Vehmas (Eds.), *The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective* (Vol. 14, pp. 269-286). Baltimore: Springer.

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.

Groppo, L. A. (2006). *Autogestão, universidade e movimento estudantil* (1ª ed.). Campinas: Autores Associados.

IHRSA. (2005). *European market report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

IHRSA. (2013). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

IHRSA. (2016). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

IHRSA. (2019). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

IHRSA. (2020). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

Javadein, S. R., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of the service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).

Joaquim, B., Batista, P., & Carvalho, M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo (pp. 255-279). Movimento: revista da escola de educação física. Brasil, V.17 n.1 p. 255-279, disponível em https://www.researchgate.net/publication/237022997_Revisao_Sistematica_sobre_o_perfil_de_competencias_do_gestor_desportivo

Lança, R. (2007). *O desporto e o lazer: uma gestão integrada*. Lisboa: Editorial Caminho.

Le Corre, E. (2020). The History of Physical Fitness. *The Art of Manliness*.

Consult. 14 Abril 2020, disponível em https://www.artofmanliness.com/articles/the-history-of-physical-fitness/

Lopes, J., Neves, A., Mesquita, I., Sampaio, J., Raposo, A. V., Pereira, J. G., & Serpa, S. (2017). *Gestão do Desporto*. Manual de Curso de Treinadores de Desporto. Grau III. Porto: IPDJ.

Maguire, J. (2008). *Fit for Consumption: Sociology and the Business of Fitness*. Nova Iorque: Routledge.

Maia, P. (2016). Anos 70: Fim do Estado Novo e o Aparecimento dos Primeiros Ginásios. *New In Town*. Consult. 13 Abril 2020, disponível em https://nit.pt/fit/10-20-2016-a-evolucao-do-fitness-em-portugal-desde-os-anos-70/attachment/45635

Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative Management of Sports Teams. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 15(1), 213-222.

Marinho, I. (2011). O marketing como ferramenta estratégica no estudo do ginásio e Health Club Total Fitness. *Dissertação de mestrado*. Porto: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

McCarty, J. (2007). IHRSA's Guide to Membership Retention (2 ed.). International Health, Racquet & SportsClub Association.

Meios & Publicidade. (2016). É este o retrato do setor de ginásios em Portugal. Consult. 17 outubro 2020, disponível em https://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/e-este-o-retrato-do-sector-de-ginasios-em-portugal/

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Atlas.

Modeneze, D. M., & Vilarta, R. (2010). *A Evolução das Abordagens Conceituais sobre a Prática da Atividade Física Relacionada à Saúde e Qualidade de Vida*. 141–150.

Neves, T. (2015). Perfil funcional do Diretor Técnico de Health. *Dissertação de mestrado*. Évora: Escola de Ciências e Tecnologia, Universidade de Évora.

Papí, J. (2002). *Aerobic*. (INDE publicaciones, Ed.). Barcelona.

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

Pires, G. (1993). A organização faz a organização da organização. *Ludens*, 13(3/4), 2-40.

Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional* (2ª ed.). Porto: apogesd.

Pires, G. (2007). Agôn: Gestão do Desporto: O jogo de Zeus. Porto: Porto Editora.

Pitts, B. G. (2001). Sport Management ate the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15, p. 1-9.

Pollock, L., & Vicent, R. (1996). Resistance Training for Health. *Sports Medicine*, 1–8

Público. (2019). *Ginásios propõem benefícios fiscais no IRS para ajudar a cumprir metas do Governo*. Consult. 17 outubro 2020, disponível em https://www.publico.pt/2019/10/29/economia/noticia/ginasios-propoem-beneficios-fiscais-irs-ajudar-cumprir-metas-governo-1891763

Ribeiro, S. (2008). Perspetivas de atuação do profissional de educação física: Perfil de habilidades no atual contexto de mercado e formação inicial. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba. Brasil. Disponível em http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosCEGLU/CEGLU1695_01_A.pdf

Ricardo, H., & Viñas, J. (2012). La planificación estratégica en el deporte municipal. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Desporto e Municípios: políticas, práticas e programas* (pp. 131-145). Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Lda.

Sacavém, A. (2006). Estratégias de Comunicação. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing: Para a competitividade de ginásios e health clubs* (pp. 403-426). Lisboa: Visão e Contextos.

Sacavém, A., & Correia, A. (2006). A indústria do Wellness. In Correia, A.,

Sacavém, A. & Colaço, C. (Ed.), *Manual de Fitness & Marketing: Para a competitividade de ginásios e health clubs* (pp. 60). Lisboa: Visão e Contextos.

Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do Fitness em Portugal: Mudanças e desafios*. Lisboa: Visão e Contextos.

Solinca. (2020a). *Solinca Gaia* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-clubes/gaia/

Solinca. (2020b). Sobre nós. Solinca: SMART FITNESS Consult. 20 Agosto 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca/solinca-about/

Solinca. (2020c). Serviços. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/

Solinca. (2020d). Modalidades Les Mills. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/aulas-les-mills/

Solinca. (2020e). Modalidades Solinca. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/aulas-solinca/

Solinca. (2020f). Modalidades Express. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/aulas-de-grupo-express/

Solinca. (2020g). Modalidades de Grupo. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/aulas-de-grupo/

Solinca. (2020h). Tribes. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/tribes/

Solinca. (2020i). KIDS. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/kids/

Solinca. (2020j). Plano de água. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/modalidades/plano-de-agua/

Solinca. (2020k). Serviço de Natação. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-natacao/

Solinca. (2020l). Serviço de Personal Training. *Solinca: SMART FITNESS*

Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-personal-training/

Solinca. (2020m). Serviço de Nutrição. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-nutricao/

Solinca. (2020n). Serviço de Wellness & SPA. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-spa/

Solinca. (2020o). Serviço KIDS. *Solinca: SMART FITNESS* Consult. 21 Abril 2020, disponível em https://www.solinca.pt/solinca-servicos/solinca-kids/

SONAE CAPITAL. (2020). Portefólio. SONAE CAPITAL. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonaecapital.pt/pt/sonae-capital/portefolio

SONAE. (2020a). Quem Somos. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/pessoas-27/quem-somos/

SONAE. (2020b). O Grupo e os Negócios. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/

SONAE. (2020c). História. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/

SONAE. (2020d). Cultura. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/sonae/cultura/

SONAE. (2020e). Prémios e Distinções. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/sonae/premios-e-distincoes/

SONAE. (2020f). Estrutura Acionista. SONAE: Improving Life. Consult. 24 Agosto 2020, disponível em https://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/

Walsh, K. (2019). *The IHRSA global report*. USA: International Health, Racquet & Sportsclub Association.

Zhiqin, W. (2019). Historical Evolution of European Fitness Culture. *ATENEA*, (526).