

U. PORTO



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

Gestão do Fitness

*Estágio Profissionalizante realizado na Solinca
Health & Fitness Clubs – Solinca do Dragão*

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, especialização em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março.

Orientador: Dr. Daniel Vieira

Supervisora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Diana Maria Ataíde Ribeiro

Porto, junho de 2013

A ti Zé,

Pelo que foste, és e sempre serás...

Ataíde, D. (2013): *Gestão do Fitness. Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do grau de Mestre, 2º Ciclo Gestão Desportiva*. Porto: Ataíde, D. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

AGRADECIMENTOS

"(...) só as pessoas que estão fora do jardim é que conseguem perceber as circunvoluções do mesmo. Quem está dentro do labirinto não se apercebe do caminho que terá que seguir, sendo que este só poderá ser intuído por quem se encontra no seu exterior. Só este, com algum esforço, é que vê o bom caminho e se apercebe da justeza da via seguida por aquele que está bem dentro do labirinto. Para além disso só quem vê de fora o percurso seguido é que toma consciência que o centro do labirinto foi alcançado." Garcia (s/d)

Pela sua finalidade académica, uma dissertação será sempre um trabalho individual, porém, só com preciosos contributos, de natureza variada, é possível a concretização de algo com substância.

As minhas primeiras palavras de apreço e consideração dirigem-se à Prof.^a Doutora Maria José Carvalho por me ter concedido a honra de me supervisionar, ainda que o convite tenha surgido de repente. Pela mestria e profissionalismo demonstrado durante todo o processo, pelos almoços perdidos para me atender, pelo constante depósito de confiança no meu trabalho, abrindo-me novas portas.

Ao Daniel Vieira pela orientação, pelo acolhimento, pelo constante lançamento de novos desafios e pelo voto de confiança demonstrado ao encaminhar-me para novas oportunidades de desenvolvimento profissional.

A toda a equipa do *Solinca* do Dragão por me terem acolhido como um igual, fazendo com que me sentisse parte desta equipa.

Ao Zé pelo acompanhamento integral do percurso, por todo o apoio incondicionalmente demonstrado desde o primeiro ao último dia. Sem ti não tinha conseguido. Obrigada por tudo!

Aos meus pais pela compreensão e paciência, o amor e a inteligência. Agradeço o terem-se juntado a mim dentro do labirinto quando me senti perdida; por tudo o que me disseram e não disseram. Pelas bússolas humanas que sempre foram, evitando os meus erros.

Aos meus irmãos, João e Anita, os meus eternos ídolos, os meus verdadeiros apoios, que nunca me deixam desistir.

À “Maggie” pela presença em todos os meandros da vida académica, por todos os sorrisos e todas as lágrimas partilhadas desde o primeiro momento. Pela amizade verdadeira, pelas noitadas a escrever e pela revisão do relatório, obrigada!

À Ana Ribeiro por ser o meu anjinho da guarda nesta fase. Pela clareza de pensamento, pela sensatez e perspicácia, pela amizade sincera e pela preocupação todos e a cada dia.

À Lúgia e à Ana pois, apesar da distância, estão sempre presentes e disponíveis. As saudades são devastadoras, mas é maravilhoso sentir o vosso apoio no mais ínfimo dos pormenores.

À Catarina pela disponibilidade, por ter sido incansável na ajuda e no incentivo à elaboração do relatório. Ao Pedro, que apesar do pouco tempo disponível, encontrou forma de me dar umas luzes quando mais delas precisei.

Ao pessoal do C.A.R., em especial ao Carlos, ao Marco e ao Bazuca, amigos de longa data, pelo apoio e amizade sempre permanentes.

Aos meus colegas da Academia de Patinagem de Guimarães pela flexibilidade que me deram para que pudesse agilizar o trabalho, em especial à Maria e ao Tiago, os mais prejudicados e ainda assim sempre acessíveis. A todos os meus meninos pelos sorrisos, pelo carinho e alegria, que se traduziram num novo ânimo a cada dia.

Por fim, mas não menos importantes, à Patrícia, à Sara e à Teresa pelas dicas na formatação, pela colaboração e pela paciência.

Infelizmente, estas páginas são escassas para agradecer a todos os que gostaria, portanto, a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste relatório de estágio, o meu MUITO OBRIGADA!

RESUMO

O negócio do *fitness* constitui-se, hoje, como um dos mercados mais promissores da Gestão do Desporto. O crescimento e desenvolvimento dos centros de *Health & Fitness* têm levado a um incremento dos vetores de atuação do desporto, assim como a exigências mais complexas do ponto de vista da gestão.

Após muitas divergências e alterações na escolha do local de estágio, a *Solinca* apresentou-se como a entidade preferencial, pelo reconhecimento a nível nacional, pela estrutura e pelas oportunidades profissionais que daí poderiam advir. A realização deste estágio profissionalizante e conseqüentemente, a elaboração do presente trabalho, têm em vista a compreensão das dinâmicas e lógicas organizacionais, quer processuais, quer de atendimento ao sócio, bem como atentar nas estratégias de negócio associadas à indústria do *fitness*.

As conclusões apresentadas convergiram entre a experiência quotidiana na instituição, a reflexão pessoal e da análise da literatura. Assim, a partir deste trabalho conclui-se: a) o negócio do *fitness* não se pode compreender sem a análise da sociedade, do público-alvo, das suas necessidades e preferências; b) o *fitness* não se esgota nas máquinas de musculação e aulas de grupo. Cada vez mais as necessidades são diversificadas, pelo que tem que existir uma oferta que se coadune com os diversos tipos de consumidores; c) a par das instalações desportivas, tem que existir todo um conjunto de produtos e serviços com um nível de qualidade elevado para que o clube sobreviva; d) a retenção dos sócios é, atualmente, uma prioridade do gestor; e) a motivação dos funcionários e o trabalho de equipa são fatores cruciais para que se atinjam os objetivos; f) a principal causa de problemas quer entre funcionários, quer entre funcionários e sócios é a ausência ou a má comunicação, pelo que é fundamental intervir no sentido da formação das pessoas neste âmbito; g) a rápida tomada de decisão e o controlo emocional são competências obrigatórias no gestor e determinantes para o sucesso da organização.

Palavras-chave: *FITNESS*; GESTÃO DO DESPORTO; *HEALTH CLUBS*; MOTIVAÇÃO; RETENÇÃO.

ABSTRACT

Fitness business is nowadays one of the most popular and promising markets for sport's management. The growth and development of Health & Fitness Centers has led to an increase in the number of fields of sport's expertise, as well as more complex managerial demands.

After some disagreements and changes in selecting the proper internship facility, *Solinca* presented itself as the preferred entity for its national acknowledgment on the topic, its improved organizational structure and for the possible incoming professional opportunities.

This internship and consequently, the redaction of the present document, had as its purpose the analysis and understanding of the dynamics and operational logic of the institution in terms of general workflows, member-service procedures, besides the observation of strategy-making systems of fitness industry.

The conclusions were converted from daily experience, personal opinions and reflections on the theme and from the literature review. Therefore, this work has shown that: a) fitness business cannot be understood if not related to a segmented market and specific group targets, meeting their needs and preferences; b) fitness does not cease in treadmills and exercise workouts: the increased personal needs are diversified, hence clubs shall offer a range of services that meet these several costumers; c) sport facilities must maintain high quality levels, though, there must be a set of secondary products and services highly qualified (that meet costumers special needs), in order to ensure its own survival; d) member retention appears to be one of the priorities of managers; e) employees' motivation, team-work and team empowerment are crucial factors for target's achievement and fulfillment; f) problems are mainly due to a lack of or poor communication and it is imperative that formation is given on this matter; g) fast decision-making and emotional intelligence are skills that must be developed in managers' personalities, which determine the overall success of the organization.

Key-words: FITNESS, SPORT MANAGEMENT, HEALTH CLUB, MOTIVATION, RETENTION.

ÍNDICE

Agradecimentos	III
Resumo	V
Abstract	VI
Índice	VII
Índice de Figuras	XV
Índice de Quadros	XVI
Índice de Gráficos	XVII
Abreviaturas	XVIII
Introdução	1
Expectativas em relação ao estágio	5
1. Plano de estágio	6
1.1. Considerações ao plano de estágio inicial	7
1.2. Alterações ao plano de estágio	9
Capítulo I: Integração no ambiente de trabalho e caracterização da organização.	11
1. Caracterização legal	12
1.1. O sistema desportivo português	12
2. Caracterização funcional	15
2.1. Missão visão	16
2.2. Organigrama <i>Solinca</i>	17
2.1.1. Estrutura dos clubes - funções	19
2.1.2. <i>Staff Solinca</i> do Dragão	20
2.1.2.1. O meu posicionamento no clube	21
2.3. Serviços de <i>outsourcing</i>	22
3. Caracterização institucional	23

3.1.	Análise SWOT:	24
3.1.1.	Fatores de ponderação	26
3.1.2.	Definição de estratégias:.....	28
3.1.2.1.	Pontos fortes:.....	28
3.1.2.2.	Fraquezas:.....	29
3.1.2.3.	Oportunidades	29
3.1.2.4.	Ameaças:.....	29
3.1.2.5.	Síntese:	30
3.2.	Definição do conceito <i>Solinca Health & Fitness Clubs</i>	31
3.2.1.	A origem – a SONAE	31
3.2.2.	Os valores	32
3.2.3.	Áreas de negócio	33
3.2.4.	Os negócios <i>core</i>	34
3.2.5.	Parcerias <i>core</i>	34
3.2.6.	Negócios relacionados	34
3.2.7.	Investimentos ativos.....	35
3.3.	Estrutura acionista	35
3.4.	Organigrama SONAE	35
Capítulo II: Diretrizes respeitantes a serviços, produtos e procedimentos		37
1.	Ações a desenvolver na intervenção e motivação do cliente - <i>workflow</i> do 1º ao 365º dia - ciclo de vida do cliente.	37
1.1.	Adesões.....	38
1.2.	A satisfação do cliente.....	39
1.3.	A fidelização	40
2.	Afinal o que é a retenção?	40

2.1. Como a garantimos?	41
3. Os procedimentos de suspensão, cancelamento e não-renovação.	42
3.1. Suspensões.....	42
3.2. Cancelamentos	42
3.3. Não-renovações	43
4. <i>Red alerts</i>	43
4.1. Sobrelotação	43
4.2. Término de contratos.....	44
4.3. Frequência em 60 dias.....	44
4.4. Atender os <i>red alerts</i>	44
5. Recuperação de devedores e RADs (retorno autorização de débito) – retenção.....	45
5.1. Processo de recuperação	45
5.1.1. Processo de recuperação de devedores na <i>Solinca</i>	46
5.1.1.1. Os três ficheiros do mês	46
5.2. Diferenciação de devedores.....	47
5.2.1. Devedores de 1 mês.....	47
5.2.2. Devedores de 3 meses	47
5.2.3. RADs	48
5.2.3.1. Preparação para o atendimento aos RADs	48
5.3. Estratégias de conversão cancelamentos e não renovações.	49
5.3.1. Cancelamentos incontornáveis.....	50
6. Aulas de grupo	51
6.1. Modalidades.....	51
6.1.1. <i>Scorecard</i>	55
6.1.2. Análise do <i>scorecard</i> , fatores a ter em conta	55

6.2. Aula sócio.....	57
7. Mapa de aulas e modalidades.....	58
7.1. Reclamações ao mapa:.....	58
Capítulo III: Realização da prática profissional	61
<i>Reports</i> de negócio.....	61
1. Balanço do ano anterior: 2012.....	61
2. O planeamento anual	63
2.1. Planeamento anual – considerações.....	64
3. <i>Reports</i> diários:	71
4. <i>Reports</i> do volume de negócios e faturação:	71
4.1. <i>Dashboard</i>	71
4.1.1. Considerações acerca dos <i>dashboards</i>	72
4.1.1.1. Janeiro	72
4.1.1.2. Fevereiro	73
4.1.1.3. Março	75
4.2. Análise dos <i>reports</i> de faturação – variação.....	77
4.2.1. <i>Ranking</i> dos centros de lucro nos vários clubes:	77
5. <i>Reports</i> de eficiência energética	79
5.1. Justificação de alguns valores:.....	81
8. Centros de lucro	82
8.1. Como criar uma equipa unida?.....	83
8.2. <i>Personal Training</i> :.....	85
8.1.1. Funcionamento do serviço:.....	85
8.1.2. Estratégias:.....	86
8.1.3. O Dragão tem vindo a superar o <i>target</i> porque:	89
8.3. <i>Grit Series</i> (GS):	90

8.3.1.	Problemas que podem ter levado à não-adesão ao GS	90
8.3.2.	Medidas a tomar para resolver o problema.....	91
8.3.3.	Medidas de divulgação da modalidade	91
8.4.	<i>Day Spa</i> :.....	92
8.4.1.	Averiguar a qualidade do serviço:	93
8.4.2.	Estratégias para o aumento do centro de lucro:.....	93
8.4.2.1.	Promoções <i>Spa</i>	94
8.5.	<i>Reebok</i> :	95
8.6.	<i>Gold Nutrition (GN)</i> :.....	95
8.7.	Escola de Natação:.....	96
8.7.1.	Atrasos na parametrização:	96
8.7.2.	Estratégias:	97
8.8.	Controlo dos centros de lucro.....	98
9.	Campanhas	99
9.1.	Campanha Continente.....	99
9.1.1.	Procedimento	99
9.1.2.	Alterações ao procedimento.....	100
9.1.3.	O produto:	100
9.1.4.	Comunicação social e divulgação em alta;	100
9.1.5.	<i>Targets</i> elevadíssimos;	101
9.1.6.	Foco no trabalho de equipa e venda.....	101
9.1.7.	Controlo.....	102
9.2.	Relançamento da campanha Continente.....	102
9.2.1.	Divulgação	103
9.2.2.	Procedimento de inscrição.....	103
9.3.	<i>Fitness Peak @ 39,90€</i> - janeiro	104

9.3.1.	Comunicação	104
9.3.2.	Resultados	104
9.4.	Campanha Dia da Mulher	105
9.4.1.	Motivar os funcionários:	105
9.4.2.	A campanha em si:	105
9.4.3.	Balanço desta campanha:.....	105
9.5.	Campanha Dia do Pai.....	106
9.5.1.	Produtos e serviços em promoção	106
9.5.2.	Divulgação da campanha.....	106
9.5.3.	Balanço da campanha	106
10.	<i>Net Promotor Score</i>	107
11.	Campeonato <i>Solinca</i>	108
12.	Preenchimento de folhas de caixa	109
13.	Eventos	109
13.1.	Dinâmica geral dos eventos	110
13.2.	<i>Solday</i>	112
13.2.1.	Inscrições <i>solday</i>	112
13.2.2.	Objetivos do 1º <i>Solday</i> (15 de dezembro 2012).....	113
13.2.3.	Comunicação do evento	113
13.2.4.	Balanço do evento	113
13.3.	Carnaval.....	114
13.3.1.	Objetivos.....	114
13.3.2.	Calendarização aulas	114
13.3.3.	Comunicação.....	115
13.3.4.	Resultados / reflexões	115
13.4.	<i>Solday Spring</i>	116

13.4.1.	Objetivos	116
13.4.2.	Procedimentos específicos deste <i>solday</i>	116
13.4.3.	Calendarização aulas.....	117
13.4.4.	Comunicação	118
13.4.5.	Resultados / reflexões.....	118
13.5.	<i>Body & Mind</i>	119
13.5.1.	Objetivos	119
13.5.2.	Calendarização aulas.....	119
13.5.3.	Sugestões extra para o evento.	119
13.5.4.	Balanço do evento.	120
13.6.	<i>The Color Run</i>	120
13.6.1.	O procedimento de inscrição na equipa.....	121
13.6.2.	Classificação na corrida	121
13.7.	<i>Solkids Swim</i>	122
13.7.1.	Divulgação:	122
13.7.2.	Procedimento	123
13.7.2.1.	Durante as aulas de natação	123
13.7.2.2.	Criação de imagem de marca / comunicação.....	123
13.7.2.3.	Potenciação de centros de lucro / vendas	124
13.7.2.4.	Fonte de novas adesões	124
13.7.2.5.	Durante as manhãs (tempos “mortos” da escola de Natação)	124
14.	Formação.....	125
14.1.	Formação equipa técnica	125
14.2.	Formação <i>memberships</i>	126
14.2.	Formação <i>Spa</i>	127

14.3. Estágios:	128
14.3.1. Sofia Ramos – estágio curricular da licenciatura	128
14.3.2. Telma e Pedro – estágio tecnológico da Escola do Cerco do Porto.....	128
14.3.3. Enoque – estágio curricular da licenciatura	129
14.4. Visitas de estudo	130
14.4.1 Balanço da visita.....	130
Capítulo IV: Reflexão Final e Competências Adquiridas.....	131
Perspetivas futuras de intervenção na área	137
Bibliografia	139
ANEXOS.....	i
Anexo A – Diário de Bordo.....	i
Anexo B – Empresas SONAE	vii
Anexo C – Mapa de Aulas.....	xv
Anexo D – <i>Grit Series</i>	xx
Anexo E – <i>Grit Series Cardio</i>	xxi
Anexo F – Promoções <i>Spa</i>	xxii
Anexo G – Campanha Dia do Pai	xxiv
Anexo H – Carnaval	xxv
Anexo I – <i>Solday Spring</i>	xxvi
Anexo J – <i>Body & Mind</i>	xxvii
Anexo L – <i>The Color Run</i>	xxviii

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Planeamento do estágio profissionalizante	8
Figura 2 Organigrama <i>Solinca</i>	18
Figura 3 Organigrama <i>SONAE</i>	36
Figura 4 Etapas do ciclo de vida do cliente	38
Figura 5 Ciclo de vida do cliente.....	41
Figura 6 Matriz de decisão	56
Figura 7 <i>Live members Solinca</i> - plano nacional	62
Figura 8 Planeamento anual 2013.....	66
Figura 9 Matriz de consumo energético	80
Figura 10 Tópicos para prescrição de treino: <i>Solinca Health&Fitness Clubs</i> ..	88
Figura 11 Soluções personalizadas de treino: <i>Solinca Health&Fitness Clubs</i> .	88
Figura 12 Procedimento para adesão à campanha <i>Continente</i>	99
Figura 13 Dinâmica geral de eventos	111
Figura 14 <i>Vouchers Solday Spring</i>	116
Figura 15 Vale de oferta ao sócio.....	117
Figura 16 Classificação nacional <i>The Color Run</i>	122

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 Plano de estágio profissionalizante	6
Quadro 2 Recursos humanos <i>Solinca</i> do Dragão	21
Quadro 3 <i>Ranking</i> dos clubes <i>analisados</i>	25
Quadro 4 Análise dos parâmetros relevantes.....	26
Quadro 5 Pontos para definição de estratégias.....	26
Quadro 6 Síntese da Análise <i>SWOT</i>	30
Quadro 7 Estrutura acionista <i>SONAE</i>	35
Quadro 8 Caracterização das modalidades existentes no <i>Solinca</i> do Dragão	52
Quadro 9 Programação de eventos para 2013.....	67
Quadro 10 Programação de "dias diferentes" para 2013	70
Quadro 11 <i>Dashboard</i> janeiro: KPIs e volume de negócios	72
Quadro 12 <i>Dashboard</i> janeiro/fevereiro: justificação das alterações.....	73
Quadro 13 <i>Dashboard</i> fevereiro: KPIs e volume de negócios	74
Quadro 14 <i>Dashboard</i> março: KPIs e volume de negócios	75
Quadro 15 Faturação total de janeiro	76
Quadro 16 Variação da faturação de fevereiro	77
Quadro 17 <i>Ranking</i> dos centros de lucro nos vários clubes.....	77
Quadro 18 Consumo energético janeiro - plano nacional.....	81
Quadro 19 Variação do consumo energético	81
Quadro 20 Questionário qualidade dos serviços <i>DaySpa</i>	93
Quadro 21 Promoções <i>Spa</i>	94
Quadro 22 Valores no relançamento da campanha Continente	103
Quadro 23 Rúbricas sujeitas a avaliação no NPS	107
Quadro 24 <i>Mindset Soliday Spring</i>	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Variação dos centros de lucro janeiro - plano nacional.....	78
Gráfico 2 Análise de centros de lucro no <i>Solinca</i> do Dragão: janeiro/fevereiro	78
Gráfico 3 Evolução dos valores de faturação de PT: janeiro/fevereiro. Plano nacional.....	86

ABREVIATURAS

AAP – Autoridade Antidopagem de Portugal

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias

APECATE – Associação das Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos

APOGESD – Associação Portuguesa de Gestão do Desporto

CC – Consultor Comercial

CDP – Confederação do Desporto de Portugal

CESD – Conselho para a Ética e Segurança no Desporto

CM – *Club Manager*

CND – Conselho Nacional do Desporto

COP – Comité Olímpico de Portugal

CPCCRD – Confederação Portuguesa de Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto

CSD – Conselho para o Sistema Desportivo

DD – Débito Direto

DREFD – Direção Regional de Educação Física e Desporto

EAN – Envio Alterações Novas

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FCP – Futebol Clube do Porto

GN – *Gold Nutrition*

GS – *Grit Series*

HC – *Health Club*

IDRAM – Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

IPS – Instituto Português do Sangue

KPI – *Key Performance Indicator*

NIB – Número de Identificação Bancária

NPS – *Net Promotor Score*

POS – *Point of Sales*

PT – *Personal Trainer*

RAD – Retorno Autorização Débito

RH – Recursos Humanos

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SMS – *Short Message Service*

SONAE – Sociedade Nacional de Estratificados

SONAE RP – *SONAE Retail Properties*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat*

INTRODUÇÃO

O desporto, como fenómeno plural que é (Bento, 1995) integra em si inúmeros significados, tornando-se complexo definir um conceito único, universal e consensual do que é esta realidade (Pires, 2003). No entanto, é certo que se constitui como um meio de socialização e transmissão de normas e valores sociais, assim como garante direitos de cidadania (Constantino, 2006). Na mesma linha de pensamento, Embaixador (2010) afirma que o desporto se confina num fenómeno humano tão ligado à origem, às estruturas e ao funcionamento da sociedade que é impossível não analisar qualquer sociedade através dos desportos que pratica.

A prática desportiva atualmente afigura-se como uma das formas de cultura mais populares, como uma cultura supranacional, superando fronteiras políticas, ideológicas, marítimas e terrestres (Silva, 2009), sendo, portanto, inegável o seu poder na união de povos e civilizações. Há autores que chegam mesmo a incluir o desporto nas idiosincrasias mundiais. Segundo David Miller (1992), estes idiomas fundamentais são o dinheiro, a política, a arte, o sexo e desporto. A prática desportiva é, hoje, gerida por diversas organizações, de natureza jurídica diferenciada, porém todas têm como objeto o desenvolvimento do desporto e de políticas sustentáveis.

Mintzberg (1999) vê a organização como uma ação coletiva, cujo propósito fundamental se constitui no cumprimento de missões comuns a todos os intervenientes em que, apesar da existência de fatores externos, são os quadros humanos os principais responsáveis pelo processo de desenvolvimento desportivo (Pires, 2003).

Uma organização é, neste sentido, uma coletividade identificável, estruturada e contínua, de pessoas que desempenham papéis recíprocos, segundo determinadas normas, interesses e valores sociais, para a consecução de objetivos comuns (Fichter, 1975). A gestão de organizações pressupõe, portanto, um alinhamento de processos viáveis, estratégicos, para que os objetivos definidos (sempre à priori) possam ser atingidos. No caso específico da gestão do desporto, é fundamental reunir um conjunto de

competências diversificado, passível de ser aplicado em contextos económicos e sociais divergentes, dados os inúmeros campos de intervenção do desporto (Soucie, 1994). De facto, hoje, a gestão do desporto requer profissionais dotados de competência e responsabilidade (Pires, 1996), que possam dar resposta às múltiplas exigências dos quadros axiológicos vigentes, estando o sucesso dependente do entendimento destas características (Pinto, 2002).

A posição do gestor desportivo enquanto difusor de novos pensamentos e formas de atuação (Daft, 2008; Pires, 1999) responsabiliza-o, segundo Peter Drucker (2002), e outros autores, pelo desempenho de funções fundamentais: pela definição de objetivos calendarizados (Lança, 2012); pelo desenho da organização cimentado numa visão ambiciosa, mas clara do que se quer; pela motivação – através de padrões inspirados para motivar, não do carisma inspirado (Collins, 2007); pela manutenção de uma comunicação transparente e concisa, canalizando-a para o cruzamento de interesses individuais com os coletivos de forma a atingir os resultados aos quais se propôs (Collins, 2007; Lança, 2012).

Simultaneamente, deve apostar na organização dos recursos humanos, criando uma política de recrutamento concreta (Silva, 2009), formando os seus funcionários para executarem as tarefas que lhes são exigidas. Do mesmo modo, os recursos financeiros e materiais disponíveis devem estar distribuídos de forma a corresponderem ao planeamento estratégico efetuado, pelo que toda esta dinâmica faz uma auto-organização (Pires, 1996, 2005).

Apesar de todas as tarefas a que um gestor é sujeito, é incontestável, segundo vários autores, que a sua principal função, e a natureza essencial da gestão, é a tomada de decisão (Hofstede, 2010; Pires, 2005; Schein, 1992; Welch, 2009).

Assim, a liderança e a tomada de decisão assumem um papel primordial na gestão das organizações, uma vez que só deste modo se poderá acompanhar a mudança, mas sobretudo ser capaz de as antecipar (Pires, 2000). O líder não poderá criar climas de suspeição, sendo claro e transparente na sua comunicação (Lança, 2012) não demonstrando, de modo algum,

favoritismos e estando sempre focado no bem-estar da sua equipa, pois esta é o veículo que possui para atingir os objetivos da organização.

No sentido da criação de uma equipa forte e coesa, a humildade surge como um dos fatores críticos para uma liderança exímia (Collins, 2007). Assim, torna-se fulcral a compreensão das necessidades e motivações individuais que possam facilitar ou prejudicar a compreensão e o compromisso coletivo e, a partir daqui, estabelecer normas coletivas e processos que potenciem o grupo, alinhando na perfeição as necessidades individuais nos objetivos coletivos (Lança, 2012).

Segundo Jack Welch (2009) o gestor terá oito tarefas fundamentais: melhorar consistentemente o nível da equipa; certificar-se de que a sua equipa conhece, não apenas a visão, mas a vive e respira; contagiar e transmitir energia positiva e otimismo; estabelecer confiança com franqueza, transparência e consideração; ter a coragem necessária para tomar posições impopulares, seguindo a sua intuição; investigar e incentivar, com uma curiosidade que toca o ceticismo, assegurando que as suas perguntas são respondidas com atos e, por fim, mas não menos importante, incentivar a aprendizagem e comemorar as vitórias.

Neste contexto pretende-se desenvolver as características essenciais para um futuro profissional risonho, no sentido da aprendizagem contínua através de vivências diversificadas, mas reais. Paralelamente, o aprimoramento de competências técnicas e capacidades sociais surgem forçosamente como vetores a serem trabalhados.

No sentido de proporcionar aos mestrandos uma formação mais prática e inserida no ambiente de trabalho, com os constrangimentos diários, as lutas e as desavenças, a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto permite, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, a realização de um estágio profissionalizante numa empresa do sector. Para isso, são elaboradas parcerias com várias entidades a fim de possibilitar a realização dos mesmos em locais de renome nacional.

A SONAE, empresa mundialmente reconhecida, possui vários programas de formação de jovens, acreditando-lhe proporcionará melhores

condições futuras e procurando encontrar talentos que possam vir a ser úteis à organização, nos diferentes ramos do negócio: existem vários programas de identificação de talento e criação de valor em tempo real, os quais podem vir a ser frutuosos no decorrer do estágio, apesar de não se constituírem como programas de recrutamento massivo. (Sonae, 2012).

Após a seleção dos candidatos, a própria empresa elabora um plano de estágio específico para cada estagiário, procurando, ao longo dos meses, dar-lhe uma visão clara de como funciona a organização e, em simultâneo, facultar-lhe ferramentas para que possa agir autonomamente no que toca a melhorar o funcionamento.

EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO AO ESTÁGIO

Após diversas trocas de propostas de estágio para consolidar os conhecimentos adquiridos durante o 2º Ciclo – Gestão Desportiva, eis que surge a proposta de um estágio profissionalizante na empresa *Solinca Health & Fitness Clubs*, S.A. Uma vez que a empresa é já reconhecida a nível nacional e constituindo-se numa cadeia de *Health Clubs* de referência, a expectativa eleva-se de uma forma exponencial, quer a nível pessoal, quer profissional.

A nível profissional assume-se como uma oportunidade de aquisição constante de conhecimento, desde os variadíssimos processos internos até à criação de valor para a empresa; de desenvolvimento de competências fundamentais para um gestor, permitindo a compreensão das muitas dificuldades que estão inerentes à função, bem como a apreciação de diferentes tipos de liderança. Procura-se fundamentalmente a aprendizagem de novos meios de comunicação e interação com os sócios, a par do conhecimento de técnicas diversas de automatização de procedimentos e tomada de decisão.

Este estágio assume-se ainda como uma oportunidade de crescimento na carreira, de evolução e de progresso, permitindo demonstrar competências e conhecimentos, com ênfase na colaboração e na sugestão de iniciativas e ideias, de forma a contribuir para o desenvolvimento de uma grande empresa.

A nível pessoal a experiência torna-se desafiante por si só, uma vez que o *fitness* já se teria mostrado como um meio de desenvolvimento de competências, como professora de aulas de grupo e *personal trainer*, sendo agora extremamente interessante conhecer o outro lado. Esta experiência permitirá compreender os porquês de determinados procedimentos aparentemente inconsistentes e infundados, perceber as dificuldades inerentes à tomada de decisão rápida e permitirá testar se efetivamente haverá capacidade para assumir um cargo de responsabilidade na área da Gestão do Desporto.

1. PLANO DE ESTÁGIO

Quadro 1 Plano de estágio profissionalizante

Plano de Estágio Curricular		
<p>Entidade: FADEUP Curso: Gestão do Desporto</p> <p>Orientador de Estágio: Daniel Vieira Empresa Receptora: Solinca Health and Fitness SA Departamento: Member Service</p> <p>Estagiário: Diana Ataíde Data Início: 03/12/2012 Data Fim: 30/06/2012 Duração: 500 horas</p>		
Objectivos a Atingir	Descrição das Actividades a Desenvolver	Tempo Previsto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Integração no ambiente de trabalho e apresentação aos colaboradores/prestadores do clube. 2. Aquisição de conhecimentos sobre os serviços/produtos do clube e aplicação da tarifefas de front office (member service). 3. Ciclo de vida dos clientes; 4. Recuperação de Devedores e Rad 's; 5. Preenchimento de Folhas de caixa. 6. Report 's de Negócio 7. Mapa de Aulas 8. Entrevistas de Candidatos a PS. R&S 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepção na Empresa pelo Club Manager. Apresentação aos colaboradores do clube e tour às instalações. 2. Detalhe e apresentação descritiva dos serviços/produtos fitness do clube (Gold nutrition, Day Spa, Personal Trainer, Reebok, natação, fitness). Explicação dos procedimentos de front office (telefone, arquivo informático, físico, adesões, cancelamentos, suspensões, vendas, alterações contrato); 3. Explicação e aplicação das fases do ciclo de vida do cliente (7º, 30º, 180º, 365º, aniversário) workflow do 1º dia ao 365º (ações a desenvolver na interação e motivação do cliente). 4. Aplicação dos <i>follow-ups</i> de recuperação de devedores e Rad 's. 5. Efectuar as folhas de caixa e depósito dos caixas dos recepcionistas. 6. Preencher os report 's de negócio (centros de lucro, volume de negócios, retenção, recuperação devedores, dashboard). 7. Criar um mapa de aulas estruturando todos os vectores físicos e humanos inerentes, assim como a questão informática de suporte aos sócios. 8. Dominar o processo e workflow do recrutamento e selecção do PT e DS (Prestadores de Serviço) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10 horas 2. 30 horas 3. 130 horas 4. 130 horas 5. 50 horas 6. 100 horas 7. 30 horas 8. 20 horas

1.1. CONSIDERAÇÕES AO PLANO DE ESTÁGIO INICIAL

Quando se traça um plano, seja para o que for, há que ter em conta todos os fatores intervenientes e agentes que possam influenciar a consecução de um objetivo e o desenvolvimento de uma estratégia eficaz (Yelken, 2012).

No sentido de proporcionar aos estagiários todo um conjunto de vivências, de confronto com situações, problemáticas ou não, do funcionamento de uma organização deste calibre, tornou-se imprescindível a elaboração de um plano de estágio onde constassem aproximações aos vários âmbitos de atuação e aos diversos vetores a que a mesma tem que dar resposta, optando-se, forçosamente, por uns em detrimento de outros (Denigot, 2004). Note-se que é no confronto com problemáticas diárias que o futuro gestor descobre as suas maiores dificuldades e procura colmatá-las: a busca incessante da resposta a dar à necessidade e a rápida tomada de decisão são fatores simultaneamente desenvolvidos nesta atividade (Drucker, 2002).

No que toca ao planeamento deste estágio profissionalizante teve-se em conta as preferências e competências da estagiária, bem como as duas maiores dificuldades, no intuito de se conseguir um equilíbrio vantajoso tanto para a empresa como para a estagiária. Assim, as áreas de maior enfoque seriam a retenção e todos os procedimentos que asseguram o acompanhamento ao sócio (incluindo iniciativas/eventos), o que exige uma grande capacidade de comunicação, mas para a qual a estagiária estava disposta; e o planeamento de estratégias para o aumento dos centros de lucro do Clube, aproveitando a criatividade e eventual experiência profissional anterior.

Depois de analisado o plano de estágio profissional, há que planear a execução do mesmo e, ao mesmo tempo, tecer algumas considerações importantes.

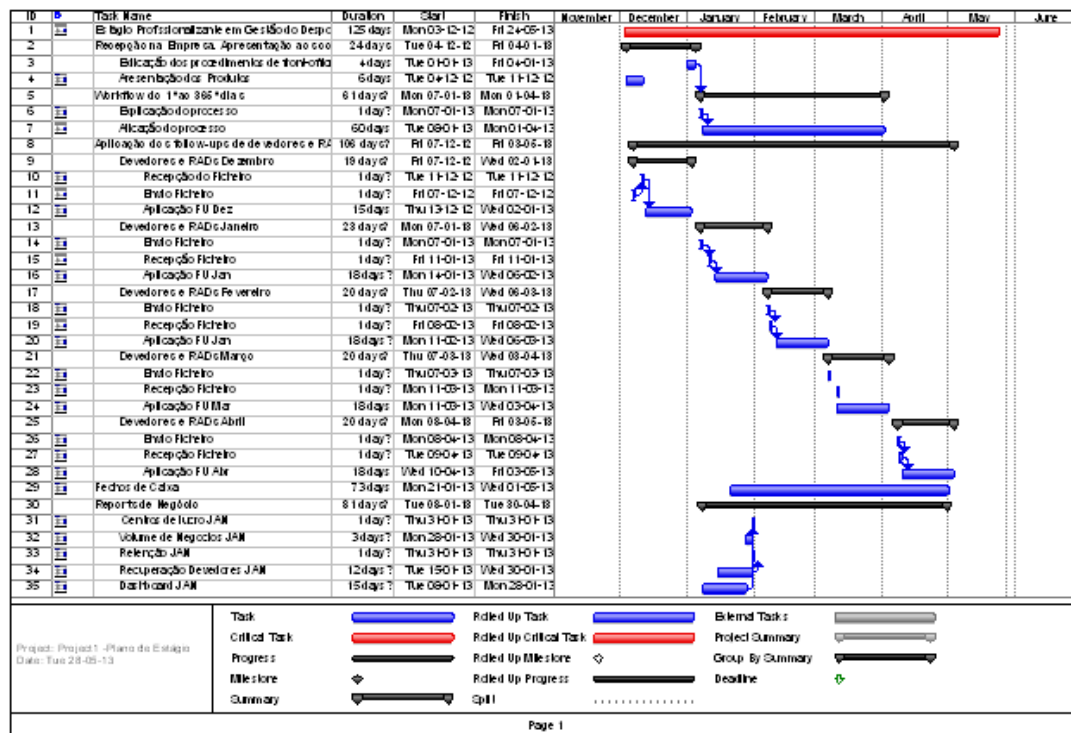


Figura 1 Planejamento do estágio profissionalizante

No sentido de prever e compreender as dependências das tarefas a realizar, optou-se por elaborar um gráfico de *Gantt*. Este planejamento permitiu, ao longo do estágio, fazer o ponto de situação: o que falta fazer, o que fazer e o que se terá que fazer, funcionando, um pouco como uma cronologia e uma agenda das tarefas.

Neste caso em particular, onde o projeto não é linear, torna-se mais complicado definir com pormenor a tarefa seguinte, uma vez que as dependências entre umas tarefas e outras são imensas. Existem tarefas que têm que ser repetidas mensalmente, outras semanalmente e outras ainda diariamente, pelo que determinados detalhes tiveram que ser suprimidos do plano geral. Não obstante, este planejamento ajudou a concretizar a atividade e a organizar o trabalho de forma coerente.

1.2. ALTERAÇÕES AO PLANO DE ESTÁGIO

A proatividade na procura do conhecimento, a aprendizagem constante e a contínua vontade de arranjar soluções para novos problemas são características valorizadas pela empresa, uma vez que a política de recursos humanos assume um recrutamento cíclico de renovação, analisando as capacidades individuais (Sonae, 2013f) e procurando criar oportunidades de submeter os potenciais colaboradores a desafios maiores, de modo a subirem na carreira e de forma a criar valor interno (SONAE, 2013c). Neste sentido, abril mostrou-se o mês da transferência para a central do negócio, a SONAE, que trouxe oportunidade de aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimentos a nível profissional.

CAPÍTULO I: INTEGRAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.

Segundo o Conselho da Europa (1987) gestão é *“um processo pelo qual assumimos a responsabilidade da planificação e regulação dos recursos no interior de uma organização – pessoas, recursos, eventos ou instalações – a fim de realizar objetivos.”*

A pertinência da existência no mercado de gestores especializados na área do desporto prende-se com a necessidade de gerir as organizações desportivas, de desenvolver estratégias de desenvolvimento sustentadas no conhecimento profundo do desporto e da conjuntura económica e social.

Conseguir a rentabilidade das estruturas e o sucesso desportivo são objetivos do gestor desportivo, procurando sempre proporcionar a felicidade das pessoas e a longevidade das organizações que gere.

No sentido de aumentar o ramo de negócios e de áreas de intervenção social, a SONAE, criou, em 1995 o conceito *Solinca Helth & Fitness Clubs* com a inauguração do Porto Palácio Hotel (*Solinca*, 2013c), tendo sido gradualmente expandido com a edificação de mais nove clubes.

O crescimento e desenvolvimento de projetos desta natureza, que conta hoje com dez clubes espalhados pelo país – *Aqualuz* (Lagos); Braga; Colombo; Dragão; Gaia; *Norteshopping*; Oeiras; Vasco da Gama e Viana do Castelo (*Solinca*, 2013a) pressupõe a existência de linhas de conduta base e objetivos estrategicamente planeados quer para manter a harmonia, quer para potenciar os vetores mais fortes nos diferentes clubes. É fundamental que as organizações respondam às necessidades sociais, configurando os valores e a cultura de um povo, suplantando desafios externos (Bento, 2004), o que culmina numa estratégia ao mesmo tempo similar e divergente nos vários clubes.

Estes diferentes objetivos estão subjacentes a uma estratégia de empresa comuns, onde a missão se realiza nas seguintes palavras: *“proporcionar, a todos os seus sócios, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, em clubes acessíveis, modernos e próximos das pessoas”* e como

visão a busca do equilíbrio entre o corpo e mente ou, nas palavras próprias *body/mind/heart/ spirit* (Solinca, 2013c).

1. CARACTERIZAÇÃO LEGAL

1.1. O SISTEMA DESPORTIVO PORTUGUÊS

O sistema desportivo nacional, que inclui quase todas¹ as formas de gestão de práticas de exercício e atividade física, pode ser dividido em duas partes distintas: o sector privado e o sector público.

No que toca ao sector público há a destacar no XIX Governo Constitucional (atual) a tutela do Desporto a cargo do Ministro-adjunto e dos Assuntos Parlamentares do qual está dependente a Secretaria de Estado Instituto Português do Desporto e da Juventude, que tem por missão ajustar as políticas públicas do Desporto, no sentido da melhor racionalização e distribuição de meios, condições e recursos para permitir o melhor apoio e condições para o maior número de vertentes possível (IPDJ, 2013).

Ainda neste sector temos o CND (Conselho Nacional do Desporto) que consiste em dois departamentos: o Conselho para a Ética e Segurança no Desporto (CESD) e o Conselho para o Sistema Desportivo (CSD) (DLnº315/2007, 2007) e a AAP (Autoridade Antidopagem de Portugal) que também atua no controlo e combate à dopagem.

Temos, por outro lado, no sector público, a Administração Regional, onde a tutela pertence: a nível regional ao IDRAM – Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira - Madeira e à DREFD - Direção Regional de Educação Física e Desporto – Açores; a nível local, pertence às Autarquias / Municípios e Juntas de Freguesia.

No que respeita ao sector privado, temos também duas áreas diferentes: o sector voluntário e o sector comercial. Numa outra ótica, são estas as associações de direitos privados que oferecem um conjunto alargado de

¹ Não dizemos todas as formas de atividade física pois, como se sabe, existem práticas formais e informais, todas consideradas atividade física. Além destas práticas, não podemos descurar uma parte importante do desporto, principalmente nos mais jovens: o Desporto Escolar. Esta vertente não se enquadra no Sistema Desportivo, mas antes no Sistema Educativo.

formas de prática desportiva, desde a formação à competição (Constantino, 1992).

O sector voluntário é o que integra as federações desportivas, sob tutela do CDP (Confederação do Desporto de Portugal) e do COP (Comité Olímpico de Portugal). O COP *é uma instituição de utilidade pública, com personalidade jurídica e natureza associativa, de duração ilimitada* – art.º 1º dos estatutos do COP (COP, 2005), que pretende atuar no sentido do estabelecimento de um clima de paz através do desporto, para toda a sociedade, na promoção de valores educativos e culturais de forma a cultivar um futuro mais risonho (Constantino, 2013).

Assim, o COP, em colaboração com as federações desportivas, tem o poder de tutelar o sector voluntário do desporto: as ligas profissionais, sujeitas às indicações das respetivas federações, ocupam-se do desporto profissional.

No entanto, existem mais órgãos neste sistema: é o caso dos clubes de praticantes – entidades de direito privado, sem fins lucrativos (Lei40/2007, 2007), cujo objeto exclusivo consiste na promoção e organização de atividades físicas e desportivas (DLnº272/97, 1997) e as associações promotoras de desporto – pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, que se constituem como agrupamentos de clubes, de participantes, ou outras entidades e visam a promoção e organização de atividades físicas e desportivas com finalidades lúdicas, formativas ou sociais (DLnº279/97, 1997) – ambas as entidades contempladas na Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, onde se definem as políticas de desenvolvimento desportivo nos vários sectores (LBAFD, 2007).

Ainda no sector voluntário, não podemos deixar de incluir a CPCCRD (Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto), as associações representativas de classe, como a APECATE - Associação Portuguesa das Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos - uma associação sem fins lucrativos que pretende defender os interesses das pessoas singulares ou coletivas no que concerne à organização de eventos de natureza acima mencionada (APECATE, 2013), a AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias) que tem como princípios orientadores da

sua ação a legalidade, integridade e responsabilidade e como fim o de promover e desenvolver a indústria dos *Health and Fitness Clubs* no país (AGAP, 2010).

Não podemos esquecer a APOGESD (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto) que tem por objetivo a reestruturação administrativa e financeira, e desenvolvimento de meios que permitam o crescimento do fenómeno desportivo a nível nacional (APOGESD, 2012).

Por outro lado, ainda pertencente à componente privada do sistema, temos o sector comercial, onde se inserem as Sociedades Anónimas Desportivas, designadas correntemente por SADs, os clubes em regime especial de gestão e as sociedades comerciais / empresas em nome individual – todas constituídas, na sua natureza jurídica, como entidades privadas com fins lucrativos, isto é, visam o lucro para os acionistas, investidores e/ou proprietários.

As SADs e os clubes em regime especial de gestão têm a sua caracterização, ação e intervenção regulamentados no Decreto-lei nº 67/97, de 3 de abril. Porém, há diferenças substanciais no que toca a estas entidades: para a constituição da SAD é necessário um capital mínimo estipulado e pode fazer-se através de três procedimentos diferentes – a personalização jurídica da equipa, a transformação de um clube ou pela criação de raiz (DLnº67/97, 1997). A conversão em SAD é um processo irreversível. Por este, e por outros motivos, é que os clubes que não optem por constituir SAD, e que queiram competir a nível profissional, ficam sujeitos a um regime especial de gestão que se traduz em regras económico-financeiras específicas de autonomização das secções profissionais e dos dirigentes e de responsabilidade social para os mesmos, respondendo pessoal, ilimitada e solidariamente pelo pagamento aos credores tributários ou às instituições da Segurança Social pelas quantias que, no respetivo período de gestão, deixaram de entregar para pagamento de impostos e Segurança Social (DLnº67/97, 1997).

A *Solinca Health & Fitness Clubs, S.A.*, sendo uma sociedade anónima, encontra-se, quanto ao seu enquadramento legal, no sector privado comercial, constituindo-se como uma entidade com fins lucrativos.

2. CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL

Partindo do pressuposto de que a organização é uma entidade social conscientemente coordenada que goza de fronteiras delimitadas, numa base contínua de progresso tendo em vista a realização de objetivos (Bilhim, 2006), há que perceber de que forma é que a mesma se visualiza e posiciona no mercado, qual a sua estrutura, quais os processos e de que forma são alinhados para atingir que objetivos.

A nível funcional pode dizer-se que a *Solinca* tem grandes parecenças com empresas de ramos variados. Quer-se com isto dizer que não se pode falar da *Solinca* como um mero ginásio ou piscina, mas antes como uma cadeia de empresas que funcionam em colaboração com propósitos e finalidades comuns.

Apesar de *targets* definidos por clube, existem os *targets* globais, esses sim, deveras importantes para a sustentabilidade do negócio. São esses *achievements* que sustentam essencialmente os alicerces do negócio, mais do que a produção e receita interna de cada um.

Em simultâneo não podemos esquecer que, ao contrário de muitas organizações e clubes desportivos, a *Solinca* não conta com ajudas financeiras autárquicas, apoios institucionais e benefícios a nível fiscal, através de contratos-programa, nomeadamente (DLnº273/2009, 2009), pelo que se torna imprescindível analisar despesas e custos, bem como novos investimentos, minimizando ao máximo a margem de erro. Torna-se fundamental o ajuste das contas, desde os custos de amortização das instalações, aos custos de manutenção, às despesas fixas e tudo o que possa arruinar o negócio. Daí que os *targets* sejam escrupulosamente estipulados, bem como as alterações e melhoramentos sejam minuciosamente analisados e testados, para que se possa gerar receita na maioria dos clubes, pois há quase sempre imprevistos num ou noutro clube.

A *Solinca* é, portanto, autossustentável no que toca à parte financeira quando falada como empresa e não como um clube em particular. Evidentemente conta com parceiros na realização do negócio, mutuamente

benéficos, o que acrescenta valor da marca, uma vez que apenas se associa a marcas de referência.

2.1. MISSÃO | VISÃO

A cultura da organização está intimamente relacionada com a sua missão e com a sua visão, estes como propósitos últimos e essenciais para o cumprimento do seu papel social e económico. Assim, existem pontos-chave inerentes a qualquer organização desportiva que permitem compreender as extensões dessa cultura: o facto de se constituírem como entidades sociais de limites estipulados, apesar de mutáveis; o serem eminentemente constituídas e suportadas por relações interpessoais; o seu envolvimento na história desportiva, que permite fundamentar as políticas escolhidas, alicerçando-as num objetivo particularmente bem delimitado, sendo a sua ação controlada e monitorizada no sentido da concretização deste mesmo propósito (Slack, 1997).

Uma organização desta dimensão tem, impreterivelmente que ter objetivos concretos que possibilitem traçar estratégias eficazes para um público-alvo determinado. Estas metas traduzem-se na visão da organização, o objetivo primordial a atingir. Neste caso pretende-se zelar pelo bem-estar dos sócios, na criação de harmonia e equilíbrio entre o corpo e a mente (Solínca, 2013c), atuando no combate à rotina diária, em grande parte dos casos muito stressante.

A missão surge como um conceito mais palpável, no sentido em que já incorpora a estratégia da empresa, isto é, o meio através do qual se vai proporcionar aos sócios esse equilíbrio. Como *Health Club*, a empresa pretende proporcionar aos sócios experiências sensoriais, tanto pelo corpo, como pela estética e relaxamento: promovendo momentos e situações em que possam afastar-se da realidade, nos quais possam disfrutar de sentidos e sensações de grande prazer e relaxar. A diversa oferta de serviços, adequados às necessidades dos diferentes sócios (Solínca, 2013b), desde os serviços base aos serviços personalizados, permite ao cliente a fuga ao quotidiano e o encontro com o corpo, o espírito, as emoções e é nesta entropia de

sentimentos que se pretende que o cliente encontre a satisfação e o equilíbrio (Solínca, 2013c).

Depois da estratégia bem definida e delineada, cabe aos coordenadores dos clubes planearem efetivamente as ações para atingirem os objetivos a que se propuseram. Neste sentido, surge a necessidade de existir uma hierarquia de responsabilidade dentro dos clubes, bem como uma divisão clara de funções e cargos.

2.2. ORGANIGRAMA SOLINCA

Aliada à péssima conjuntura económica atual, existe uma outra crise: a da depreciação das organizações comunitárias. Cada vez mais os recursos humanos (RH) são dispensados em prol de um abaixamento de preço. (Mintzberg, 2009).

A dinâmica das organizações é tão rápida que os gestores nem sempre a conseguem acompanhar de uma forma refletida, pelo que é fundamental participar na vida das mesmas, experimentando as diversas situações, para que se possam tomar as melhores decisões (Mintzberg, 2011a) de forma ponderada e com ações estruturadas (Mintzberg, 2009).

A organização pode, desde modo, ser vista como um conjunto de esforços para atingir um determinado propósito comum e definido com antecedência (Mintzberg, 1999), pelo que todos devem estar voltados no sentido de uma aquisição e criação de valor para a consecução de um mesmo objetivo (Fichter, 1975).

Os mesmos problemas surgem de formas diversas nas várias organizações. Daí que a partilha de informações e o debate acerca das resoluções (Mintzberg, 2011a, 2011b), em paralelo com a dependência recíproca entre as pessoas, e estas pessoas e as organizações, enaltece as relações humanas. Ao mesmo tempo, insere-as numa estrutura que as leva a cumprir metas que individualmente seriam muito mais dispendiosas e extremamente difíceis (Chiavenato, 2000), sendo, portanto, imprescindível que se arranjem maneiras de comprometer as pessoas em vez de simplesmente as

hierarquizar (Mintzberg, 2011c). Surge, assim, a necessidade de dotá-las de uma corresponsabilidade no cumprimento dos objetivos e criação de valor para a empresa (Kinicki, 2006).

Para que possa ser compreendida a estrutura organizacional da empresa partir-se-á do geral para o particular, mencionando primeiramente os intervenientes e os cargos existentes, para posteriormente explicar detalhadamente o Clube do Dragão, uma vez que este último se constituiu como a entidade de estágio.



Figura 2 Organograma Solinca

Como se pode verificar pela imagem acima, os clubes *Solinca* têm uma estrutura hierárquica bem definida, regida pela administração central, que se ocupa de todos os clubes e se faz manifestar pelo Diretor de Negócio (nesta fase representado na pessoa do Dr. Bernardo Novo). É o Diretor de Negócio quem comunica com a administração (Dr. Pedro Bruno) comunica as decisões aos clubes.

Por sua vez, o Diretor de Negócio, que se preocupa com o planeamento das promoções, das parcerias, dos apoios, contabilidade e gestão de custos dos clubes, é apoiado, neste momento, por um Diretor de Operações, Dr. José Teixeira, que se preocupa com o funcionamento dos clubes mais ao nível da

gestão de operações, fornecedores, colaboradores, atuando diretamente nos clubes.

Mais uma vez salienta-se o facto de organizações grandes terem dificuldade em tratar de todos os assuntos em tempo útil (Drucker, 2002; Pires, 2000), uma vez que as solicitações são inúmeras, e de dimensões muito variáveis. Para colmatar esta falha, existe um Diretor Comercial que gere o departamento de *marketing*. Sabe-se que o *marketing* tem um papel primordial neste sector (Kotler, 2009; Kotler, 2011; Sá, 1999), pelo que se torna imprescindível ter um departamento unicamente especializado nas tarefas de divulgação e comunicacionais.

O sucesso do negócio prende-se com inúmeras variáveis, logo, a gestão de custos é fundamental na prevenção do bem-estar da organização (Pires, 2005). Sabendo que as piscinas, os aparelhos de condicionamento do ar e da água, os balneários e, em geral, os serviços prestados pelos *Health Clubs Solinca* têm custos de manutenção elevadíssimos, surgiu a necessidade de ter um responsável pela manutenção dos clubes. O Dr. Marcus Silva, o responsável, tem como função colaborar com as equipas de manutenção dos vários clubes, bem como orçamentar, mensalmente, as despesas que existem. A criação de estratégias de minimização de custos, a implementação e o controlo das mesmas são da sua responsabilidade.

O Dr. Pedro Castro responsabiliza-se pela parte contratual e burocrática no que respeita a fornecedores e colaboradores, tendo também um papel importante no que toca às remunerações.

2.1.1. ESTRUTURA DOS CLUBES - FUNÇÕES

Entrando, finalmente, na estrutura dos clubes: cada clube tem um *club manager* (CM) – pessoa responsável por tudo o que se passa no clube, sendo esta quem recebe as ordens dos diretores e as faz cumprir e, ao mesmo tempo, é quem reporta os resultados, os problemas e as necessidades do clube.

Para apoiar o *club manager* no cumprimento da sua função, existe uma pessoa que colabora diretamente com o primeiro – o *membership* – que, essencialmente se responsabiliza pela recuperação de devedores e pela retenção dos sócios.

Os consultores comerciais (CC) são os responsáveis pela procura e adesão de novos sócios. O clube só existe para satisfazer as necessidades dos sócios, sem estes, não existiria o negócio, pelo que é fundamental ter pessoas especializadas na conversão das pessoas aos serviços oferecidos pelo clube.

A receção é o rosto do clube, são os rececionistas quem faz o atendimento personalizado aos sócios, tentando chegar às necessidades dos clientes, recebendo as sugestões e reclamações para que o *club manager* possa propor respostas e soluções.

A par desta estrutura existem ainda os massagistas e esteticistas que fazem o acompanhamento aos sócios ao nível dos produtos de SPA, tratamentos de corpo e rosto e de relaxamento.

No que concerne ao acompanhamento técnico, fundamental nos ginásios, existem professores e *personal trainers* responsáveis pelo acompanhamento nas diversas modalidades e na prescrição de exercício. A equipa de *fitness instructors* é encabeçada pelo *fitness manager*, que tem o dever de criar estratégias para motivar a equipa na consecução dos seus objetivos.

2.1.2. STAFF SOLINCA DO DRAGÃO

À exceção do lugar de *fitness manager* que está, atualmente, por preencher, o *Solinca* do Dragão conta com uma equipa bastante sólida.

De facto, dado ao grande volume de sócios do clube, o Dragão conta com uma equipa considerável de recursos humanos.

Quadro 2 Recursos humanos *Solinca* do Dragão

Recursos Humanos <i>Solinca</i> do Dragão	
Cargo	Nome
Club Manager	Daniel Vieira
Membership	Joana Moreira
Consultores Comerciais	Marta Monteiro
	Ana Vinagre
	Sara Carvalho
Rececionistas	Margarida Branco
	Virgínia Lima
	Tiago Silva
	Tiago Pedroso
Massagistas	Joana, Lurdes e Helena
	Bruno Macieira
Instrutores de <i>fitness</i> internos	Tânia Mendes
	Lia Bahût
	Cláudia Ribeiro
	Juliana Santos
10 Instrutores prestadores de serviços	Este número vai variando
Técnico da Manutenção	Francisco
Funcionários de Limpeza	<i>Outsourcing</i>

2.1.2.1. O MEU POSICIONAMENTO NO CLUBE

Durante o estágio quase todas as funções foram experimentadas, desde a receção, no atendimento aos sócios, na colaboração com as consultoras comerciais, nos *tours* ao clube, mas centrou-se essencialmente nos processos em que o *club manager* e a *membership* estão envolvidos. A compreensão das dificuldades de cada posto permite uma análise detalhada de procedimentos, sentimentos e dificuldades inerentes a cada função, pelo que se torna interessantíssimo passar por todas elas. Os diferentes perfis interagem entre si de várias formas, sendo muito interessante o debate gerado por todo este cruzamento. Curiosamente, as motivações também variam, subordinadas a condicionantes intrínsecas a cada problemática, o que torna a experiência mais

desafiante, no que respeita ao fomento da cooperação entre todos, nas diversas tarefas

2.3. SERVIÇOS DE *OUTSOURCING*

Num clube de referência, como é o caso, as necessidades são por vezes superiores à capacidade humana de resposta, pelo que se torna necessário recorrer a outras fontes de recrutamento de recursos humanos, como sendo a prestação de serviços.

A prestação de serviços, como se sabe, representa menos benefícios para os colaboradores, porém, é também sabido que se traduz num menor número de encargos financeiros para o clube – daí a recorrência a este tipo de contratação.

Nos clubes *Solinca*, a política de recursos humanos prevê a existência e sustentabilidade de um número, mais ou menos reduzido – consoante a dimensão do clube – de colaboradores contratados, de forma a assegurar as necessidades básicas do clube. Os restantes serviços, ainda que seja dada preferência aos internos, têm muitas vezes que ser assegurados por outras fontes de ajuda – é o caso das aulas de grupo, do *Personal Training* e do *Day SPA*, onde as responsabilidades e os horários são repartidos pelos diversos colaboradores internos e prestadores de serviços.

No que toca à limpeza, o serviço é totalmente contratado. Os funcionários que trabalham no clube são funcionários da empresa de limpeza, sendo o clube o cliente.

A manutenção é, na sua maioria assegurada pela equipa de manutenção do clube, no entanto, é relevante assumir que muitas vezes é necessária a intervenção de outras equipas, essencialmente no que toca a serviços específicos: elevadores, desratização, equipamento desportivo e outros.

3. CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Uma instituição caracteriza-se não só pela sua missão, visão e objetivos, mas também pela sua natureza jurídica e metas a atingir.

Quando se fala de uma entidade com fins lucrativos torna-se importante compreender de que forma é que os seus produtos ou serviços determinam o sucesso da organização.

Neste ponto, falar-se-á, apenas de forma sucinta, dos principais centros de lucro da organização, isto é, da maneira como desenvolve a sua atividade para, em capítulos a seguir, expormos com detalhe o funcionamento e estratégia comercial de cada um.

A atividade da *Solinca* não se limita, tal como na maioria dos HC, à comercialização da prática desportiva, ou seja, não mais é possível ter as portas abertas ao público sem um grande investimento ao nível do *marketing*, da promoção de saúde e bem-estar e da comercialização de emoções, uma vez que, sendo intensa a concorrência, entre dois produtos com características semelhantes o cliente escolherá o que for mais atraente (Hardy, 1993). De facto, é todo um envolvimento de fatores culturais e sociais que confere um ambiente *sui generis* aos ginásios: desde a música, o culto do corpo, as ideologias de beleza e de superação de limites que, só quando devidamente programados, inovados e precocemente incorporados no negócio determinam o seu sucesso (Giddens, 2000).

O dinamismo e celeridade do mercado atual não permitem que os gestores esperem que a mística inerente aos ginásios alcance resultados por si só. O aumento exponencial da concorrência dita mudanças e adaptações inacreditáveis à estratégia de negócio. A par disto, as necessidades das pessoas neste âmbito são cada vez maiores e mais divergentes, pelo que é fundamental satisfazer o máximo número de variáveis possível.

Assim, a *Solinca* tenta, por diferentes meios, chegar aos diferentes sócios, sob a comercialização de modalidades tradicionais e outras mais recentes e sensacionalistas, com o intuito de promover um desporto plural, para um público diferenciado (Bento, 1995), procurando que exista variedade

nas aulas que oferece, diversidade de professores, de equipamento, de infraestruturas desportivas, personalizando o atendimento aos sócios.

A comercialização de outros artigos, como toalhas, suplementação, serviços de *SPA* e estética, para além de um proveito secundário fundamental na sobrevivência do negócio, surge para colmatar necessidades de diferentes sócios. Cada vez mais as pessoas querem ter acesso a um grande número de serviços num curto espaço de tempo.

A organização de eventos, que surge no seguimento desta linha de pensamento, será outro interveniente na construção da marca (Costa, 2008): apesar de não ser o foco da estratégia do negócio, a organização de eventos de menor calibre, como dias abertos, aulas especiais e outros, tem um impacto tremendo na retenção dos sócios, funcionando ainda como um chamariz para novos sócios. A imagem do clube prende-se bastante com os *feedbacks* dados pelos sócios nestas alturas, pelo que se a intervenção realizada não for do agrado dos mesmos resultará, inevitavelmente, na degradação da imagem da marca (Kotler, 2011; Maznah, 2010; Stein, 2010; Stuart, 1996).

3.1. ANÁLISE SWOT:

Uma empresa sem planeamento corre sérios riscos de se transformar numa folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência (Porter, 1986). O aumento exponencial dos centros de *fitness* (McCarthy, 2007) obriga a estar sempre um passo à frente, pelo que a análise da concorrência e dos seus produtos se apresenta como um fator a ter sempre em linha de conta desde o investimento, ao planeamento até à operacionalização, existindo entretanto, uma preocupação relativa ao estudo criterioso do seu mercado, para poder saber qual o enfoque a dar na comunicação (Sá, 1999).

De forma a situar-se o *Solinca* do Dragão no mercado, elaborou-se uma análise da concorrência e *SWOT*, que permitiu qualificar o clube, segundo vários critérios, no seio da concorrência de forma a perceber quais as estratégias a traçar para alcançar melhores resultados.

Após a análise de inúmeros fatores, distribuídos em 12 categorias principais, os dados indicaram que o *Solinca* do Dragão se encontra a meio da tabela classificativa:

Quadro 3 Ranking dos clubes analisados

Ranking Geral	Health Club	Classificação Final
1	<i>Well Domus</i>	189
2	<i>Virgin Active Plaza</i>	161
3	<i>Holmes Place</i> Constituição	157
4	Bom Sucesso <i>Health Club</i>	147
5	<i>Solinca</i> Dragão	127
6	Parque Nascente <i>Health Club</i>	82
7	<i>Place Foz Health Center</i>	77
8	Pinhais da Foz Club	63
9	<i>Foz Health Club</i>	57
10	<i>Fitness Hut</i> Trindade	54
11	Academia de Artes	36

Logo num primeiro olhar, pode ver-se uma clara distinção entre os HC, existindo aqueles HC de topo, quase todos cadeias internacionais, onde as condições, quando vistas como um todo, se sobrepõem a qualquer HC local. É com satisfação que se verifica que o *Solinca* do Dragão se situa nestes HC, fazendo uma diferença classificativa bastante significativa para o HC imediatamente abaixo.

Tendo este estudo como ponto de partida e conhecendo bem os pontos fortes e fraquezas do clube em questão, foi possível traçar estratégias específicas para o melhoramento das condições.

Quadro 4 Análise dos parâmetros relevantes

Pontos Fortes	Acesso; Piscina; SPA, Balneários; Sala de Musculação e Proveitos Secundários.
Pontos Fracos	Condições Gerais e Outdoor.
Médio	Aulas de Grupo – que se considerou uma força, graças ao mapa de aulas que possui; Crianças e Bar (que se consideraram como oportunidades).

3.1.1. FATORES DE PONDERAÇÃO

Após a primeira parte da análise, realçou-se que o balanço é bastante positivo, demonstrando que existem mais pontos fortes e oportunidades de atuação do que pontos fracos. Situando o HC, obviamente, vivo no mercado.

Desta análise enfatizaram-se alguns pontos importantes para a posterior definição de estratégias.

Quadro 5 Pontos para definição de estratégias

	Pontos importantes para intervenção	Grau Relevância	Grau Significância	Total
1	Piscinas	5	7	35
2	Parceria com a clínica de fisioterapia	5	7	35
3	Empresa SONAE	5	7	35
4	Formas de rescisão limitadas	-4	9	-36
5	Protocolos com as Clínicas acima	5	6	30
6	Campanha do Continente - co-criação de valor entre empresas do mesmo grupo	5	8	40
7	Proximidade do Dolce Vita	4	7	28
8	Preços mais baixos;	-5	8	-40
9	Inexistência de períodos de fidelização	-5	9	-45
10	Herança tradicional de alguns clubes	-4	7	-28
11	Menos poder de compra por parte das pessoas	-4	7	-28

Podemos ver no Quadro 5, que existem pontos realmente fortes neste HC e ameaças realmente preocupantes. Cada item tem a sua especificidade,

daí que se tenham tecido alguns comentários acerca de cada um destes pontos, previamente à definição de estratégias:

- Piscinas – é um ponto realmente forte da instalação desportiva. Sendo já sede de várias parcerias – grupo SONAE e Futebol Clube do Porto (FCP), a piscina comporta ainda aulas de hidroterapia da clínica que se situa no piso acima e com colégios particulares. Acredita-se, contudo, ainda ser possível criar mais algumas parcerias com colégios e clínicas da cidade do Porto.
- Parceria com a clínica de fisioterapia – esta parceria garante a sustentabilidade da sala *Kinesis* (aparelhos altamente sofisticados de recuperação). Acredita-se que pode servir também como "convite" aos sócios para fases posteriores de recuperação com os *personal trainers* (PTs) da *Solinca*.
- Empresa SONAE – o facto da *Solinca* ser uma empresa do grupo SONAE, talvez a maior rede de empresas nacional, faz com que os colaboradores possam ter regalias e o próprio HC adquira um estatuto e *know-how* administrativo que não é visto noutros HC.
- Formas de rescisão limitadas – efetivamente, as formas de rescisão são limitadas, mas normalizadas pela empresa e sujeitas a auditorias. Pode ser considerado uma fraqueza incontornável que tem que ser assumida.
- Campanha Continente - cocriação de valor entre empresas do mesmo grupo – uma vez que as empresas SONAE estão em ramos diferentes, é possível criar parcerias e promoções mutuamente benéficas para ambas as partes. Deste modo, os sócios ficam extremamente satisfeitos e ganha a *Solinca* e o Continente.
- Proximidade do *Dolce Vita* – uma proximidade tão estreita como a do centro comercial e do HC poderia provavelmente ser melhor aproveitada com descontos em cinema, em lojas de roupa entre outros. Facilmente se conseguiriam arranjar vales de massagens em compras superiores a 50€, por exemplo.

- Preços mais baixos – mais um facto incontornável. Existem, efetivamente, HC a praticarem preços inferiores, no entanto, o nível das instalações também não é o mesmo. Não se pode considerar que o valor da mensalidade *Solinca* seja elevado, daí que não possam concorrer com valores muito mais reduzidos.
- Inexistência de períodos de fidelização – como já explicado anteriormente, em HCs deste tipo não é viável trabalhar sem períodos de fidelização.
- Herança tradicional de alguns clubes – os clubes *Solinca* terão que esperar até terem história para poderem concorrer com este tipo de clubes, no entanto, é possível criar valor no *Solinca* do Dragão, nomeadamente, aproveitando o clubismo da cidade, fazendo associar-se ao clube o Estádio do Dragão.
- Menor poder de compra - o menor poder de compra das pessoas, apesar de deflacionar totalmente as adesões aos clubes, afeta todos os HC da mesma forma, assumindo-se assim, uma ameaça geral ao mundo do *fitness* e não ao HC em questão.

3.1.2. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS:

3.1.2.1. PONTOS FORTES:

- Manter os centros de lucro da piscina e do *SPA*;
- Aumentar a utilização da piscina com colégios e escolas da cidade;
- Criar promoções no *SPA* na compra de produtos no *Dolce Vita*;
- Fazer contratos de cedência do espaço do *SPA* para externos – aumentar este centro de lucro;
- Após o acompanhamento do fisioterapeuta, oferecer duas sessões de *Personal Training* à pessoa, para que conheça e se interesse pelo serviço;

- Contratos de cedência de espaço para PTs externos que queiram treinar com os seus alunos – apenas em horários de menor afluência.

3.1.2.2. FRAQUEZAS:

- Apostar em eventos *outdoor* – corrida do dia do pai – equipa *Solinca do Dragão*;
- *The Color Run* – equipa já a ser formada para participação – aumenta o convívio entre os sócios e a retenção.
- Demonstrações do *Grit Series* exteriores.
- *Team buildings* com os sócios em épocas festivas – aniversários do clube, por exemplo.

3.1.2.3. OPORTUNIDADES

- Criação de mais promoções nos serviços do clube, mediante compras no centro comercial / descontos no centro comercial para sócios do HC;
- Melhorias no bar – já a iniciar-se uma nova parceria, alicerçada na qualidade da alimentação e da correta nutrição;
- Inclusão de *wireless* no HC;
- Criação de um local onde deixar as crianças – começar à experiência: das 18:00 às 21:00 e estendendo o horário de funcionamento conforme for necessário.
- Campanha Continente – 50% em cartão – tem sido um sucesso a nível nacional.

3.1.2.4. AMEAÇAS:

Já todas as ameaças foram mencionadas acima. A maior parte das ameaças específicas ao *Solinca* são incontornáveis e, em muitos casos, transversais ao mundo do *fitness*. No entanto, não deve reduzir-se a atenção, continuando-se a adaptar o espaço e a comprar equipamento com o aumento do fluxo de sócios.

3.1.2.5. SÍNTESE:

Quadro 6 Síntese da Análise SWOT

Combate às Fraquezas	<p>Apostar em eventos <i>outdoor</i> – corrida do dia do pai – equipa <i>Solinca</i> do Dragão;</p> <p><i>The Color Run</i> – equipa já a ser formada para participação – aumenta o convívio entre os sócios e a retenção.</p> <p>Demonstrações do <i>Grit Series</i> exteriores.</p> <p><i>Team buildings</i> com os sócios em épocas festivas – aniversários do clube, por exemplo.</p>
Oportunidades	<p>Criação de mais promoções nos serviços do clube, mediante compras no centro comercial / descontos no centro comercial para sócios do HC;</p> <p>No bar – início de uma nova parceria, alicerçada na qualidade da alimentação e da correta nutrição;</p> <p>Inclusão de <i>wireless</i> no HC;</p> <p>Criação de um local onde deixar as crianças – começar à experiência: das 18:00 às 21:00 e estendendo o horário de funcionamento conforme for necessário.</p> <p>Campanha Continente – 50% em cartão – tem sido um sucesso a nível nacional.</p>
Aumento das Forças Internas	<p>Manter os centros de lucro da piscina e do <i>SPA</i>;</p> <p>Aumentar a utilização da piscina com colégios e escolas da cidade;</p> <p>Criar promoções no <i>SPA</i> na compra de produtos no <i>Dolce Vita</i>;</p> <p>Fazer contratos de cedência do espaço do <i>SPA</i> para externos – aumentar este centro de lucro;</p> <p>Após o acompanhamento do fisioterapeuta, oferecer duas sessões de <i>Personal Training</i> à pessoa, para que conheça e se interesse pelo serviço;</p> <p>Contratos de cedência de espaço para PTs externos que queiram treinar com os seus alunos – apenas em horários de menor afluência.</p>

3.2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO *SOLINCA HEALTH & FITNESS CLUBS*

Para ser realmente compreendido o conceito *Solinca Health & Fitness Clubs* é fundamental que se parta da sua estrutura mãe, desde as origens, para que se possa entender as opções estratégicas tomadas e os processos internos.

Deste modo, percorrer-se-á um breve caminho, através do qual será possível perceber as motivações e vetores que esta empresa desenvolve.

3.2.1. A ORIGEM – A *SONAE*

A *SONAE* é o maior empregador privado do país, contando, neste momento, com mais de quarenta mil (40 000) colaboradores (Sonae, 2013f). Na procura da individualidade dentro da coletividade, a *SONAE* pretende abrir os horizontes dos mais interessados, nas diferentes áreas do negócio, proporcionando-lhes experiências reais de trabalho e gestão (Sonae, 2013g).

A empresa está intimamente ligada às pessoas, uma vez que acredita que estas são o fator de sucesso e de resultados (Sonae, 2013f), daí que promova mais de um milhão e meio de horas de formação variada e possua inúmeros protocolos com empresas e universidades. Assim, a política de Recursos Humanos que tenta acompanhar a estratégia do negócio, privilegiando a ambição, a exigência e a velocidade no sentido da criação de valor sustentável – acreditando na atração eficaz das pessoas; que a ética e independência são os motores da confiança que existe na organização e desta para com a comunidade; que desta forma o desenvolvimento será uma constante entre os colaboradores que, estando sujeitos a uma avaliação estruturada, justa e atenta ao desempenho, terão oportunidade de construir uma carreira desafiante, intensa, variada e de intensidade constante (Sonae, 2013f).

3.2.2. OS VALORES

Uma empresa com este volume terá, obviamente, que assentar em pilares sólidos, que rejam a sua atividade diária de negócio e pautem a sua atitude para com os parceiros e colaboradores (Sonae, 2013e). Estes valores estão devidamente definidos, pelo que passamos a descrevê-los:

- A ética e a confiança – Assumem o compromisso de criar valor económico baseado em relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo.
- Acreditam nas pessoas como o centro do sucesso – Submetendo-as a desafios constantes e à disponibilidade para a mudança, no sentido de atraírem as mais ambiciosas.
- Ambição – o contínuo estabelecimento de metas que testem os limites e estimulem a vitalidade dos colaboradores, refletindo-se na atividade e resultados da organização.
- Inovação – Os negócios SONAE são reconhecidos pela inovação que lhes é inerente. Apesar disso, há consciência dos riscos que comportam e, por isso, exista uma política de acompanhamento apertada e regrada, não deixando, contudo, de arriscar para criar valor.
- Responsabilidade Social - é um conceito muito atual. Efetivamente, a SONAE tem agido no sentido de contribuir para a melhoria da sociedade, investindo na criação de políticas de desenvolvimento sustentável.
- Frugalidade e eficiência – pretendem otimizar a utilização de recursos e maximizar o seu retorno, mantendo um perfil de frugalidade, fazendo incidir-se o foco da ação na eficiência, na competição saudável e na concretização de projetos de grande alcance.
- Cooperação e independência – sempre predispostos e abertos à cooperação com os governos (sempre com o intuito de melhorar o quadro regulamentar, legislativo e social) e com empresas, adotando simultaneamente uma posição de independência em relação ao poder central ou local.

Estes valores culminam num quadro regulamentar – Código de Conduta² - ao qual estão subjacentes as estratégias definidas para que se atinja a 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, 2009).

A SONAE é uma Sociedade Anónima, de capital social de dois mil milhões de euros (artigo sexto do Capítulo Segundo, da Relação Integral do Pacto Social da SONAE - Sgps, S.A. de 27 de abril de 2011). O qual sofreu alterações em abril de 2011 (Sonae, 2011), estando os seus estatutos disponíveis para consulta através da sua página na *internet*.

Pode ler-se, nesta alteração de 27 de abril de 2011, no Capítulo Terceiro (Administração e Fiscalização) que a SONAE se constitui como uma *"sociedade com o capital disponível para o investimento público"*.

Ainda no mesmo documento se preveem algumas situações, salvaguardado a ação em investimentos e desenvolvimentos futuros: no Capítulo Primeiro pode ler-se no artigo terceiro: *"A sociedade tem por objeto a gestão de participações sociais noutras sociedades como forma indireta do exercício de atividades económicas"*, assim como no artigo quinto: *"a sociedade pode ainda associar-se com outras pessoas jurídicas, para nomeadamente, formar novas sociedades, agrupamentos europeus de interesse económico, consórcios e associações de participação."*

3.2.3. ÁREAS DE NEGÓCIO

A SONAE é, portanto, uma empresa que se insere em várias áreas de negócio, fazendo, porém uma distinção entre negócios *core*, parcerias *core*, negócios relacionados e investimentos ativos (Sonae, 2013a).

² Código de Conduta SONAE Holding - conjunto de normas baseadas nos valores e princípios que pautam a sua atividade. É aplicável a todos os administradores, diretores e outros colaboradores. O Código define linhas de orientação de ética e conduta corporativa que devem ser observadas no desempenho das respetivas funções e na seleção de parceiros, prestadores de serviços e fornecedores. Foi aprovado na reunião do Conselho de Administração da SONAE Holding em 17 de março de 2009.

3.2.4. OS NEGÓCIOS CORE

Os negócios *core* constituem-se pela *SONAE MC*, líder no mercado nacional no retalho alimentar, possuindo uma vasta gama de produtos de qualidade elevada com os melhores preços, o que criou uma revolução no consumo e panorama comercial português desde 1985. Esta empresa é constituída pelo *Continente*, *Continente Modelo*, *Continente Bom Dia*, *Bom Bocado*, *Book.it* e *Well's*.

A par da *SONAE MC* existe também a *SONAE SR*, responsável pela área não-alimentar, da qual fazem parte a *Sport Zone*, *Modalfa*, *Zippy* e a *Worten*. Nos últimos anos, o volume de negócios apresentado pela *SONAE SR* aumentou consideravelmente.

3.2.5. PARCERIAS CORE

No que toca às parcerias *core* surge a *SONAE Sierra*, fundada em Portugal em 1989, sendo atualmente detida pela *SONAE* com 50% e os restantes 50% pela *Grovesnor* (Reino Unido). Esta empresa assume-se como especialista internacional em centros comerciais e apaixonada por introduzir inovação e emoção na indústria desses mesmos centros comerciais e de lazer.

Em simultâneo existe a *SONAEcom*: uma parceria da *SONAE* na área das telecomunicações, *software* & sistemas de informação e *media*, que desenvolve um papel ativo na gestão integrada das unidades de negócio que lhe correspondem, identificando e explorando as sinergias existentes e o potencial de crescimento da empresa.

3.2.6. NEGÓCIOS RELACIONADOS

Uma vez que a *SONAE* é detentora de inúmeros negócios, de áreas diversificadas, foi criada, em 2009, a *SONAE Retail Properties (SONAE RP)* no intuito de otimizar a gestão do património imobiliário de retalho, em total alinhamento com os principais desígnios estratégicos assumidos pela *SONAE*, facilitando, assim, o crescimento dos negócios de retalho. O desenvolvimento de competências organizacionais e ganhos de produtividade, a excelência na

gestão e a valorização do património imobiliário, a par da gestão de galerias comerciais, bem como a gestão de fundos de investimento imobiliário por via da sociedade gestora *SONAEgest* são as prioridades e domínios de atuação desta entidade.

3.2.7. INVESTIMENTOS ATIVOS

A criação de valor para a *SONAE* é sempre um vetor fundamental da empresa. Focados na implementação de estratégias corporativas e de negócio, reforçando a rede de negócios com outras empresas, foi criado um portfólio de investimento que, de momento, inclui a, a *GeoStar* e a *MDS Maxmat*.

3.3. ESTRUTURA ACIONISTA

Para sustentar um negócio deste calibre é necessário que exista uma estrutura acionista bem definida: *Efanor*, *BPI*, *Bestinver*, *Fundação Bernardo* e *Norges Bank* são os principais acionistas desta entidade (Sonae, 2013b).

Quadro 7 Estrutura acionista *SONAE*

<i>Estrutura Acionista</i>	
<i>Efanor</i>	52,65 %
<i>BPI</i>	8,9%
<i>Bestinver</i>	7,68%
<i>Fundação Bernardo</i>	2,5%
<i>Norges Bank</i>	2,0%
<i>Outros</i>	26,27%

3.4. ORGANIGRAMA *SONAE*

A *SONAE* possui uma estrutura organizativa centralizada no Conselho de Administração e rodeada por departamentos (Sonae, 2013d), com várias dependências, como se pode ver no diagrama abaixo.

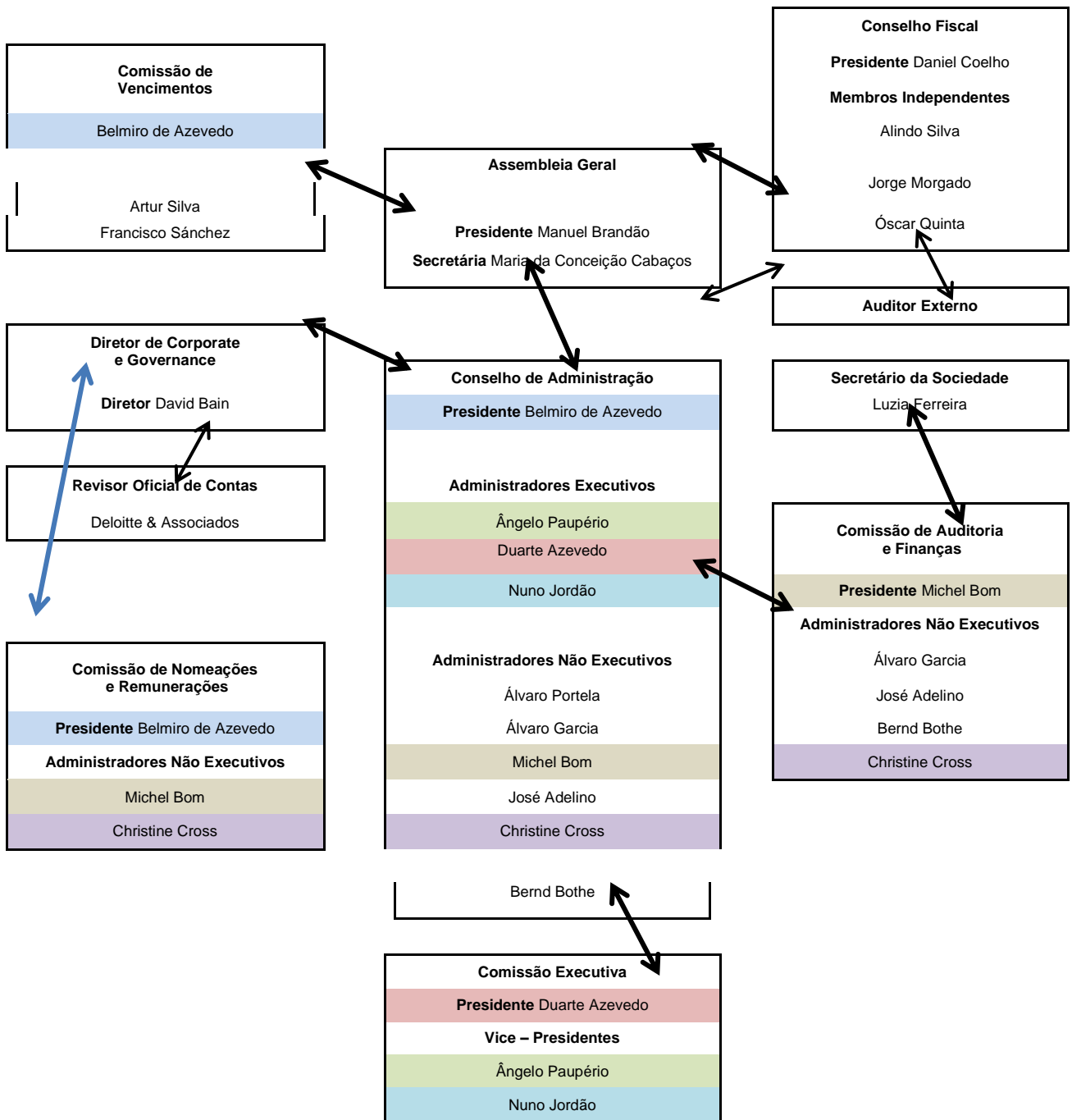


Figura 3 Organograma SONAE

CAPÍTULO II: DIRETRIZES RESPEITANTES A SERVIÇOS, PRODUTOS E PROCEDIMENTOS

Qualquer colaborador que inicie o seu processo no grupo *Solinca* tem que se familiarizar com os processos com os quais terá que lidar no dia-a-dia, que entender o funcionamento dos diversos procedimentos, bem como saber os limites a que está sujeito.

Este capítulo pretende descrever, de uma forma sucinta, os procedimentos base do Clube no que respeita às várias tarefas diárias quer no atendimento ao sócio, quer no funcionamento e controlo dos vários serviços oferecidos.

1. AÇÕES A DESENVOLVER NA INTERVENÇÃO E MOTIVAÇÃO DO CLIENTE - WORKFLOW DO 1º AO 365º DIA - CICLO DE VIDA DO CLIENTE.

Todo e qualquer cliente que entre no Clube é sujeito a um acompanhamento no primeiro ano, que deve ser iniciado logo no primeiro dia (Tharret, 2006). Existem regras transversais de negócio que definem o sucesso do Clube. Uma vez que só clientes satisfeitos trazem rendibilidade à organização, é impreterível que existam procedimentos estratégicos para garantir que realmente se fidelizem os clientes.

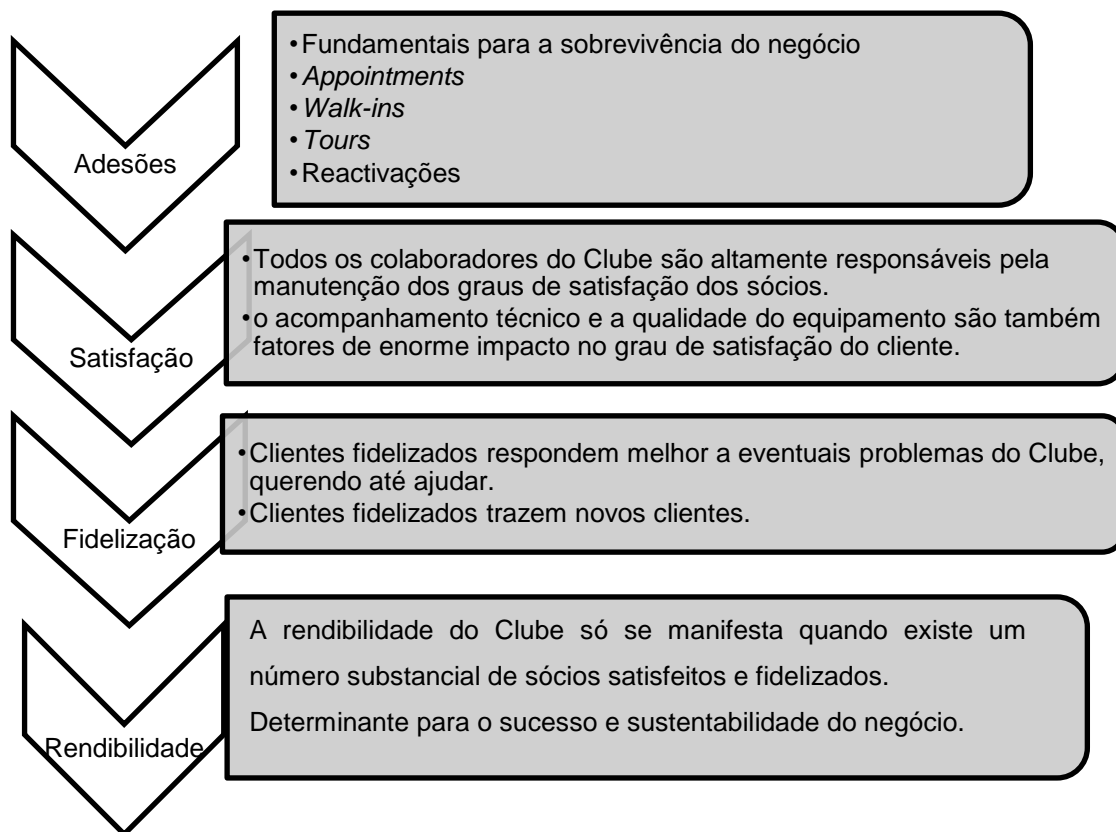


Figura 4 Etapas do ciclo de vida do cliente

1.1. ADESÕES

No que toca ao primeiro passo – as adesões – há que ter em conta a necessidade constante de renovação de sócios pois, por muito que a qualidade do serviço seja inesgotável, há sempre sócios que, por diversos motivos, não podem manter a relação com o Clube (Bitner, 1990).

Assim, na *Solinca*, existem pessoas especializadas e unicamente dedicadas ao atendimento de potenciais clientes, desde a procura de possíveis interessados até ao momento de inscrição – os consultores comerciais.

As adesões resultam da conjugação de vários fatores e são, em grande parte, uma compra emocional, daí a necessidade de ter pessoas especialistas na criação de um momento animicamente forte para que a pessoa se inscreva. As características deste momento variam consoante a pessoa em questão, os seus gostos, as suas necessidades e o serviço que procuram (Gonçalves, 2012).

As adesões resultam da angariação de referências (sócios que dão os contactos de amigos ou conhecidos interessados em aderir ao Clube) ou *prospects* (pessoas que já estiveram interessadas em inscrever-se, mas por qualquer motivo no momento não o fizeram). Nestes últimos casos procura-se marcar um *appointment*, o tal momento misterioso, um compromisso para a pessoa se inscrever. Nos casos em que não há referência (*walk-in*), isto é, pessoas que, de livre vontade, se dirigem ao Clube o atendimento é personalizado ao máximo, dentro dos possíveis, uma vez que não houve marcação prévia.

1.2. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No que toca à satisfação do cliente é fundamental trabalhar no sentido da melhor oferta e do atendimento mais competente. Os trabalhadores são o rosto da empresa (Chiavenato, 2004): começando na receção (Bitner, 1995) e terminando na funcionária da limpeza. Todas as pessoas que se cruzam com o novo cliente suscitarão reações de satisfação ou insatisfação (Shostack, 1984), principalmente nos primeiros encontros, o que poderá até determinar a estadia do mesmo no Clube (Hotels, 1993).

Pretende-se que o cliente fique o máximo de tempo com o Clube e, para o manter por perto, é necessário traçar uma estratégia de compromisso mútuo para que este se sinta parte integrante e bem-vindo, compreendendo o valor da sua participação (Green, 2005). Deste modo, têm que existir sempre promessas de parte a parte, um compromisso de ajuda na consecução de determinados objetivos, onde as tarefas são partilhadas, o que resulta num acordo tácito. Esta concordância, estando constantemente a ser testada, no caso de não se verificar, resultará numa quebra de confiança e, na maioria das vezes, na rotura da relação com a instituição (Bitner, 1990).

1.3. A FIDELIZAÇÃO

Ninguém se fideliza a um serviço de um modo imediato e imponderado. A fidelização é um processo moroso que resulta de grandes níveis de satisfação do sócio para com os serviços prestados (Gonçalves, 2012). O cumprimento das promessas iniciais, a manifestação constante de interesse pelo sócio – *interactive* e *relationship marketing* (Gönroos, 1994) – a construção de serviços adaptados às necessidades específicas e a qualidade reconhecida do serviço (Bitner, 1995) podem resultar num estado de quase familiaridade e de pertença ao serviço, constituindo-se mesmo como parte integrante da vida das pessoas e como *status* social (Adelman, 1994).

2. AFINAL O QUE É A RETENÇÃO?

A retenção é o processo que se preocupa com a envolvimento dos sócios na experiência da organização (Tharret, 2006) equacionando o bem-estar com sentimentos de satisfação com a vida (Diener, 1997). Neste sentido, pretende-se que permaneçam durante um longo período de tempo na instituição, uma vez que, em termos de rendibilidade para a organização, cada sócio tem um valor acrescentado durante a sua estadia (Gilason, 2012). Na *Solinca*, o *member lifetime value* é estimado em 500€ sócio/ano.

Para além das inúmeras condicionantes intrínsecas e fatores externos existentes, que afetam direta e indiretamente a prática de atividade física (Trenberth, 2007), o aumento do número e da qualidade dos centros de lazer e HCs nos últimos tempos (Talley, 2008), faz com que este processo seja mais difícil e complexo, traduzindo-se numa prioridade atual de muitos gestores (Gonçalves, 2012).

À medida que a necessidade aumenta, o desejo e a motivação também aumentam proporcionalmente, pelo que as expectativas sobre o serviço serão inevitavelmente elevadas (Parasuraman, 1994). Torna-se, então, fundamental tentar corresponder-lhes pois, se satisfeitas, o processo de retenção torna-se bastante mais simples (Bitner, 1995).

Neste sentido, é fulcral apostar em todos os recursos disponíveis para trabalhar a retenção de diversas formas, desde a utilização dos RHs, o melhoramento dos serviços oferecidos, as instalações e equipamentos, tudo em prol do bem-estar dos sócios, pois este último consuma-se como o fator crucial da retenção (Gonçalves, 2012).

2.1. COMO A GARANTIMOS?

Para amparar o sócio nos seus primeiros tempos de frequência, fase onde o sócio é passível de se sentir mais inseguro, está estipulada uma dinâmica de procedimentos e de acompanhamento. Esta dinâmica resulta numa maior satisfação do sócio, num sentimento de pertença à organização e de que a sua presença – ou ausência – é notada. O ciclo de vida do cliente compreende cinco momentos: os telefonemas de sétimo (7º), décimo-quarto (14º), trigésimo (30º), nonagésimo (90º) dias e dia de aniversário – alturas que se acredita serem propícias para o contacto e acompanhamento do sócio:

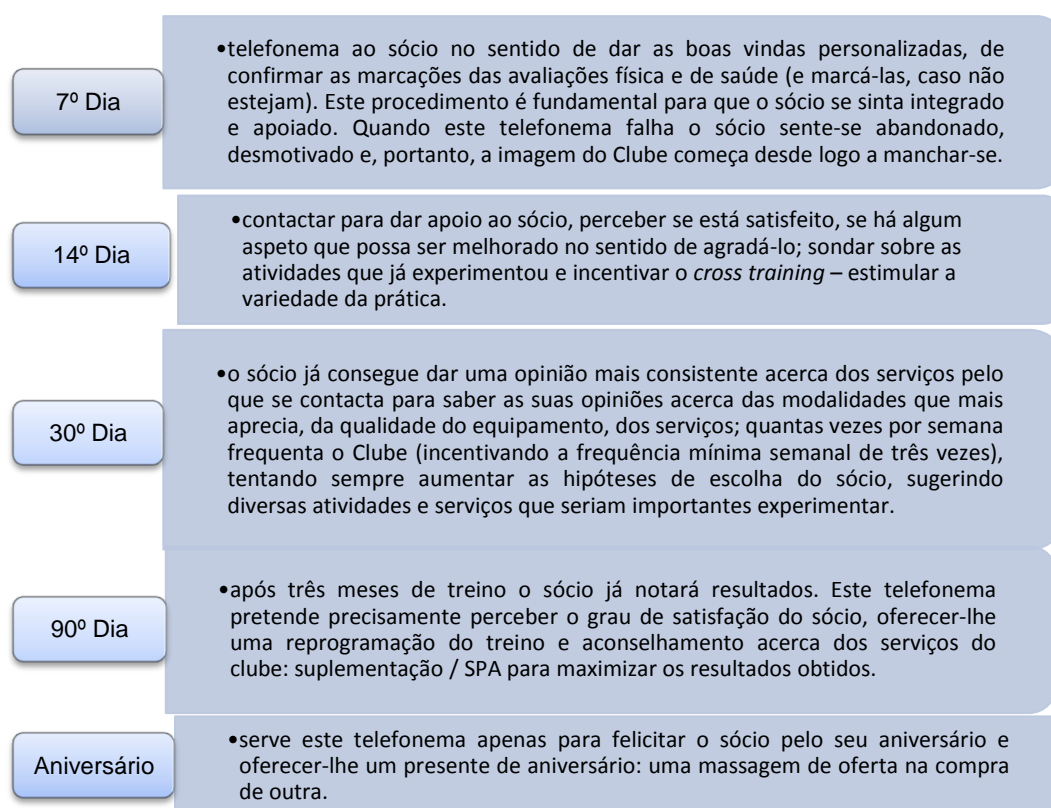


Figura 5 Ciclo de vida do cliente

No sentido de conseguir assegurar um compromisso relacional mutuamente vantajoso é necessário criar condições que permitam que o sócio sinta que se pode proteger caso algum imprevisto pessoal surja. Os períodos de fidelização são quase sempre um entrave à conquista de novos sócios, uma vez que as pessoas não têm a vida estabilizada.

Para que se possa descansar as pessoas neste aspeto consideram-se várias situações passíveis de acontecerem a qualquer um, no sentido de poder ajudar a manutenção de uma boa relação entre as pessoas e o Clube.

3. OS PROCEDIMENTOS DE SUSPENSÃO, CANCELAMENTO E NÃO-RENOVAÇÃO

Os procedimentos de suspensão, cancelamento e não renovação, são formalidades que permitem ao Clube perceber as alterações no fluxo de *live members* (sócios ativos) de forma a poderem adequar a sua estratégia.

3.1. SUSPENSÕES

São razões para a suspensão, segundo a cláusula dos contratos, os motivos de saúde, desde que comprovados pelo médico ou casos de mudança de local de trabalho e/ou residência por um período determinado, mediante apresentação de um comprovativo. O período de suspensão será de um a três meses, consecutivos ou não, no período de um ano, interrompendo, ou não (consoante os contratos), o prazo de vigência do mesmo.

3.2. CANCELAMENTOS

São aceites cancelamentos, através de comunicação escrita à *Solinca*, por motivos de doença ou invalidez permanente impeditivas da prática desportiva, por despedimento ou por transferência do local de trabalho ou residência para mais de cinquenta quilómetros de um qualquer clube *Solinca*, desde que devidamente comprovadas pelo sócio. O cancelamento é ainda possível durante o período de reflexão (5 dias após a inscrição). O

cancelamento quando aceite é definitivo, não tendo a pessoa que pagar parte nenhuma do valor remanescente do período de fidelização.

3.3. NÃO-RENOVAÇÕES

No que toca à não renovação, há que ter em atenção a data do pedido. A não-renovação consiste num pedido formal para que o contrato não renove automaticamente e tem a obrigatoriedade de ser efetuado com uma antecedência mínima de 30 dias antes da data de termo do contrato.

As alterações aos contratos, para adesão a promoções mais vantajosas, integrar as parcerias existentes com várias entidades, para o aumento da frequência ao Clube ou adição de novos serviços tem também que ser pedida formalmente, até porque, muitas vezes, possuem taxas de alteração (*trade downs*) ou jónias de inscrição que têm que ser explicadas aos sócios.

4. RED ALERTS

Os *red alerts* são indicadores de possível insatisfação dos sócios para com o Clube: queixas de sobrelotação, reclamações, questões acerca do termo do contrato e número de utilizações em sessenta dias.

4.1. SOBRELOTAÇÃO

As queixas acerca da sobrelotação são indicadores da insatisfação provocada por um fluxo exagerado de sócios em certas alturas do dia, pela indisponibilidade de equipamentos e aulas suficientes para dar resposta ao número de acessos diários. Nestes casos é preciso propor alternativas ao sócio, para que este se sinta parte do Clube e que este último está a tentar resolver a situação; as reclamações – e são inúmeras e muito diversificadas – demonstram o desagrado dos sócios perante situações diversas. Quando efetivamente há falhas no Clube as reclamações são legítimas; o problema surge quando tudo serve para originar reclamações e isto se torna uma

constante: desde a manutenção e número dos equipamentos, à limpeza, aos atrasos numa ou noutra aula, desacatos com professores e/ou outros sócios.

4.2. TÉRMINO DE CONTRATOS

As questões acerca do término de contratos afloram muitas vezes no seguimento das reclamações constantes, o que já implica um descontentamento profundo por parte do cliente e que, infelizmente, será muito complicado evitar ou retroceder o processo de não-renovação. Há que tentar fazer valer as qualidades do Clube e, principalmente, os benefícios que a pessoa obtém em manter-se sócia. Se for bem atendida neste momento, e compensada, talvez reconsidere; caso contrário, a não-renovação é assinada na hora.

4.3. FREQUÊNCIA EM 60 DIAS

Tem-se mostrado importante ter em conta o número de utilizações em 60 dias: se o sócio tem mais de nove acessos mensais, acredita-se que o sócio esteja satisfeito, sendo o risco de cortar o vínculo com o Clube baixo; existe um risco intermédio se o sócio tiver entre seis a oito acessos mensais; um risco alto se estes acessos compreenderem um número de um a cinco (por mês), e um risco muito alto se o sócio não tem acessos.

4.4. ATENDER OS RED ALERTS

Casos de insatisfação são muitas vezes notados nos telefonemas de trigésimo e nonagésimo dias. Os sócios, insatisfeitos por falta de acompanhamento técnico, por desilusão com as aulas ou desmotivados com os resultados, muitas vezes deixam simplesmente de aparecer. No sentido de contrariar a inércia instalada é fundamental arranjar estratégias para trazer o sócio novamente ao Clube: perceber quais as razões pelas quais se inscreveu e motivá-lo a vir, incentivando a prática de atividades diferentes das que está habituado para o aumento dos resultados; ou mesmo sugerir a experimentação

de outros serviços. Muitas vezes é complicado trazer os sócios de novo ao Clube, sendo necessário fazê-lo entender que tem que existir um compromisso mútuo, fazendo com que o cliente se sinta parte da família, que reconheça o investimento feito na relação e que, ao estar adaptado ao serviço, poupa tempo e *stress*. No fundo, leva-lo a crer que o estar vinculado ao Clube lhe simplifica a vida, pois tem acesso a muitos serviços no mesmo local. No entanto, é fundamental o cuidado de não prometer demasiado (Bitner, 1995), é fulcral saber responder dentro dos serviços que se tem para oferecer (Kingman-Brundage, 1989; Lynn, 1987).

Muitas outras vezes é preciso compreender as causas que o fizeram mudar a atitude, assumir os erros do Clube e atender às necessidades específicas do sócio, tentando criar um "equilíbrio" vantajoso para o sócio, pois cada sócio satisfeito é um chamariz, mas um sócio insatisfeito será um maravilhoso detrator da imagem do Clube.

5. RECUPERAÇÃO DE DEVEDORES E RADs (RETORNO AUTORIZAÇÃO DE DÉBITO) – RETENÇÃO

5.1. PROCESSO DE RECUPERAÇÃO

O processo de recuperação de devedores tem como função manter o número de sócios ativos no Clube. Sabe-se que, inevitavelmente, haverá cancelamentos e suspensões todos os meses, daí que exista uma pessoa especializada para tentar evitar, ou pelo menos contrariar, esta tendência.

Estes cancelamentos surgem por diversos motivos e, se há muitos que não podem ser convertidos, há outros passíveis de conversão após conversa e ajustes com os clientes.

É fundamental manter o cliente que já está fidelizado ou em vias de fidelização (Gonçalves, 2012), uma vez que cada cliente representa um valor considerável ao final de cada ano (Milles, 2013).

5.1.1. PROCESSO DE RECUPERAÇÃO DE DEVEDORES NA SOLINCA

Na *Solinca* os pagamentos são efetuados por débito direto (DD), à exceção dos sócios que pagam seis meses ou a prestação anual no ato de inscrição.

No início de cada mês é enviado para o banco um ficheiro com os sócios cujo pagamento das mensalidades segue por débito direto. Para que este ficheiro seja enviado é necessário que a cada sócio corresponda uma referência, criada no momento da inscrição.

Assim, no final do mês anterior é criado um EAN (Envio Autorizações Novas) – ficheiro que faz a correspondência entre o Número de Identificação Bancária (NIB) e a referência ativada de cada sócio. Ao primeiro dia do mês, a listagem dos sócios é enviada para o banco.

5.1.1.1. OS TRÊS FICHEIROS DO MÊS

O primeiro débito será efetuado a dia 3 de cada mês, sensivelmente. No entanto, o ficheiro de débitos retorna sempre com erros: NIBs inválidos, referências por ativar, cancelamentos da autorização do débito direto e saldo insuficiente na conta são casos frequentes.

No seguimento deste processo é essencial fazer-se a recolha dos sócios em falta e perceber qual a causa do retorno sem pagamento: recolhe-se, numa primeira instância, os casos com as referências por ativar e sem autorização de débito. As referências por ativar são ativadas, os sócios que não têm a autorização assinada são contactados para regularizar a situação. Apenas deste modo é possível criar um novo EAN e enviá-lo juntamente com o novo ficheiro de referências para pagamento, pelo dia 6.

Grande parte das vezes, este ficheiro retorna ainda com dados em falta, pelo que é ainda enviado um terceiro ficheiro, por volta do dia 11 de cada mês, para que os débitos sejam cobrados. Este último ficheiro, geralmente, já volta com menos erros, pois já contempla as pessoas que só recebem ao dia 8 (daí que antes não tivessem crédito para efetuar o pagamento).

5.2. DIFERENCIAÇÃO DE DEVEDORES

Quando na organização se fala em devedores, fala-se em sócios que têm o pagamento da mensalidade (ou de outros produtos) em atraso. No entanto, há que ter em atenção os diferentes tipos de devedores, pois, por vezes, é o banco que atrasa o débito.

Ainda que o processo de cobrança nos pareça eficaz, todos os meses há inúmeros casos por resolver. Recorrentemente há a infeliz necessidade de contactar os sócios várias vezes para que regularizem os pagamentos. Este é um processo moroso e complicado do ponto de vista da concretização e, principalmente, complexo na forma como se aborda o sócio.

Dependendo do tipo de devedores em causa, é necessário utilizar estratégias para que se consiga recuperar o crédito em falta:

5.2.1. DEVEDORES DE 1 MÊS

Estes casos, por norma, são os de mais fácil resolução, uma vez que as pessoas, por qualquer motivo, não tinham a referência ativa ou não tinham dinheiro na conta (ou ainda por erros de sistema que impediram o pagamento), mas estão dispostas a efetuar o pagamento ao balcão.

Casos raros existem de desmotivação num mês, o que reflete uma falha grave no acompanhamento do ciclo de vida do cliente. Nestes casos há que dar alternativas de treino ao sócio, motivá-lo para a prática e obtenção de resultados a curto prazo.

5.2.2. DEVEDORES DE 3 MESES

Estes casos são já de mais difícil resolução, dado que, por norma, já foram várias vezes contactados para regularização da situação. Numa primeira abordagem tenta-se sempre trazer a pessoa de volta, procurando perceber os porquês de ter deixado de frequentar, apresentando-se soluções de pagamento. Por exemplo, se a pessoa não aparece porque está doente, pede-se que entregue um atestado médico e suspendem-se os meses que estão para trás, fazendo com que a pessoa beneficie de um crédito para a frente. Se

as pessoas simplesmente já não querem frequentar, explica-se o processo de cancelamento e da não-renovação, mas o período de fidelização terá de ser cumprido. Se ainda assim a pessoa não procede à regularização, receberá correspondência do tribunal, deixando de ser o Clube a tratar do assunto.

5.2.3. RADs

Os RADs são os sócios que cancelaram o débito no banco. Estes casos são quase sempre irrecuperáveis. É raríssimo o sócio que o faz despropositadamente. Assim, os contactos aos devedores RAD são sempre difíceis de estabelecer. Torna-se fundamental ouvir e compreender as reclamações dos sócios, assumir eventuais erros do Clube, pedir desculpa e lamentar os inconvenientes causados. Ao mesmo tempo, é necessário tentar que o sócio volte a ativar o débito e só depois proceda ao cancelamento (isto quando o cancelamento é possível).

5.2.3.1. PREPARAÇÃO PARA O ATENDIMENTO AOS RADs

Há uma grande probabilidade de se ser alvo de críticas e insultos por parte dos sócios aquando destes telefonemas: desde incompetentes, malformados, a ladrões.

Difícilmente um sócio RAD volta a ativar o débito. As tentativas para que o sócio compreenda a situação ocorrida e aceda ao débito direto são efetuadas por diversos meios. No entanto, na maioria das vezes, o sócio está tão insatisfeito com o serviço que só insulta e não aceita sequer as sugestões do Clube. A necessidade de controlar as emoções (Lança, 2012) é uma das características mais importantes aquando da realização destes contactos. De facto, o ser-se emocionalmente inteligente é ser-se, na prática, o que a situação e o contexto momentâneo exigem (Hughes, 2009), atentando na especificidade de cada uma, uma vez que variam consoante o sócio em questão.

Nesta situação, o sócio encontra-se insatisfeito e descarregará a sua fúria na pessoa que o contactar, mesmo que esta não tenha culpa. Há que

saber ouvir e tentar compreender as razões que levaram a tal comportamento antes de chamar a atenção. Contudo, é necessário chegar a um acordo com a pessoa para que regularize a situação, efetuando o pagamento para trás, dando um crédito / benefícios ao sócio para que este volte ou, em último caso, informá-lo das condições de cancelamento.

Porém, muitas vezes, isto ainda acende mais a discussão, pois as pessoas fingem não saber que os contratos renovam automaticamente, ou que era necessário fazer a rescisão do mesmo, ou, por último, assumem que não querem regularizar, simplesmente.

Acontecem situações difíceis de gerir, principalmente quando os RADs já são antigos, isto é, pessoas que já cancelaram o DD há meses e que, na verdade, não estão a frequentar. Estes sócios já foram contactados anteriormente e grande parte deles afirmou regularizar a situação em breve, porém, não o fizeram. Complica-se esta situação quando a pessoa não apresenta um motivo suscetível de ser aceite como cancelamento, o que faz aumentar a revolta do sócio e diminui bastante as hipóteses de ser ajudado. Nestes casos, há que frisar que apenas se cumprem ordens transversais de negócio e o caso deve ser reportado a órgãos superiores.

Todos estes dados são reportados no final de cada mês, em quadros e listagens específicas da empresa, para que os *targets* sejam controlados³.

5.3. ESTRATÉGIAS DE CONVERSÃO CANCELAMENTOS E NÃO RENOVAÇÕES.

As estratégias de conversão de cancelamentos normalmente apostam no valor das mensalidades. Assim, quando o cancelamento surge devido à insatisfação com o valor de pagamento mensal, se existirem promoções em vigor, facilmente se consegue recuperar o sócio, mostrando-lhe uma outra hipótese de pagamento.

Várias promoções⁴ vão sendo planeadas para diferentes alturas do ano:

- 49,90 3x / semana, sem toalha – seria o melhor preço até dezembro;

³ Ver Capítulo III. Ponto 4: *Reports* do volume de negócios e faturação.

⁴ Ver Capítulo III. Ponto 7: Campanhas

- 39,90 7x livre, com toalha – seria a promoção de abertura do novo ano (janeiro) – época em que as pessoas estão mais dispostas a "mudar a sua vida"; "ganhar hábitos de vida saudável" e outros.

Quando a promoção em vigor é substancialmente melhor do que o contrato que a pessoa tem, mostrando-lhe os benefícios que tem vindo a adquirir a nível de saúde, de bem-estar e de imagem durante a sua estadia no Clube, facilmente se consegue que a pessoa altere a sua inscrição (acabando por ficar fidelizada mais uns meses).

Por vezes, há outros motivos que levam os sócios a querer desistir e, portanto, há que compreender e tentar convertê-los. Muitos são os argumentos a utilizar, prendendo-se principalmente com questões de conforto e simplificação de hábitos de vida.

5.3.1. CANCELAMENTOS INCONTORNÁVEIS

Quando o motivo de cancelamento é incontornável, nos casos de mudança de residência, deslocação para o estrangeiro ou doença, resta desejar o melhor às pessoas e apoiando no processo e mostrando disponibilidade para um eventual reingresso.

Por último, se não há um motivo óbvio para cancelar, o melhor é entrar em acordo com o sócio para que este assine a não-renovação: fazê-lo perceber que assinou um contrato com um período de fidelização que tem que ser cumprido, tentando que usufrua entretanto. Não obstante, é necessário muita cautela neste tipo de abordagens, sob pena de se tornarem cancelados RAD.

No que toca a reembolsos, o processo torna-se mais complicado, pelo que só o *club manager* ou o *membership* podem autorizar e dar seguimento a estes processos.

6. AULAS DE GRUPO

A participação ativa nos ginásios e academias está a tornar-se um fenómeno a nível mundial, constituindo-se como uma das formas de atividade física mais populares em muitos países (Gilmour, 2004; Milles, 2013).

As aulas de grupo têm um papel fundamental nos HCs, verificando-se uma taxa de retenção bastante superior nos casos em que as relações inter-membros são elevadas. De facto, os sócios que possuem amigos nos HCs apresentam uma maior probabilidade de se manterem no clube do que os que treinam sozinhos (McCarthy, 2007).

Assume-se que, em média, as aulas de grupo são responsáveis por 80% da retenção do HC (McCarthy, 2007), uma vez que aumentam o número médio de visitas por semana (FIA, 2006), o que é muito superior à responsabilidade que possa ser imputada à musculação. Este indicador não deixa dúvidas de que o grupo *fitness* é o líder no que toca ao entretenimento (IHRSA, 2007b).

O exercício em grupo é cada vez o mais procurado, estimando-se que 90% dos sócios preferem este tipo de atividade (Annesi, 2008), o que leva também a crer que um aumento na participação nas aulas de grupo é um indicador de crescimento do Clube e, conseqüentemente, de aumento do lucro (IHRSA, 2007a).

6.1. MODALIDADES

Quando se pretende dar resposta às necessidades de perto de quatro mil sócios de diferentes idades, culturas, hábitos de treino e gostos diversificados, o principal problema prende-se com o limite de recursos humanos e materiais existentes. Com três estúdios e um horário nobre das 10:00 às 12:30; das 18:30 às 21:00 torna-se, por vezes, complicado aceder a todos os pedidos. No entanto, as limitações têm sido extravasadas, procurando criar soluções através da variação dos tipos de aula durante a semana, de forma a poder oferecer as diversas modalidades, em diferentes horários, proporcionando-se uma gama de aulas que permita uma escolha adequada aos gostos e necessidades.

Atente-se agora, nas diversas modalidades e números de aulas semanais:

Quadro 8 Caracterização das modalidades existentes no *Solinca* do Dragão

Modalidade	Nº aulas semanais	Características (ManzProduções, 2013)
<i>Body Balance</i>	8	Treino holístico, com vista à harmonia e ao equilíbrio, através do Yoga, do Tai Chi e do Pilates. Com aumentos significativos de flexibilidade articular e notória amplitude dos movimentos, bem como melhorias a nível de estabilização e força do <i>core</i> . Requisita altos níveis de concentração, de controlo de movimentos e posturas corretas, em sintonia com a música – reduzindo os níveis de <i>stress</i> .
<i>Body Attack</i>	7	Treino intervalado de alta intensidade. A combinação de movimentos aeróbios atléticos com exercícios de força promove resultados comprovados no aumento da força e da resistência cardiorrespiratória. Há uma melhoria notória na condição física geral, através do emagrecimento e da tonificação. Surgem ainda melhorias na coordenação, na estabilização do <i>core</i> e na densidade mineral óssea.
<i>Body Pump</i>	11	Através de um trabalho específico para cada grupo muscular, este treino fortalece e tonifica todo o corpo. Aumenta os níveis de força e de resistência muscular, melhora a densidade mineral óssea e promove o desaparecimento de gordura.
<i>Body Vive</i>	2	Boa opção de treino para quem está a iniciar a atividade física, uma vez que é de intensidade moderada. Permite melhorias a nível da condição física geral, desde a força e resistência musculares e da capacidade cardiovascular aumentada, reduzindo ainda o risco de degeneração osteoarticular. Permite ainda melhorias na postura e na estabilidade, na flexibilidade e na agilidade
<i>Body Step</i>	3	Apenas com a utilização de um <i>step</i> de altura ajustável, através de movimentos simples, promove-se a melhoria da coordenação e tonificação corporal.

		As faixas <i>cardio</i> elevam o sistema metabólico, promovendo a queima de gordura, ao passo que as de treino muscular procuram o aumento da resistência e tonificação muscular. Resultados comprovados no que respeita ao aumento da densidade óssea e da estabilização do <i>core</i> .
Power Jump	6	Utiliza o minitrampolim como equipamento exclusivo para promover o trabalho cardiovascular. Aumentos evidentes na resistência aeróbia e na força das pernas e músculos estabilizadores do <i>core</i> – abdominais e lombar.
RPM	18	Pretende-se criar um clima de viagem, liderado pelo professor, fazendo-se parte do pelotão através de montes, retas, picos de montanha, provas contrarrelógio num treino intervalado. Aumento da resistência cardiorrespiratória e tonificação do trem inferior através da queima de gordura, sem aumento significativo de volume.
Grit Series	13	Três programas exclusivos que oferecem resultados rapidamente. 30 minutos de um desafio intenso. Música contagiante que leva os níveis de energia para além dos limites. Conceito de <i>team training</i> : treinadores certificados que dão atenção personalizada.
Sh'Bam	5	Aula de baixo impacto que promove o exercício através da dança, com aumentos significativos de resistência cardiovascular e consumos energéticos elevados. Melhora a coordenação e desenvolve a expressão corporal.
Zumba	6	Aula de baixo impacto que promove o exercício através da dança dos ritmos latinos - com aumentos significativos de resistência cardiovascular e consumos energéticos elevados. Melhora a coordenação e desenvolve a expressão corporal.
Yoga	2	Promove o relaxamento, o alinhamento, a postura e a meditação. Melhoria significativa na postura, na estabilização do <i>core</i> e níveis de flexibilidade muscular e articular.
Pilates	11	Combina vários tipos de modalidades de relaxamento.

		<p>Promove o alinhamento correto dos segmentos corporais e possui grande ênfase na postura, consciência corporal e na estabilização do <i>core</i>.</p> <p>Trabalho de alongamento e prevenção específico, com efeitos benéficos na recuperação de lesões, a par de melhorias na amplitude articular.</p>
Localizada	6	Trabalho de tonificação muscular de todos os grupos musculares com a utilização de exercícios mais ou menos funcionais e todo o tipo de aparelhos portáteis – halteres, caneleiras, <i>steps</i> , colchões, barras...
Circuito	3	O treino em circuito na sala de musculação permite um trabalho com enorme dispêndio calórico, benéfico para a perda de gordura.
TRX	8	Treino funcional que terá surgido com fins militares. Utilização apenas do peso corporal num trabalho de alta intensidade.
Abdominais	40	Aulas de quinze minutos de trabalho de reforço e tonificação abdominal.
Hidroginástica	16	Utilização da piscina para a realização de um trabalho sem impacto, uma vez que é na água. Trabalho integral do corpo, com benefícios significativos na resistência aeróbia, na manutenção de amplitudes articulares e de recuperação de lesões. Bom para quem possui problemas de mobilidade.
<i>Aqua Motion</i>	12	Aula de hidroginástica de 25 minutos de alta intensidade!
Alongamentos	7	Aulas de vinte minutos consecutivos de alongamentos. Todo o corpo é alongado, possibilitando uma recuperação mais rápida e eficaz.
<i>Hip-Hop Kids</i>	1	Aula de hip-hop para crianças.

Como é possível constatar com uma breve análise do quadro acima, a *Solinca* oferece aos seus sócios uma gama considerável de modalidades, em horários bastante diversos, no sentido de lhes proporcionar um treino completo e eficaz.

6.1.1. SCORECARD

O *scorecard* consiste num documento informatizado onde constam todas as aulas do Clube. Organizado por semanas, tem como função registrar os números de adesão às aulas de grupo, sendo também através deste instrumento que se faz a análise das preferências dos sócios e das necessidades do Clube. Pode ainda, de certa forma, refletir a qualidade dos professores que dão as aulas devido à variação, ou não, do fluxo de sócios participantes.

O preenchimento deste documento torna-se mais fundamental ainda quando se pretende definir um novo horário de *fitness*, que vá de encontro às necessidades dos sócios. Na verdade, uma análise atenta deste quadro, permite perceber quais os períodos de maior afluência ao Clube, as modalidades mais requisitadas e os professores prediletos.

Note-se que não só as aulas de grupo de grande impacto requerem registo, mas também as aulas *express*. Estas aulas - circuito, abdominais, TRX e alongamento – são muitas vezes desvalorizadas dada a sua curta duração e a não necessidade de reserva, porém, são estas as que garantem um acompanhamento base aos sócios (*bottom-line*), pois, os exercícios são adequados especificamente às necessidades de cada um, com cuidado redobrado por parte dos professores.

6.1.2. ANÁLISE DO SCORECARD, FATORES A TER EM CONTA

Quando se implementa um programa de *fitness* de grupo com custos associados para o clube, há que ter em conta os objetivos que esse programa visa, pois a consecução dos mesmos apenas se torna possível se o pacote de modalidades escolhido for de encontro às reais necessidades do clube e dos seus associados.

A adesão a um programa altamente comercializável pressupõe que algumas variáveis possam ser monitorizadas, através da ação do próprio programa, ou seja, a dinâmica desse programa deve proporcionar oportunidades de vendas e de *marketing* que garantam uma afluência

consistente às aulas, deve desenvolver a energia social do ginásio, gerando mais receita através do aumento da taxa de retenção e da manutenção da motivação dos colaboradores.

O programa escolhido funciona como um plano de ação do Clube no que toca às aulas de grupo, estratifica a atividade e estabelece três níveis de objetivos: o objetivo individual da aula (compromisso acordado com o instrutor, consoante a hora da aula e da afluência média ao clube); o total de participações semanais (estabelecido pelo CM, mediante o número de sócios ativos do clube) e o total de sócios e receitas do clube – objetivo primordial a atingir, pelo qual se regem os anteriores.

Depois de identificadas as prioridades do Clube e as ferramentas necessárias para a implementação de um programa adequado, é possível o estabelecimento de um horário que incorpore os diferentes tipos de aulas, procurando ir de encontro aos vários nichos de mercado do Clube, dirigindo-o no sentido da constante e contínua melhoria. Este horário tem uma matriz de decisão inerente, o *scorecard*, onde os registos devem manter-se sempre em dia. Uma análise simples entre a cotação atribuída ao professor e ao programa permite enaltecer quais os melhores instrutores (e atribuir-lhes mais aulas) e substituir os programas menos populares, do seguinte modo:

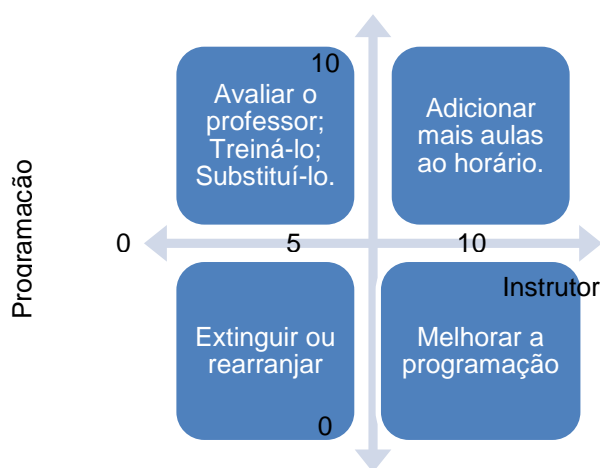


Figura 6 Matriz de decisão

Simultaneamente, a análise do *scorecard* permite, por vezes, dilatar períodos de grande afluência (fator de reclamação frequente), através da utilização de professores e programas populares nesses horários, do reposicionamento de aulas fortes para horários *off-peak* e incentivando os melhores profissionais a lecionarem fora do horário nobre.

Em contrapartida, o programa oferece escalas de prémio para o clube, mediante a adoção de determinadas medidas: o aumento dos horários, o melhoramento das instalações, a par da eventual cobrança de uma taxa para a marcação de aulas. Com estas escalas e, consoante a dimensão do clube, o gestor poderá optar por várias hipóteses de investimento, procurando aquela que será mais proveitosa para o Clube.

No que concerne ao *marketing*, o programa oferece, por si só, várias oportunidades de divulgação dos serviços: pelo lançamento trimestral das novas coreografias, num total de quatro vezes por ano, o que permite a potenciação das vendas e a criação de situações favoráveis à retenção, mas também pelo fornecimento de brochuras, *free-passes* e *banners* altamente sensacionalistas para a maximização da experiência desde que o cliente entra no clube. Deste modo, com uma correta segmentação do público-alvo é possível lançar / relançar o programa adequado em cada trimestre, criando um ambiente expectante e mágico que envolve todo o *staff*, potenciando as vendas novas, renovações e a angariação de referências, explorando o clube até ao limite.

6.2. AULA SÓCIO

A aula sócio consiste numa aula que, mensalmente, é votada pelos sócios. Através do *Net Promotor Score*, os sócios votam na modalidade que mais apreciam, sendo a modalidade mais votada a escolhida para a aula sócio desse mês.

Dado o grande volume de sócios do Dragão e da escassez de bicicletas apropriadas para o efeito, as aulas de RPM parecem nunca chegar para satisfazer as necessidades, daí que desde dezembro a março (e hoje ainda

continua a sê-lo), RPM é sempre eleita a aula favorita, com mais de 50% dos votos totais.

7. MAPA DE AULAS E MODALIDADES

O mapa de aulas do *Solinca* do Dragão (Anexo C) conta com cerca de 185 aulas semanais, incorporando vinte modalidades, onze das quais pertencentes ao programa *Les Mille* da *Manz*, num horário compreendido entre as 7:00h e as 22:00h.

No que toca à variedade de modalidades de grupo, a *Solinca* possui um leque bastante extenso, desde modalidades mais clássicas, focadas em objetivos de manutenção, a modalidades cujo objetivo é a recuperação até às modalidades mais bombásticas pertencentes às últimas tendências do *fitness*.⁵

7.1. RECLAMAÇÕES AO MAPA:

No Dragão, apesar das alterações ao mapa serem muito bem ponderadas, e os acrescentos quase uma constante, existem muitas vezes reclamações no que concerne ao mapa de aulas.

A principal reclamação prende-se com o facto de existir um número de sócios bastante significativo adeptos de aulas de RPM e *BodyPUMP* e estas serem aulas de lotação bastante limitada, dada a exigência de equipamento específico. Apesar de haver, respetivamente, dezoito (18) e onze (11) aulas semanais de RPM e *BodyPUMP*, a oferta parece não ser suficiente. Não pode ser esquecido, obviamente, o aumento de cerca de quinhentos sócios só com a campanha do Continente, o que veio agravar o cenário neste aspeto.

Neste sentido, após aprovação da administração, foi considerada a hipótese da construção de um novo estúdio, para que se pudesse dar resposta às necessidades crescentes dos sócios.

⁵ Ver Capítulo II. Ponto 6.1.: Modalidades

A construção deste estúdio foi aprovada a 19 de fevereiro, depois de vários testes realizados após do fecho do Clube e que envolveram toda a equipa de trabalho, desde os professores de aulas de grupo, ao *club manager* até à receção, o que demonstrou uma equipa unida e a trabalhar em prol de objetivos comuns. Este novo estúdio ficaria pronto para inauguração a 30 de abril tendo, como função primordial, o aumento do número de aulas de RPM, dada a enorme solicitação. Contudo, permitiria também aumentar o número de aulas de outras modalidades igualmente solicitadas. Aponta-se para um aumento de perto de 20 aulas semanais com esta melhoria.

CAPÍTULO III: REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

O capítulo que se segue refere-se à aplicação dos procedimentos e conceitos mencionados no capítulo anterior, bem como às estratégias aplicadas na resolução das várias questões fundamentais da gestão do Clube. Note-se que o capítulo II refere procedimentos com os quais qualquer colaborador tem que se familiarizar, porém, por uma questão de ordenamento funcional de matérias optou-se por separar estes itens.

REPORTS DE NEGÓCIO

Os *reports* de negócio têm como principal objetivo o controlo das ações a decorrer e o estabelecimento de novas metas pois, como é óbvio, o rumo da organização é determinado pelas decisões tomadas (Denigot, 2004), a par do planeamento de estratégias inovadoras.

Quando se estabelece uma estratégia de empresa há pontos transversais de negócio que não podem ser ultrapassados, porém, cada clube é livre de atuar em conformidade com os seus utentes, as suas preferências e as suas forças a nível de estrutura.

1. BALANÇO DO ANO ANTERIOR: 2012⁶

A análise do primeiro mês (janeiro/2013) demonstra um bom início do novo ano, justificando todo o esforço e investimento no ano transato. Os mais de vinte e dois mil (22.000) sócios ativos foram fruto do trabalho de equipa, cuja responsabilidade foi atribuída a todos os colaboradores da empresa.

Depois dos excelentes resultados obtidos entre setembro e dezembro, janeiro seria decisivo, dada a importância que este mês tem no mercado do *fitness*: para que se conseguissem atingir os objetivos que se propuseram para

⁶ O balanço de 2012 provém de uma reunião de administração com todos os *Club Managers* e com os Diretores de Negócio e Operacional, pelo que os valores apresentados foram os salientados em reunião. A estratégia para o novo ano foi também discutida e comunicada na mesma reunião a 1 de fevereiro de 2013.

este ano, seria fundamental que o primeiro mês corresse bem. E foi um facto!

Ultrapassou-se em muito o máximo de adesões de 2012 (3.059 vs 2.345 em setembro, com a campanha dos 6 meses grátis), foi um excelente mês em termos de controlo de cancelamentos (601, apenas superados nos últimos 12 meses pelos 578 que tinham sido conseguidos em dezembro), verificando-se um crescimento líquido de sócios mais de 20% acima do orçamentado (2.458 vs 1.999).

	Adesões		Cancelamentos		Saldo Líquido	
	<u>Orcamento</u>	<u>Real</u>	<u>Orcamento</u>	<u>Real</u>	<u>Orcamento</u>	<u>Real</u>
Aqualuz	60	61	30	15	30	46
Braga	290	224	80	51	210	173
Colombo	500	597	150	111	350	486
Dragão	460	467	130	71	330	396
Gaia	260	253	70	25	190	228
Norteshopping	360	368	130	70	230	298
Oeiras	370	452	120	112	250	340
PPH	120	81	30	14	90	67
V. Gama	309	428	170	98	139	330
V. Castelo	250	128	70	34	180	94
TOTAL	2.979	3.059	980	601	1.999	2.458

Figura 7 Live members Solinca - plano nacional

Uma performance extraordinária em volume de sócios, a que se somaram os benefícios conseguidos em termos de preço: as adesões foram feitas sobretudo a 39.90€ (quando a previsão seria uma divisão 50%/50% entre esta promoção e a ação de 50% do Continente), o que auferiu um benefício médio de 4€ por cada novo sócio (cerca de 120.000€, quando anualizados!); os cancelamentos ocorreriam a “preços antigos” o que significa que estes sócios foram mantidos com uma mensalidade média mais alta.

Adiciona-se ainda um sucesso que, independentemente dos resultados de janeiro, tem sido transversal a todos os Clubes: das 1.500 adesões que o Dragão fez nos últimos 5 meses ao novo máximo histórico estabelecido agora pelo Colombo (597 adesões num mês!); de Braga/Gaia/Viana (todos com mais de 20% de sócios ativos face a janeiro de 2012!); à inversão registada neste mês no Vasco da Gama (único Clube que perdeu sócios entre setembro e dezembro e que, em janeiro, ganhou mais de 300); da solidez de Oeiras (que aumenta consecutivamente sócios ativos há 5 meses); à tendência crescente de Lagos/PPH (Clubes historicamente com menor elasticidade da procura) ou

volume que conseguimos no *Norteshopping* (primeiro Clube em que terão que ser feitas intervenções estruturais para fazer face ao aumento exponencial de sócios).

Neste cenário muito positivo, deixa-se apenas uma nota para um dos pontos que tem que ser melhorado urgentemente: a partir do momento em que se começa a ser mais agressivo no preço das mensalidades, torna-se crítico potenciar centros de lucro e, em janeiro, a *Solinca* ficou abaixo do objetivo tanto em PT como em *Day Spa*. A par de todos os produtos que existem agora nos Clubes (*Reebok, Gold Nutrition, Powerade*, e outros), esta deverá ser uma prioridade de toda a organização, da receção aos instrutores, todos os dias, com todos os clientes. Não numa ótica de comissionamento direto (“vendo, recebo”) mas numa ótica de sustentabilidade do modelo de negócio: depois de um ano 2012 muito difícil, pretende-se que 2013 seja efetivamente o ano da retoma e, para isso, é essencial ganhar volume praticando preços mais agressivos (como está a ser feito) e compensando parcialmente essa perda de receita com outro tipo de proveitos.

Glorifica-se o facto da *Solinca* ter conseguido superar os objetivos através da adaptação a um mercado mais competitivo mas, sobretudo, pelo trabalho de equipa, focados em prioridades comuns e com grande vontade de construir em conjunto um negócio sustentável, que tenha bases sólidas para crescimento futuro; é fundamental que este espírito se mantenha e que cada um perceba como é que, nas funções que lhe estão atribuídas, pode contribuir para o sucesso do todo!

2. O PLANEAMENTO ANUAL

O planeamento anual tem que ser estabelecido no final do ano anterior, tendo em conta as maiores falhas sentidas, no intuito de colmatá-las e continuar a prestar um serviço de qualidade aos utentes.

		Abril																																		
		1							2							3							4							5						
Aula Temática	Observações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30					
Campanha Curta Duração	Spa Gold Nutrition Reebok PT																																			
...																																				
Dia dos Enganos 25 de Abril	???																																			
Dia Mundial da Dança Dia Body & Mind	Mega Aula de Dança Body Balance, Pilates e Yoga																																			

		Maio																																		
		1							2							3							4							5						
Aula Temática	Observações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Campanha de Comunicação																																				
...																																				
Dia do Trabalhador Dia da Mãe	Dress Code - Profissão de Sonho																																			
Aniversário do Clube Dia Mundial da Família	Oeiras IPS-Recolha de Sangue																																			
Solday II Summer																																				
Mês do Coração	Avaliações Físicas																																			

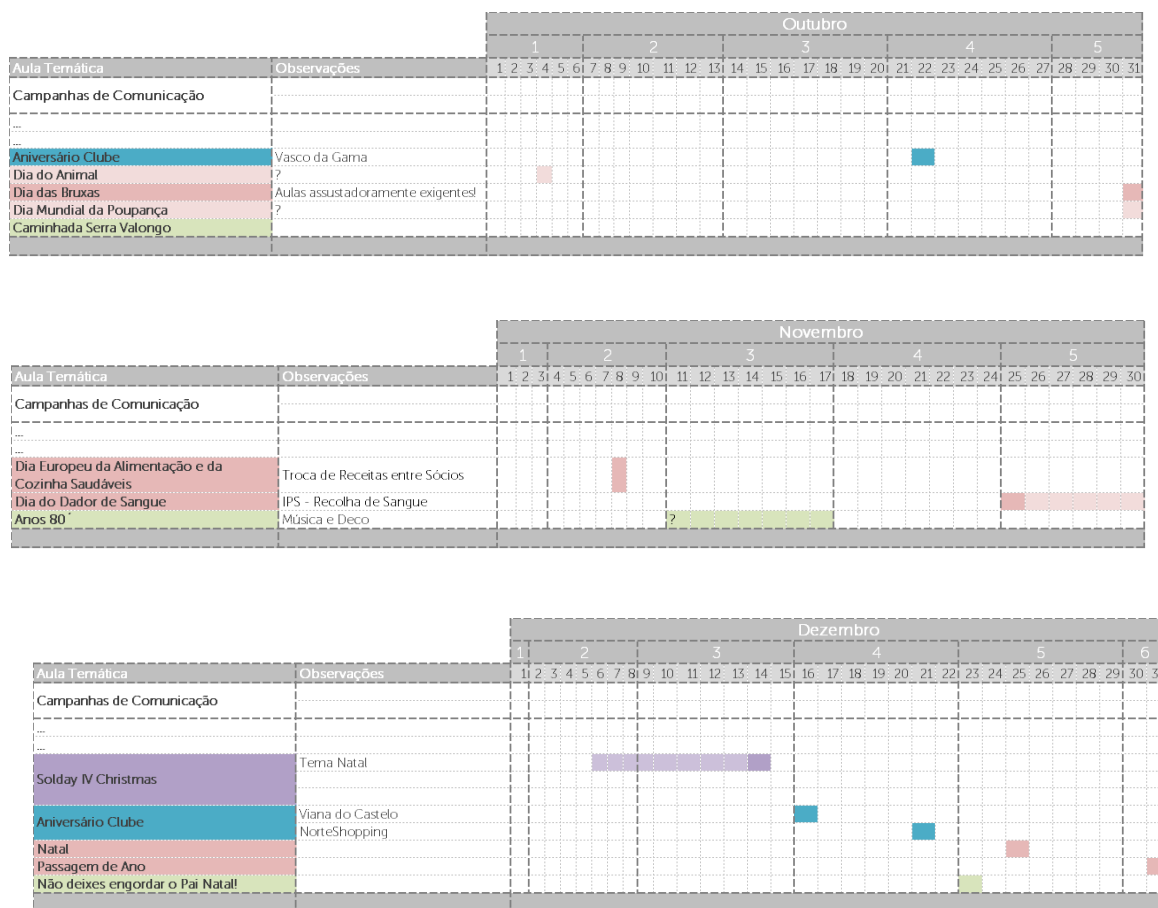


Figura 8 Planeamento anual 2013

Como se pode verificar pelo planeamento acima, emitido no final de dezembro de 2012, existem eventos todos os meses, bem como vários "dias diferentes", para que se possa proporcionar aos sócios momentos de grande convívio e diversão.

No que se refere ao *Solinca* do Dragão podemos constatar que existem desaseis campanhas programadas para o ano: oito das mesmas são campanhas de comunicação (sempre no início do mês), sendo a maior do ano a campanha de janeiro⁷ e ainda outras campanhas alusivas a dias específicos – Dia dos Namorados, Dia da Mulher, Dia do Pai, Dia da Mãe.

Quando acima se menciona as campanhas de curta duração, reportam-se as campanhas de comunicação dos proveitos secundários do Clube – *Spa*, suplementação (*Gold Nutrition*), *PT* e *Reebok* – existindo uma promoção

⁷ Ver Capítulo III. Ponto 7.1.: Campanha Continente

mensal para cada um destes centros de lucro, variando os produtos / serviços em promoção.

Pode ainda contar-se com desaseis eventos para este ano e 14 dias diferentes, com variadíssimas dinâmicas, desde pequenos eventos nos clubes, até eventos *outdoor*, de grande cariz publicitário e enormes ações de *marketing*.

As dinâmicas de planeamento, organização e controlo de eventos, apesar de muito estimulantes, são também extenuantes para o gestor, uma vez que vêm alienar o normal funcionamento da orgânica. Torna-se fundamental coordenar a equipa e dar diretrizes concretas, de uma forma clara e concisa, para a realização das tarefas (Almeida, 2001).

Existem dinâmicas mais fáceis de gerir, aquelas que têm uma componente comunicacional menor e, portanto, uma menor abrangência de público e de recursos inerentes. No entanto, quando se fala em *Soldays*, por exemplo, o processo complica-se consideravelmente pois há que conciliar horários de professores com horários de ginásio, procurar as melhores aulas, definindo em quais apostar, tratar das inscrições, comunicar com antecedência suficiente para que o evento seja rentável, entre muitas reclamações que surgem, inevitavelmente.

Quadro 9 Programação de eventos para 2013

Eventos	Dia	Dinâmica
Mega Aula de Body & Mind	13 de janeiro	Duas horas seguidas (em todos os clubes) – aulas com mais do que um professor e com decoração apropriada ao tema.
Carnaval	11 / 12 de fevereiro	Sequência de aulas divertidas – relacionadas com dança. Máscaras e fatiotas.
Solday I Spring	16 de março	Primeiro grande evento do ano – todas as modalidades são apresentadas, e algumas lançadas, subordinando-se o evento a um tema. <i>Outset</i> (programação) de aulas diferente do normal, seguidas e/ou em simultâneo. Inscrições específicas para cada aula com limitação do número de participantes. A decoração da sala difere consoante a aula. Todos os professores do clube são recrutados, alterando-se

		o funcionamento "normal" do mesmo.
Páscoa	29 de março	Mega aula de <i>Power Jump</i> – aula de grande gasto calórico e extremamente divertida. Dinâmica não muito complexa, apenas se aumenta o número de participantes possíveis, obrigando a inscrição prévia.
Solday II Summer	31 de maio	Um dos <i>Soldays</i> mais complicados de organizar devido ao enorme fluxo de sócios nesta altura do ano. Recrutam-se todos os professores e ainda alguns de outros clubes, o equipamento é muitas vezes temporariamente transferido para outros clubes, para que se possa dar resposta aos números definidos como limite de inscrições. As aulas são, por norma, subordinadas a temas como o Verão, Férias e Praia, pelo que se tornam extremamente divertidas.
Solkids Summer	1 de junho	Dia da Criança – promove-se um convívio na piscina e nas salas com aulas de dança. Sempre supervisionado. Fornece-se ainda um lanche para os participantes e realizam-se demonstrações de dança das crianças.
São João	24 de junho	Decoração do clube é alterada, ficando um clima de festa; a música ambiente é também alterada e permitem-se algumas "brincadeiras" de São João dentro do clube, como martelinhos e comboios.
Aniversário do Clube	7 de julho	Jantar convívio entre <i>staff</i> e sócios com festa organizada pela noite dentro. Pode ser nas instalações do Clube ou num local previamente reservado para o efeito.
Aula na praia	A definir (julho)	Recrutam-se alguns professores para dar aulas na praia. A frequência destas aulas é livre, resultando como uma ótima forma de publicitar o Clube e recolha de referências. Apesar do impacto já inerente à iniciativa, o departamento de <i>marketing</i> tem sempre uma forte ação neste evento.
Aula de Bootcamp	A definir (agosto)	Será a primeira experiência deste tipo na <i>Solinca</i> . Com o lançamento do <i>Grit Series</i> e com a formação de uma equipa, pretende-se fazer uma demonstração da modalidade ao ar livre, conjugando-a com a possibilidade de experimentação. Pretende-se que os professores monitorizem as aulas, mas que os alunos se sintam parte importante na realização deste evento e possam demonstrar os resultados

		alcançados.
Solday III Back to Gym	28 de setembro	Fase favorável para fazer um <i>Solday</i> de arromba, uma vez que inúmeros são os motivos para voltar ao treino. Promove-se um clima de reingresso, com aulas apelativas e sem serem demasiado intensas. Aproveita-se para lançar uma nova promoção de adesão, para fidelizar os sócios.
Halloween	31 de outubro	Aulas temáticas, em muito semelhante à dinâmica praticada no Carnaval.
Caminhada à Serra de Valongo	A definir (outubro)	Evento de grande impacto, principalmente para as camadas mais idosas. Envolve todos os clubes do Porto e Gaia (e talvez do Minho), numa iniciativa que conta com várias parcerias. Inscrições prévias e pagas, mas ilimitadas, independentemente de ser associado ou não. Pretende-se promover o convívio e a atividade física, no intuito de corresponder às promessas de responsabilidade social corporativa, promovendo a missão da empresa. O departamento de <i>marketing</i> tem imenso trabalho na comunicação desta atividade, bem como durante o seu decorrer.
Anos 80	12 a 17 de dezembro	Iniciativa de carácter unicamente motivacional. Alteração da decoração do Clube e da música ambiente, no intuito de proporcionar um clima nostálgico ao sócio.
Solday IV Christmas	14 de dezembro	<i>Solday</i> com menos adesões do ano. Nesta fase, o objetivo prende-se com a retenção dos clientes e com as vendas dos produtos oferecidos com os clubes. Há sempre bastantes promoções nesta altura fomentando-se a oferta de bens ou serviços do clube a não-sócios. A dinâmica do evento, bem como a de planeamento do mesmo é a mesma dos restantes <i>Soldays</i> .
Não deixes engordar o Pai Natal	23 de dezembro	Aproveita-se uma altura em que toda a gente sente a falta do treino, para mostrar os serviços do Clube, aproveitando-se este dia para promover as aulas de maior intensidade. Duas ou três modalidades, asseguradas por dois ou três professores em simultâneo, durante duas horas levam os sócios à fadiga.

Quadro 10 Programação de "dias diferentes" para 2013

Dias Diferentes	Dia	Dinâmica
Dia dos Namorados	14 de fevereiro	Promove-se a visita do(a)s namorados(a)s ao Clube, para treinos em conjunto. Promoção de <i>Spa</i> para duas pessoas.
Dia da Mulher	8 de março	Oferecem-se flores às senhoras. Promoção de <i>Spa</i> para elas e suplementação adequada a mulheres em saldo.
Dia do Pai – Bigodes	19 de março	Promove-se a interação entre pais e filhos na piscina.
25 de abril	25 de abril	Decoração e música diferentes.
Dia Mundial da Dança	29 de abril	Promovem-se momentos "mágicos" no Clube, com atuações / demonstrações coreográficas de professores, sócios e crianças, para além de uma mega aula de dança com os professores de Ritmos, <i>Sh'Bam</i> e <i>Zumba</i> .
Dia <i>Body & Mind</i>	29 de abril	Iniciativa de cariz relaxante: após as festividades do dia mundial da dança promove-se uma aula de alongamento e consciência corporal, relaxando corpo e mente. Baseia-se no Tai-Chi, Pilates e Yoga.
Dia do Trabalhador	1 de maio	Modificação da decoração do Clube.
Dia da Mãe	5 de maio	Ofertas para as mães. Promovem-se atividades teatrais com as crianças do Clube, bem como homenagens às mães presentes.
Dia Mundial da Família	13 a 19 de maio	Parceria com o Instituto Português do Sangue (IPS) – recolha de sangue.
Mês do Coração	Maio	Realização de avaliações físicas gratuitas a todos os sócios interessados.
Dia Olímpico	23 de junho	<i>So/ Swim</i> – evento realizado na piscina, com aulas de hidroginástica, <i>aquamotion</i> e natação para todos os sócios. Atividades específicas para crianças são também programadas.
Dia Mundial dos Avós	26 de julho	Dia aberto para avós e netos.
Dia Mundial da Fotografia	19 de agosto	Alteração da decoração do Clube, com fotografias alusivas ao desporto. Concurso de fotografia para os sócios que quiserem participar. Recolhem-se as fotografias e um júri decide o vencedor, que ganha um prémio em <i>Spa</i> .
Dia Europeu sem Carro	22 de setembro	Mega aula de RPM, se possível ao ar livre. Inscrições limitadas ao número de bicicletas, porém, como são duas

		horas fazem-se turnos de sócios / equipas a participar.
Dia do Animal	4 de outubro	Na parte externa do Clube, possibilita-se que as associações protetoras dos animais exponham as suas causas e promovam a adoção de animais.
Dia Europeu da Alimentação e da Cozinha Saudáveis	8 de novembro	Promove-se a troca de receitas entre os sócios. O bar tem uma ação preponderante nesta iniciativa.
Dia do Dador de Sangue	25 a 30 de novembro	Parceria com o IPS – recolha de sangue.
Passagem de Ano	31 de dezembro	Alteração da decoração e da música ambiente.

3. **REPORTS DIÁRIOS:**

Todos os dias, os vários Clubes reportam à administração os valores relativos aos centros de lucro mais importantes, no sentido de se conseguir controlar o progresso do negócio. Neste *report* têm que constar os valores relativos a: adesões; adesões à natação; adesões ao GS; vendas de SPA; vendas de GN; vendas de Reebok e vendas de PT.

Para além deste envio, o *membership* tem a função de introduzir, diariamente, os valores no sistema, para que a administração possa consultar a qualquer momento. Deste modo, é possível obter os resultados de faturação de determinado(s) produto(s) em cada clube diária, semanal e mensalmente.

Semanal e mensalmente é emitido um *report* de todos os clubes e são traçadas estratégias, sempre que necessário, para atuar no sentido de atingir os *targets* estabelecidos.

4. **REPORTS DO VOLUME DE NEGÓCIOS E FATURAÇÃO:**

4.1. **DASHBOARD**

O *dashboard* é definido pela administração no final de cada mês, para o mês seguinte, isto é, consiste no quadro que compila os *targets* para os *Key Performance Indicators* (KPIs) a atingir em cada um dos vetores e centros de lucro do Clube.

4.1.1. CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS *DASHBOARDS*

Os *dashboards* são instrumentos que devem ser utilizados diariamente, para conferir os resultados atingidos, pois permitem fazer o ponto da situação do momento em questão.

4.1.1.1. JANEIRO

Quadro 11 *Dashboard* janeiro: KPIs e volume de negócios

<i>Dashboard</i> Gestão	Jan-13	Observações no final do mês
KPIs Nucleares		
Volume de Negócios	117.277	
Adesões	460	Foi possível ultrapassar este <i>target</i> com a promoção do Continente.
Sócios Ativos	3.141	Sócios ativos em fevereiro: 3.703
Cancelamentos	130	A conversão de cancelamentos não foi a mais eficaz possível dadas as reclamações e pedidos de alteração para a modalidade do Continente, que nem sempre foram de possível concretização. Ficou-se pelo limite mínimo de retenção: 60%.
Sócios Ativos	3.141	
Volume de Negócios		
VN Mensalidades	96.582 €	Atingido!
VN Natação	11.000 €	Atingido!
VN <i>Personal Training</i>	8.453 €	Ficou-se aquém das expectativas, daí que tenha surgido a necessidade de contratar novos PTs.
VN <i>Day Spa</i>	2.653 €	Não atingido
VN Programas Privados GS	570 €	Não atingido
VN Reebok	238 €	Não atingido
VN <i>Gold Nutrition</i>	432 €	Atingido!

No que respeita ao balanço do mês de janeiro de 2013, o resultado é bastante positivo, apesar de vários *targets* dos centros de lucro, nomeadamente, não terem sido atingidos.

Este resultado reflete o enorme esforço que foi realizado por parte de toda a equipa no sentido de fazer novas adesões, resultado que superou quase todos os Clubes no país, conseguindo-se 503 adesões no mês de janeiro. Por outro lado, a entrada constante de novos sócios não permitiu a venda de proveitos secundários.

4.1.1.2. FEVEREIRO

O *dashboard* definido para fevereiro (abaixo) contempla uma série de alterações significativas nas prioridades do Clube, o que seria de esperar, dada a entrada de quinhentos novos sócios comparativamente com o mês anterior. Torna-se, então, importante perceber o porquê destas alterações.

Quadro 12 *Dashboard* janeiro/fevereiro: justificação das alterações

Dashboard Gestão	Jan-13	Fev-13	Justificação das alterações dos targets
KPIs Nucleares			
Volume de Negócios	117.277	117.994	
Adesões	460	350	Com 500 inscrições no mês anterior torna-se fundamental apostar noutras áreas não só pelos proveitos que trazem, mas também porque se o crescimento continuasse nesta proporção não seria possível dar resposta às necessidades em tão pouco tempo.
Sócios Ativos	3.141	3.321	
Cancelamentos	130	170	Conta-se já com um aumento dos cancelamentos, por insatisfação com o Clube: queixas de sobrelotação.
Sócios Ativos	3.141	3.321	
Volume de Negócios			
VN Mensalidades	96.582 €	98.366 €	Há um ligeiro aumento, provocado pela entrada de novos sócios.
VN Natação	11.000 €	10.000 €	Conta-se com uma diminuição ligeira nas vendas de natação, uma vez que no mês anterior não foi possível obter a rentabilidade pretendida.
VN <i>Personal Training</i>	8.453 €	8.941 €	
VN <i>Day Spa</i>	2.653 €	2.806 €	
VN Programas Privados GS	570 €	2.205 €	Dado o aumento em massa do número de sócios, torna-se imprescindível apostar neste vetor.
VN Reebok	238 €	220 €	
VN <i>Gold Nutrition</i>	432 €	457 €	

Os resultados de janeiro, no que toca aos centros de lucro, não são propriamente agradáveis para o Clube, daí que, apesar de parecer um cenário bastante obscuro, várias foram as estratégias traçadas para o atingimento dos

*targets*⁸, o que exigiu um esforço individual muito grande, mas que resultou muito bem para o Clube e para a nova motivação de todos.

Quadro 13 Dashboard fevereiro: KPIs e volume de negócios

Dashboard Gestão	Fev-13	27 de Fev'13	%	Observações no final do mês
KPIs Nucleares				
Volume de Negócios	117.994	120.767	102	Acima do orçamento, permite corrigir desvios a nível dos custos orçamentados. O objetivo é uma margem de 10 e 20% acima do orçamento para poder expandir-se o Clube.
Adesões	350	419	120	Excelente. Quase mais uma centena de adesões do que o previsto, o que permitirá um aumento no volume de negócios. O aumento do número de sócios potencia o crescimento dos centros de lucro.
Sócios Ativos	3.321	3.780	114	Base e razão de ser do Clube. O objetivo fixa-se nos 4000 sócios para o final de maio e a construção de um novo estúdio para aumento da qualidade e oferta do grupo <i>fitness</i> .
Cancelamentos	170	95	56	Ótimo resultado na retenção - há que continuar a trabalhar este vetor.
Sócios Ativos	3.321	3.780	114	
Volume de Negócios				
VN Mensalidades	98.366 €	97.429 €	99	Bom resultado, porém há que continuar a aumentar o proveito médio por sócio - apostar nos centros de lucro.
VN Natação	10.000 €	8.000 €	80	Necessário um aumento da visibilidade da escola de natação para posterior aumento de receita ⁹ .
VN <i>Personal Training</i>	8.941 €	10.592 €	118	Melhorias bastante significativas neste vetor, <i>target</i> superado! Fantástico indicador de crescimento: rúbrica vital para as contas. Há que trabalhar no sentido de promover cada vez mais o serviço.
VN <i>Day Spa</i>	2.806 €	4.183 €	149	<i>Target</i> superado.
VN Programas Privados GS	2.205 €	282 €	13	Fundamental continuar a acrescentar valor ao Clube, ainda não se chegou ao número de adesões pretendido. Criar estratégias para divulgar o produto.
VN Reebok	220 €	73 €	33	Uma melhoria digna de registo, porém ainda muito abaixo do resultado idealizado.
VN <i>Gold Nutrition</i>	457 €	208 €	45	As vendas de suplementação continuam muito abaixo do razoável.

⁸ Ver Capítulo III. Ponto 6.: Centros de Lucro.

⁹ Ver Capítulo III. Ponto 6.7.: Escola de Natação.

O balanço deste mês indica um crescimento bastante entusiasmante para o Clube, uma vez que, pela análise do *dashboard* se pode auferir uma superação clara de todos os *targets*, exceto na Natação e nos dos centros de lucro *Grit Series*, *Reebok* e *Gold Nutrition*, para os quais foram traçadas novas metas e metodologias a aplicar¹⁰

Não deixa de ser louvável o aumento de dez mil euros no volume de negócios, o que permitirá fazer ajustes aos desvios que tiveram que ser feitos ao orçamento, acrescentando a este facto o orgulho de em equipa ter-se conseguido fazer mais de quinhentas adesões num só mês, aliada à excelente performance na recuperação e retenção!

4.1.1.3. MARÇO

Quadro 14 *Dashboard* março: KPIs e volume de negócios

<i>Dashboard</i> Gestão	Mar-13
KPIs Nucleares	
Volume de Negócios	115.540
Adesões	130
Sócios Ativos	3.301
Cancelamentos	150
Sócios Ativos	3.301
Volume de Negócios	
VN Mensalidades	96.154 €
VN Natação	10.000 €
VN <i>Personal Training</i>	8.809 €
VN <i>Day Spa</i>	2.765 €
VN Programas Privados GS	597 €
VN Reebok	220 €
VN <i>Gold Nutrition</i>	450 €
VN <i>Powerade</i>	225 €

¹⁰ Ver Capítulo III. Ponto 6: Centros de Lucro.

Os resultados obtidos nos primeiros meses do ano e, simultaneamente, o facto de a meio do mês de março¹¹ o volume de negócios já ter ultrapassado o *target* inicial indica uma alavancagem para o Clube a nível de projetos de expansão e aumento das unidades de negócio.

Para este mês outras surpresas estiveram também guardadas para os sócios, como sendo o relançamento do *Body Combat*, modalidade que, através de um trabalho de prospeção e referência, se mostrou como uma fonte de retenção, a par do aumento das possibilidades de experimentação do *Grit Series* (com o intuito de divulgar a modalidade e aumentar o número de adesões), bem como a aposta num novo produto, a *Powerade*, que desde logo adquiriu grande aceitação por parte dos sócios, tendo o *target* deste produto ultrapassado em muito o esperado!

Nesta fase aposta-se na criação de uma atmosfera positiva que permita resultados de excelência, tendo-se manifestado tanto na retenção como na recuperação e que permita que novos projetos entrem em linha de montagem.

Apesar da variação dos *targets* não ser muito grande, os resultados obtidos em fevereiro (e março – apesar dos dados não estarem disponíveis), permite auferir um bom desenvolvimento nas estratégias utilizadas.

Quadro 15 Faturação total de janeiro

	Janeiro	
	Target	Jan
Faturação PT	8.453 €	7.552 €
Faturação <i>Day Spa</i>	2.653	1.707 €
Faturação GN	432 €	201 €
Faturação Reebok	238 €	0

¹¹ Dados confidenciais. Extrapolação de dados informatizados.

Quadro 16 Variação da faturação de fevereiro

	Fevereiro					
	Target	15-Fev		22-Fev	28-Fev	
Faturação PT	8.941 €	6.286 €	A meio do mês já foi atingido 70% do <i>target</i> . A definição do <i>target</i> parece ser real.	8.526 €	Grande rentabilidade do PT. A entrada de novos PTs e a estimulação do fecho das vendas foi muito produtiva.	10.912 €
Faturação Day Spa	2.806 €	730 €	Necessidade de aumento das vendas de Spa. Campanha do Dia dos Namorados ajudará ao aumento.	2.078 €	Promoção do Dia dos Namorados teve grande impacto nas vendas de Spa.	4.355 €
Faturação GN	457 €	84.72 €	Apesar de ser um <i>target</i> aparentemente baixo, não tem sido fácil de atingir, dados os preços praticados noutras locais. O facto da população ativa do HC não se coadunar muito com tipo de compradores destes produtos também não ajuda.	155.85 €	O aumento das vendas de PT e a conseguinte solicitação por parte dos mesmos aos sócios resultou numa melhoria a nível de vendas de suplementação.	208 €
Faturação Reebok	0 €	220 €	Será um bom investimento? Só três dos 10 clubes conseguiram faturar e nenhum chegou sequer aos 50% do <i>target</i> .	73 €	Já se vê uma luz ao fundo do túnel.	73 €

4.2. ANÁLISE DOS REPORTS DE FATURAÇÃO – VARIAÇÃO.

Os *reports* de faturação servem para que a administração possa comparar os diferentes clubes e perceber quais as dificuldades presentes em cada um. A análise da faturação dos vários centros de lucro permite colocar no *ranking* os clubes com mais vendas, assim como perceber, a variação dos centros de lucro individualmente.

4.2.1. RANKING DOS CENTROS DE LUCRO NOS VÁRIOS CLUBES:

Quadro 17 Ranking dos centros de lucro nos vários clubes

	janeiro		Posições Relativas				fevereiro		Posições Relativas			
	ATT	Posição	PT	Spa	GN	Rbk	ATT	Posição	PT	Spa	GN	Rbk
AQU	39%	10	9	10	4	1	28%	10	10	10	9	10
BRA	120%	2	2	2	6	9	161%	2	2	1	5	10
COL	73%	6	8	1	8	4	88%	6	8	3	10	10
DRA	80%	5	4	6	7	10	125%	3	1	4	8	4
NOR	83%	4	3	9	1	6	81%	8	5	9	4	10
OEI	58%	8	7	8	9	5	55%	9	9	8	6	1
PPH	67%	7	10	3	10	3	166%	1	7	2	3	2
VAS	87%	3	5	5	2	8	99%	5	4	6	1	10

VIA	122%	1	1	4	3	2	104%	4	3	5	7	3
VNG	52%	9	6	7	5	7	83%	7	6	7	2	10

A variação dos centros de lucro é enorme quando analisada em todos os clubes, daí a necessidade dos CM de atuarem em conformidade com as preferências dos sócios:

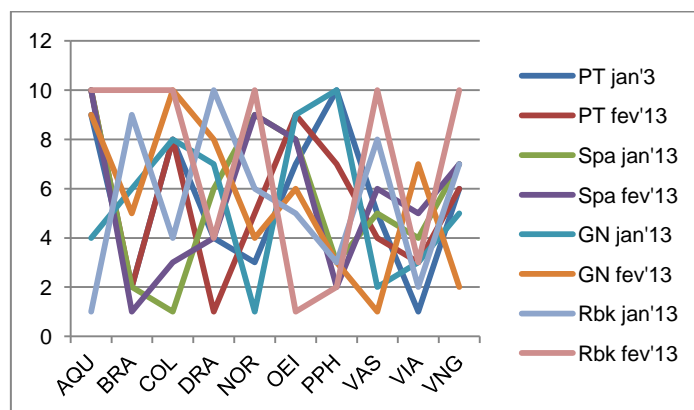


Gráfico 1 Variação dos centros de lucro janeiro - plano nacional

Atente-se no caso do Dragão que será, de seguida, analisado com pormenor:

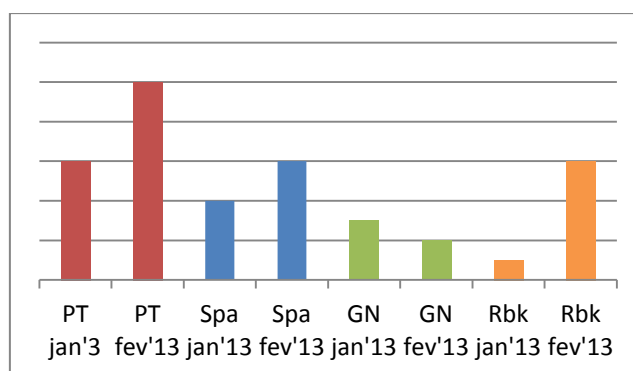


Gráfico 2 Análise de centros de lucro no Solinca do Dragão: janeiro/fevereiro

Verifica-se um grande aumento no que toca ao PT de janeiro para fevereiro, tendo passado de uma quarta posição para o primeiro lugar; já no que respeita ao Spa e ao GN a classificação é sempre mediana, demonstrando uma necessidade urgente de divulgação e venda.

5. REPORTS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

A eficiência energética tem hoje em dia, um importante papel social (Delgado, 2011; Pires, 1999). Entidades de todos os sectores têm que procurar promover a sustentabilidade ambiental e a eficiência energética, sob pena de terem que fechar as portas.

No que toca aos HCs, o funcionamento e manutenção, está devidamente regulamentado, podendo desde logo verificar-se no Capítulo II – Políticas Públicas da LBAFD no ponto 3, onde se lê: "*Com o objetivo de incrementar e requalificar o parque de infraestruturas desportivas ao serviço da população o Estado assegura: (...)*

b) O estabelecimento e desenvolvimento de um quadro legal e regulamentar que regule a edificação e a utilização dos espaços e infraestruturas para atividades físicas e desportivas, bem como a concessão das respetivas licenças de construção e utilização; c) A adoção de medidas adequadas à melhoria efetiva das condições de acessibilidade, de segurança e de qualidade ambiental e sanitária das infraestruturas e equipamentos desportivos de uso público." (LBAFD, 2007). Estão ainda regulamentados pela Lei nº 39/2012, que exige a introdução de um Manual de Operações em estabelecimentos deste género. Este manual procura definir normas que permitam a diminuição do risco, o controlo sob as condições de segurança (Solinca, 2011), alertando para eventuais situações de insegurança e traçando planos de ação em caso de incêndio, necessidade de evacuação, acidente, vandalismo ou ameaça de bomba.

Regulamenta ainda, a qualidade do ar interior e da água dos diferentes tanques, bem como define, segundo normas nacionais, o equipamento necessário para a manutenção e controlo / avaliação da qualidade. No que toca à manutenção pretende-se manter os equipamentos e a instalação em condições de máximo rendimento e com o mínimo custo possível, sendo contratada uma empresa para este efeito. Este manual define ainda o equipamento de videovigilância e de deteção de incêndio obrigatórios.

Neste sentido, a *Solinca* tem preocupações enormíssimas neste âmbito, possuindo sistemas altamente avançados de redução de gastos energéticos.

Ainda assim, há que ter em conta que tendo todos os clubes equipados com piscinas, este aumento dispara exponencialmente (Carrinho, 2010; Pires, 2002), pelo que tem que ser controlado semanalmente.

No Dragão é o técnico da manutenção, em colaboração com o *club manager* quem gere os gastos energéticos, reportando-os semanalmente à administração, que também providencia um *dashboard* de consumo energético, bem como um mapa de controlo, com as previsões de consumo específicas para cada Clube.

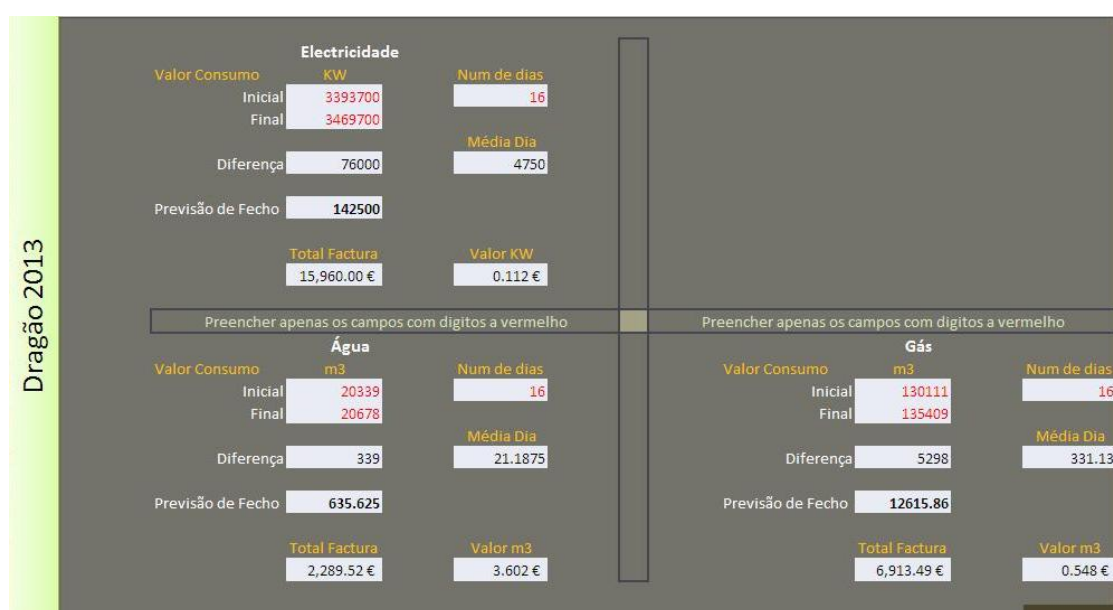


Figura 9 Matriz de consumo energético

Os vários clubes devem enviar os relatórios de consumo com bastante rigor, uma vez que o orçamento é central (apontado para cima de cento e cinquenta mil euros por mês), sendo muitas vezes necessário fazer ajustes no que toca aos consumos, dando-se prioridade a determinados clubes.

Quadro 18 Consumo energético janeiro - plano nacional

Jan-13										
Clubes	Eletricidade		Água		Térmica Quente		Térmica Frio		Gás	
	Previsão	Var %	Previsão	Var %	Previsão	Var %	Previsão	Var %	Previsão	Var %
Colombo	6.040,00 €	-19%	2.395,00 €	-24%	7.996,00 €	-22%	839,00 €	18%		
VGama	4.545,00 €	-12%	1.556,00 €	-17%	7.348,00 €	-32%	2.446,00 €	-24%		
Oeiras	7.697,00 €	-21%	4.708,00 €	-31%					6.395,00 €	-23%
Viana	5.576,00 €	0%	1.300,00 €	-27%					6.150,00 €	-13%
Braga	6.041,00 €	-6%	1.983,00 €	29%					10.483,00 €	7%
Norteshopping	3.823,00 €	-24%	2.091,00 €	8%			11,00 €	-98%	3.925,00 €	14%
Dragão	16.016,00 €	-8%	2.252,00 €	-27%					7.370,00 €	20%
PPH	3.954,00 €	-27%	2.099,97 €	-21%	6.921,00 €	123%	441,00 €	-58%		
Gaia	4.207,00 €	-23%	2.558,00 €	-27%			- €	100%	4.220,00 €	-27%
Aqualuz	3.293,00 €	0%	1.163,00 €	0%					6.534,00 €	0%
Total	61.192,00 €	-14%	22.105,97 €	-19%	22.265,00 €	-8%	3.737,00 €	-38%	45.077,00 €	-4%

Note-se que há clubes a consumir em demasia, como é o caso de Braga e do *Norteshopping* na água e no gás e o Porto Palácio Hotel no *Spa*. No caso do *Dragão* este problema apenas se verifica no gás, pelo que novas medidas foram tomadas.

5.1. JUSTIFICAÇÃO DE ALGUNS VALORES:

O *Dragão* é um dos maiores clubes da cadeia, possuindo o maior e melhor complexo de piscinas do grupo *Solinca*, daí que o orçamento seja inevitavelmente superior para o *Dragão*, sendo 16,6 % do orçamento a este destinado.

Quadro 19 Variação do consumo energético

Clubes	Total	
	Previsão	Var %
Colombo	17.270,00 €	-20%
Vasco da Gama	15.895,00 €	-25%
Oeiras	18.800,00 €	-24%
Viana	13.026,00 €	-10%
Braga	18.507,00 €	4%
Norteshopping	9.850,00 €	-11%
Dragão	25.638,00 €	-4%
PPH	13.415,97 €	9%
Gaia	10.985,00 €	-28%
Aqualuz	10.990,00 €	0%
Total	154.376,97 €	-12%

Com cerca de novecentas (900) a mil entradas diárias, não é fácil poupar energia. Ainda assim, a piscina está equipada com sistemas de desinfecção altamente eficientes quer a nível operacional, quer a nível energético. As margens parecem ser sempre curtas e impossíveis de manter, no entanto, com o esforço de toda a equipa e, em especial, do técnico de manutenção, é possível não ultrapassar o orçamento.

No sentido de melhorar o EBITDA (medida estimada da rentabilidade) do Clube, as afinações dos ar-condicionados e restantes aparelhos de climatização e desinfecção do ar e da água estão sempre a ser controladas; as luzes sempre que possível estão apagadas, especialmente as dos balneários das crianças (pois só têm utilização ao final da tarde) e dos *courts* de *squash*; aos chuveiros foi reduzido o tempo de doseamento – o mesmo aconteceu nos secadores das mãos e bebedouros.

8. CENTROS DE LUCRO

Os centros de lucro são os produtos de onde provêm os proveitos secundários do Clube: *Personal Training*, *Grit Series*; *Day SPA*, *Gold Nutrition*, *Reebok* e a Escola de Natação (em parceria com o Futebol Clube do Porto). Esta fonte de rendimento permite a obtenção de um lucro substancial quando, após a definição do público-alvo, se manipulam as condicionantes levando consumidores fidelizados à compra (Grantham, 1998), podendo-se inclusive praticar preços elevados mesmo em alturas de crise (Gonçalves, 2012).

O *club manager* tem uma função primordial no comando destas atividades, uma vez que as estratégias específicas para cada centro de lucro são estabelecidas por si e reportadas à administração. Assim, um gestor excelente investirá onde a rentabilidade for mais elevada e reduzirá as perdas nas restantes variáveis (Welch, 2009). Neste sentido, se a economia mundial é condicionada por duas palavras-chave: concorrência e produtividade (Campos, 2010), as prioridades terão que ser bem definidas e comunicadas pelos meios certos, nunca descurando, naturalmente, a cortesia no atendimento (Sá, 1999).

Os objetivos a alcançar são sempre difíceis e, por isso, a equipa de trabalho deve estar motivada, sendo o *feedback* positivo um fator fulcral na manutenção da motivação da equipa (Kinicki, 2006), congratulando-se as pequenas metas atingidas, mantendo-se, contudo, a equipa alinhada com os interesses da empresa e focada no processo de venda, estando sempre atenta a potenciais compradores, para que se possa gerar o máximo lucro possível. Porém, não se pode negligenciar outros indicadores de qualidade, tais como o profissionalismo, a organização e a retenção, sob pena de insatisfação dos sócios e consequente aumento do abandono (Grantham, 1998).

8.1. COMO CRIAR UMA EQUIPA UNIDA?

Uma equipa de trabalho verdadeiramente coesa consegue atingir resultados que, de outro modo, individual ou coletivamente, seriam inatingíveis. Chiavenato (1999) alega que grande parte dos problemas de uma organização se constituem fundamentalmente como problemas de relações humanas, daí que a comunicação numa organização seja preponderante para o atingimento do seu sucesso.

Assim, como se sabe, o mundo está em constante processo de comunicação, seja de forma intencional ou não (Oliveira, 2011), por isso, as falhas na comunicação levam, de forma recorrente, a que os objetivos individuais colidam entre colaboradores, prejudicando os objetivos gerais da instituição, o que só traz malefícios para todos os envolvidos. O estabelecimento de uma cadeia de comunicação adequada pode evitar ou, pelo menos, minorar este tipo de acontecimentos (Lança, 2012). Assim, numa equipa de excelência tem, evidentemente, que existir talento, uma vez que a competência profissional é a base do sucesso do negócio. Contudo, é de particular importância que os elementos dessa equipa tenham a necessária motivação; que a flexibilidade cognitiva esteja de mãos dadas com uma forte determinação; que exista confiança na mesma proporção em que existem regras e compromisso para produzir pois, apenas deste modo, se conseguem alcançar os objetivos.

Do mesmo modo, se os membros da equipa estiverem emocionalmente relacionados com o projeto em que se inserem, terão uma maior e melhor entrega ao trabalho, incrementando exponencialmente em termos de produtividade (Soares, 2011). Em simultâneo, a uma equipa unida, em que os seus componentes salvaguardem propósitos comuns, é possível dar condições de autonomia e fomentar a melhoria contínua do desempenho (Lança, 2012).

Por outro lado, é crucial garantir que os elementos da equipa não se deslumbrem com eles mesmos, dado que o sucesso, ao trazer consigo a afirmação que todos anseiam, pode traduzir-se mais cedo ou mais tarde numa certa lassidão de atitudes e comportamentos (Araújo, 2001). Assim, apenas equipas disciplinadas (Katzenbach, 2001) reúnem os critérios imprescindíveis para garantir a coesão: uma liderança partilhada, isto é, uma liderança situacional, consoante as competências de cada um e as adversidades momentâneas; um sentido de corresponsabilidade - no cruzamento da responsabilidade individual com a coletiva - em prol do máximo desenvolvimento de propósitos comuns (Kinicki, 2006).

Não obstante, as equipas falham bastantes vezes, quer por quebras na confiança, quer pela inexistência de competência. Outras vezes, o problema não é relacional, mas deve-se à ausência de estabelecimento de pequenas metas e pela falta de suporte externo / formação (Lança, 2012). Neste sentido, é importantíssimo que cada um procure um equilíbrio, intra e interpessoal que promova a harmonia necessária para o melhor desempenho possível, sendo para isso, necessário estar fisicamente apto, emocionalmente ligado, mentalmente focado e espiritualmente alinhado (Soares, 2011).

8.2. PERSONAL TRAINING:

O serviço de *Personal Training* é um serviço de valor acrescentado, que traz, para além de fantásticos benefícios para o sócio, grandes vantagens para o Clube, a nível de lucro. Os *Health Clubs* que possuam uma boa carteira de clientes de PT conseguem muito mais facilmente gerir as suas contas e mesmo as reclamações, uma vez que conseguem dar resposta a necessidades especificíssimas dos sócios, dado o planeamento e acompanhamento que lhes é facultado.

Na *Solinca*, o PT é ainda uma aposta em crescendo, no sentido em que novas estratégias de negócio têm sido criadas para dar resposta às necessidades dos clientes, sem que com isso os clubes tenham que suportar despesas insustentáveis – é o caso da introdução dos contratos de cedência de espaço.

O serviço pode ser adquirido de duas formas: por débito direto (DD), onde o sócio escolhe a modalidade que quer fazer – quantas vezes por semana e quanto tempo por sessão; ou compra um dos *packs* existentes no clube – sessões avulso, não ficando com nenhum compromisso futuro.

8.1.1. FUNCIONAMENTO DO SERVIÇO:

O serviço de PT é assegurado por dois tipos de instrutores:

- PTs internos: instrutores que fazem parte dos quadros da empresa e que faturam em nome da *Solinca*;
- PTs externos: profissionais liberais, "a recibos verdes", que faturam em nome individual e têm a obrigação de entregar o recibo no ato da venda, para que a receita seja contabilizada.
- PTs empresa: instrutores que pertencem a sociedades e que emitem as faturas em nome da empresa.

No entanto, é na conjugação, na cooperação e interação entre todos que os resultados são possíveis. Os preços dos serviços estão tabelados, portanto,

que os PTs têm todos que se reger por essas regras, para evitar conflitos dentro do Clube.

8.1.2. ESTRATÉGIAS:

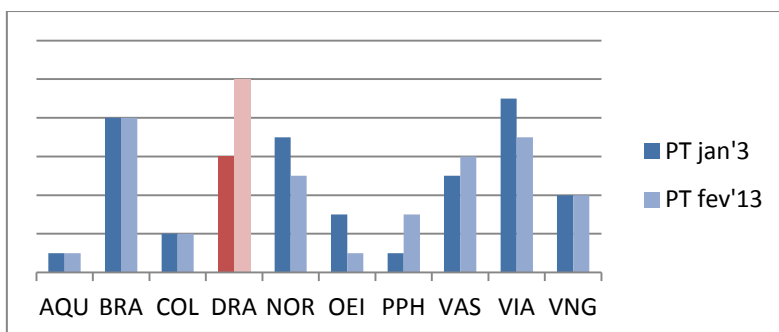


Gráfico 3 Evolução dos valores de faturação de PT: janeiro/fevereiro. Plano nacional

Da análise do gráfico podemos constatar uma grande evolução do Dragão no que toca ao PT, assegurando logo no início do ano uma posição de topo (4º lugar), com uma medalha de ouro no mês imediatamente a seguir, fevereiro. Este crescimento deve-se à implementação de estratégias simples, mas eficazes, e a todo o clima motivacional que se instalou no Clube.

Assim, em dezembro – fase em que o clube não estava tão bem – criaram-se listagens de sócios que tinham aderido ao clube num prazo de três meses: dessas listagens fizeram-se filtragens e triagens, segundo fatores que foram caracterizados como potenciais para o fecho da venda: a idade e a profissão. Foi a partir destas listagens que os PTs começaram a sua ação, desde os *follow-ups* à pressão do fecho.

Ainda assim, os resultados de dezembro não se mostraram suficientes para o cumprimento do *target*, chegando-se à conclusão que muitos dos PTs vacilavam na hora de apresentação do valor do serviço, na hora do fecho. Para se resolver esta situação, em colaboração com os consultores comerciais, promoveu-se, na primeira semana de janeiro, uma formação de vendas¹² para que os PTs pudessem esclarecer dúvidas, conhecer novas ferramentas e adotar novas metodologias.

¹² Ver Capítulo III. Ponto 14.: Formação

Ao mesmo tempo, para se criar compromisso entre os elementos da equipa, bem como um clima de motivação, criou-se o *ranking* de PTs onde o foco se encontraria na atitude, humildade e vontade de vencer, no investimento pessoal e na procura de oportunidades. Venceria quem tivesse mais horas vendidas na semana / mês, usufruindo do título de "mentor motivação". Esta pessoa deveria servir como exemplo para os colegas alavancarem as suas horas. No seguimento desta iniciativa, semanalmente é feito o *ranking*, bem como as variações ao mesmo, a par da contagem decrescente para o *target* final.

No sentido de ajudar os PTs com menos experiência e tentar ir de encontro aos gostos dos sócios, no final de janeiro foram atribuídos, consoante as características dos professores, sócios específicos para a promoção de *packs* (neste momento com desconto). Os eventos a decorrer, como as maratonas, por exemplo, serviram para professores especializados neste tipo de treino promoverem os serviços do Clube; outros ficaram mais responsáveis pelos idosos; outros ficaram ainda com os sócios que pretendem um planeamento milimétrico do treino, sempre com o argumento de que um programa de intervenção personalizado deve ser pago.

O fluxo crescente de sócios que se fez sentir neste mês, foi preponderante na abertura de uma formação interna a nível dos procedimentos de avaliação física: remodelando o processo no sentido de assegurar o nível de qualidade. A reestruturação das "soluções PT" foi um forte *input* para o fecho de vendas.

PRESCRIÇÃO DE TREINO

GERAL

A prescrição de exercício (plano de treino) tem como base exercícios pré-definidos, segundo a ACSM, em que os Mesociclos de treino visam a preparação/adaptação e estruturação muscular face aos objectivos pretendidos pelo sócio.

FLUXO

A prescrição de exercício inicia-se da seguinte forma:

- Preenchimento de um Questionário Pat-Q para estratificação de risco
- Avaliação pormenorizada das componentes de bioimpedância, peso, altura, Tensão Arterial, Frequência Cardíaca em Repouso, Perímetro da Cintura e da Anca.
- Preenchimento da folha de cálculo do Programa de Avaliação
- Realização do teste cardiovascular - Teste de Astrand
- Realização do teste de força para valores médios de 1 RM (repetição máxima - ACSM), para os exercício de Leg Press, Chest Press e Pull Down.
- Realização do teste de flexibilidade
- Após a verificação da condição física inicial do sócio e consoante o objectivo pretendido pelo mesmo, o Instrutor prescreve os exercícios, tendo como base os exercícios pré-definidos em anexo, ajustando as cargas e a intensidade do mesmo conforme Guide Lines ACSM para a prescrição de exercício.
- Elaboração do Plano de Treino: 1º Mesociclo ocorre no 1º e 2º mês; 2º Mesociclo no 3º e 4º mês e 3º Mesociclo no 5º e 6º mês. Passado este período a elaboração do plano de treino será realizado de acordo com o estado de adaptação, evolução, segurança e motivação do cliente.

ACTUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO

A Direcção Técnica tem a responsabilidade por actualizar e divulgar toda a informação no âmbito do tema de Prescrição de Treino.

Figura 10 Tópicos para prescrição de treino: Solinca Health&Fitness Clubs

SOLUÇÕES PARA TREINO PERSONALIZADO

DESIGNAÇÃO	Publicidade	DESCRIÇÃO	Público Alvo
SOLHT	Molde o seu corpo com a perda de calorias e melhoria da composição corporal.	Treino acompanhado visando a redução de peso e percentual de massa gorda; Treino acompanhado visando o aumento de tecido muscular.	Redução de peso; Aumento Metabólico
SOLSPECIAL	Se pensa que não pode fazer exercício físico está enganado. Este programa foi pensado para sua saúde face ao aparecimento de factores de risco.	Treino personalizado para populações especiais.	Osteoporose;Cardiopatas; Hipertensão; Diabetes; Grávidas; Obesidade; Sedentarismo
SOLSHAPE	A estética, o físico e o intelecto fazem parte da busca para perfeição, sendo que um belo corpo é tão importante quanto uma mente brilhante.	Treino personalizado com objectivos de hipertrofia e tonificação muscular.	Aumento do Tonus muscular
SOLPERFORMANCE	Treino Avançado pelo método de Pilates, visando correcções posturais.	Treino personalizado baseado no método de Pilates.	Correcção Postural
SOLCOMPLETE	Melhora o seu estilo de vida e cria hábitos de vida saudáveis de acordo com as suas necessidades.	Treino acompanhado para Condição Física Geral.	Treino de Condição Física Geral
SOLXPRESS	Sem tempo para treinar? Treino rápido e eficaz, para exercitá-lo promovendo a melhoria postural. Relação perfeita Body and Mind	Treino acompanhado tendo em vista a libertação de stress para pessoas com tempo reduzido para treinar	Executivos

Figura 11 Soluções personalizadas de treino: Solinca Health&Fitness Clubs

Com a necessidade constante de acompanhamento técnico e um fluxo de *usage* (utilização) de quase mil entradas diárias, em meados de fevereiro introduziram-se novos colaboradores para dar resposta a este grande fluxo de sócios e não deixar de passar oportunidades.

A criação de listagens de possíveis *prospects* de PT – desta vez segundo percepções dos professores no ambiente de sala de musculação – voltou a ter repercussões positivas no que toca à comercialização do serviço.

No sentido de facilitar a venda, no final de fevereiro incluiu-se o preçário no *Point of Sales* (POS – receção), estabelecendo-se que o foco nas vendas seria o DD, uma vez que este representa uma melhor garantia para a sustentabilidade do clube, como também assegura que em três meses os sócios conseguem obter os resultados a que se propuseram.

No início do mês de março, para alinhar a estratégia dos colaboradores procedeu-se a uma nova formação acerca dos procedimentos de avaliação física para os instrutores externos, apesar de se manter a preferência nos internos para realização das mesmas.

Para se adaptar à conjuntura atual, a empresa optou por introduzir um novo *pricing* de PT: *PT TWO* (por DD) e *PT GRUPO*, por acreditar que o futuro passará pelo treino de alta intensidade em pequenos grupos, pequenas equipas. Para além do facto deste serviço ser bastante mais acessível do que o PT tradicional.

8.1.3. O DRAGÃO TEM VINDO A SUPERAR O *TARGET* PORQUE:

- Tem uma equipa de profissionais capazes de liderar, motivar e desafiar os restantes colegas em prol da superação das suas horas, individuais e coletivas;
- Tem profissionais capazes, por si só, de alavancar as horas através da sua motivação e capacidade de fechar vendas, em proveito da superação coletiva e pessoal.

8.3. GRIT SERIES (GS):

O GS consiste num programa de treino altamente comercializável, ou pelo menos assim se pensou quando se criou o compromisso de adjudicar a proposta da *Manz*. A essência do programa é, precisamente, constituir-se numa modalidade de treino intervalado de alta intensidade, promovendo resultados num curto espaço de tempo, pela sua grande intensidade e pelas características de *team coach* a este inerentes.

De acordo com os *guidelines* da *Les Milles*, o programa tem um custo adicional (de 4,90€) devido ao grau de instrução dos professores e ao grupo restrito que pode frequentar esta modalidade. Este pagamento é, portanto, imposto pela entidade que comercializa o programa.

Aquando da adesão ao programa, o objetivo proposto era de cento e cinquenta (150) inscrições no final de janeiro – meta não alcançada, infelizmente.

8.3.1. PROBLEMAS QUE PODEM TER LEVADO À NÃO-ADESÃO AO GS

A conjuntura atual serviu de pretexto perfeito para a não-adesão à modalidade. Apesar do valor em questão ser reduzido, principalmente quando aliado a uma promoção da mensalidade, muitos foram os casos que alegaram que a despesa não seria comportável.

A grande maioria dos sócios que experimentaram sentiram-se motivados para aderir, porém a taxa de adesão não foi elevada, também determinada pelos horários das aulas (problema que foi imediatamente dissolvido).

O investimento na implementação destas aulas foi grande e, por isso, esta taxa de inscrição tão reduzida complexificou a gestão, chegando-se ao problema de colisão lógico causado pela ausência de pagamento dos sócios de forma sistemática – pelo que se tiveram que intensificar as medidas de divulgação da modalidade: com quatrocentos novos sócios não se conseguem cem inscrições?

8.3.2. MEDIDAS A TOMAR PARA RESOLVER O PROBLEMA

A implementação de medidas "drásticas" foi fulcral para a resolução do problema. Deste modo, a partir de janeiro instituiu-se que os sócios só poderiam participar nas aulas mediante pagamento, ou seja, mesmo que haja vagas disponíveis, não poderiam participar – foi feita uma pressão emocional muito grande para adesão neste mês.

Em fevereiro, uma vez que as inscrições não estavam a ser consumadas, optou-se por permitir a entrada de três experiências (máximo) por aula. Este número foi estabelecido para evitar a sobrelotação nas aulas e para não ferir susceptibilidades, uma vez que os restantes sócios pagavam. Estas experiências foram todas registadas no ficheiro de controlo que teria sempre que ser verificado quando algum sócio solicitava uma senha experimental. Ao mesmo tempo, neste mês adotou-se a modalidade de pagamento trimestral para retenção dos sócios.

8.3.3. MEDIDAS DE DIVULGAÇÃO DA MODALIDADE

As medidas de divulgação foram, desde cedo, uma prioridade do Clube: todos os colaboradores foram induzidos a divulgar a modalidade, a par das aulas experimentais promovidas: sete em dezembro e mais duas em janeiro. No entanto, fora destes dias, os sócios que quisessem experimentar teriam que pagar: apostando-se na inscrição na hora.

Para ajudar à promoção da modalidade procedeu-se ao planeamento de um dia aberto para o GS, a decorrer no dia 26 de janeiro com dois momentos experimentais (vertentes *plyo* e força) – às 12:30 e 18:00, lecionado pelos professores certificados. O intuito desta iniciativa seria que as pessoas que experimentassem se inscrevessem sem reservas! As vagas seriam limitadas e sujeitas a inscrição na receção. No caso de existirem mais inscrições do que vagas (dado o limite de material existente), ponderou-se a hipótese de abrir mais uma aula se assim se justificasse – tendo-se previsto o horário das 13:00, para onde se encaminhariam os sócios caso houvesse tamanho interesse. Ao mesmo tempo criação de um grupo no *facebook*, cujo objetivo seria a partilha

de experiências com todos, no sentido de levar os restantes sócios a experimentar.

Em janeiro saiu um *flyer* comunicacional (Anexo D) e definiram-se quatro momentos diários, em horas de grande afluência (18:55; 19:25; 20:00 e 20:45), para comunicação da modalidade ao clube pelo microfone. Posteriormente, no final do mês, esta comunicação intensificou-se para seis vezes (12:30; 13:45; 16:20; 18:20; 19:15; 20:15).

Em março, uma vez mais, todos os colaboradores tiveram que fazer propaganda à modalidade, pois o lançamento do novo CD – *Grit Series Cardio*, seria o ponto-chave do sucesso ou insucesso deste produto. Para o lançamento, divulgou-se mais aula experimental (Anexo E), com as vertentes *plyo+ força + cardio* (esta última seria uma surpresa para os participantes), sujeita a inscrições na receção.

8.4. DAY SPA:

O *Day Spa* consiste num conjunto de serviços de estética e bem-estar ao dispor de todos os clientes em todos os clubes. No caso específico do Dragão, ao contrário de outros clubes, ainda não está implementada uma cultura interna de venda e promoção destes serviços, daí que os resultados no ano de 2012 não tenham sido os mais desejáveis.

Porém, no início do ano a estratégia intensificou-se, tanto a nível local, como a nível da administração central, estimulando a venda neste sentido, tendo sido muito significativas as melhorias nos resultados de um mês para o outro¹³.

No sentido de proliferar o negócio, a administração do grupo decidiu imprimir uma nova dinâmica com o objetivo de desenvolvimento de um conceito que reposicione o *SPA* do Porto Palácio Hotel e o cabeleireiro num conceito conjunto de *Beauty Lab*. No âmbito das funções desenvolvidas que,

¹³ Ver Capítulo III. Ponto 4.1: *Dashboard*.

de forma direta ou indireta, estavam associadas/relacionadas com os negócios *Beauty Lab* fez-se um esforço no sentido de apoiar e colaborar de forma a potenciar o sucesso deste projeto, que possivelmente será extensível a outros clubes.

8.4.1. AVERIGUAR A QUALIDADE DO SERVIÇO:

Para se conseguir avaliar a qualidade do serviço, foi elaborado um Questionário Cliente Mistério, que incluía vários critérios, abaixo indicados.

Quadro 20 Questionário qualidade dos serviços *DaySpa*

Critérios de Avaliação	
Marcação telefónica:	A rececionista foi simpática ao telefone? Foi fácil agendar o cuidado? A rececionista sabe informações gerais (preço, localização, transporte, estacionamento)?
Atendimento:	O <i>Spa</i> é fácil de localizar dentro do Clube? Atendimento na receção: caloroso/cordial ou a despachar/frio? A ficha de cliente: -É de fácil interpretação? -As informações são pertinentes ou irrelevantes? O ambiente em geral (receção/vestiários/gabinete) adequa-se à filosofia de um <i>Spa</i> ?
Cabine:	O gabinete é confortável? A esteticista: - Fez avaliação da pele? - Explicou o cuidado? - Fez perguntas pertinentes? - Aconselhou cuidados para casa e/ou cuidados em gabinete?
Finalização/despida:	Acompanhou de volta ao vestiário? Foi cordial na despedida?

8.4.2. ESTRATÉGIAS PARA O AUMENTO DO CENTRO DE LUCRO:

É crítico que se consiga compensar o abaixamento da mensalidade média com o crescimento dos centros de lucro, sendo imprescindível a criação de uma cultura interna de venda sistemática deste tipo de serviços. Neste sentido, o preço terá sido atualizado e implementado, logo nos primeiros dias de janeiro, a par do lançamento mensal de novas promoções, para potenciar as vendas.

8.4.2.1. PROMOÇÕES SPA

As promoções de *Spa* (Anexo F) têm a finalidade de promover tratamentos de relaxamento e estética, no sentido de levar os sócios a interessarem-se pelas demais terapêuticas e, assim, poderem obter benefícios a nível de saúde e, por outro lado, aumentar a visibilidade destes serviços no seio da população do Clube. As promoções têm, geralmente, a duração aproximada de uma semana, salvo as promoções diárias. As principais promoções dos primeiros meses do ano seguem listadas infra:

Quadro 21 Promoções Spa

	O cartaz de RPM, aula aberta à sua cara-metade, necessita de abertura de inscrições na receção. - 1 dos inscritos tem de ser obrigatoriamente sócio.
Dia dos Namorados:	No seguimento desta aula, as massagens válidas consideradas no cartaz <i>Spa</i> são: - 2 Massagem 50' [antes 60€, agora 48€ (20% desconto)]; - 2 Massagens de 25' [antes 40€, agora 32€ (20% desconto)].
	Os vouchers vendidos devem ser preenchidos pela receção.
Promoção fevereiro Day Spa	Limpeza profunda de pele (rosto) + Massagem de 25' = 49 € (antes 69€); Massagem Casal 49,60€ (antes a 62€); 2 Massagem 50' [antes 60€, agora 48€ (20% desconto)]; 2 Massagens de 25' [antes 40€, agora 32€ (20% desconto)].
22 e 23 Fevereiro	Todos os serviços de <i>Spa</i> com 20% desconto. T-shirts alusivas ao evento.

Apesar das várias promoções, traçou-se, ainda, uma estratégia de última hora para março: com o intuito de reconhecer a fidelidade de um grupo especial de sócios (uma vez que em fevereiro se ultrapassou a barreira dos 24.000) e àqueles que, estando no Clube há mais de 3 anos e que treinaram pelo menos 250 vezes em 2012, ofereceu-se uma massagem de 25 minutos. Esta estratégia pretendeu que os terapeutas encarassem como investimento pessoal na procura de oportunidades.

8.5. REEBOK:

Esta gama de produtos é relativamente recente no grupo *Solinca*, pelo que os resultados a nível nacional não têm sido satisfatórios. Apontam-se como razões para o insucesso atual a vasta concorrência neste tipo de produtos, principalmente das empresas multinacionais, que possuem inúmeros locais de venda e preços, muitas vezes, mais vantajosos.

O departamento de *marketing* está a fazer um constante investimento no sentido de conseguir melhores preços do que a concorrência, sendo comuns as prospeções de mercado que fazem, bem como a atualização dos preços sempre que possível.

A requisição de expositores para todos os clubes e a remodelação dos mesmos está a desenvolver-se com a brevidade possível.

8.6. GOLD NUTRITION (GN):

A suplementação está diretamente relacionada com o treino. Qualquer pessoa que frequente um ginásio já ouviu falar em suplementação e dos benefícios acrescentados na obtenção de resultados. Assim sendo, a suplementação deveria ser um dos produtos mais lucrativos do clube, pois os resultados são potenciados com o consumo de suplementação.

No entanto, no Dragão, este facto não se evidencia. Apesar dos esforços feitos no sentido de formar os rececionistas na área e na promoção dos produtos, as vendas a este nível são muito poucas.

Os preços praticados não são superiores aos da concorrência, pelo que este vetor deveria ser muito mais proveitoso. Acredita-se que a população do clube não se coaduna com este tipo de produtos, assumindo-se, no entanto, a falha de comunicação existente no que respeita à divulgação e promoção dos mesmos.

Para fazer crescer este sector, apostou-se nos professores - especialistas neste âmbito – promovendo o aconselhamento de suplementação e o acompanhamento das tomas e das dosagens, para que o cliente se sinta seguro quanto à ingestão deste tipo de substâncias.

8.7. ESCOLA DE NATAÇÃO:

A grande mais-valia da Escola de Natação deve-se à parceria que o *Solinca* do Dragão celebrou com o Futebol Clube do Porto, formando a *Escola de Natação FCP – Powered by Solinca*. Esta parceria promove a natação, nos níveis de iniciação, nas instalações do Clube e posteriormente, os atletas são transferidos para níveis de competição no FCP. Os filhos dos sócios da *Solinca* beneficiam de descontos consideráveis nas mensalidades da natação, porém, a Escola possui modalidades de pagamento para não sócios, bem como o usufruto livre das piscinas.

8.7.1. ATRASOS NA PARAMETRIZAÇÃO:

No início do ano fizeram-se alterações do preçário, pelo que surgiram algumas complicações quando se procedeu à introdução destas alterações em sistema. Só em fevereiro é que a parametrização ficou pronta para corrigir os erros nas inscrições.

Em simultâneo foi necessária a estabilização dos dias e horas das aulas, o que é fundamental para criar compromisso, para ser possível planear a aprendizagem e conseguir obter resultados. Foi ainda imprescindível a parametrização dos novos cartões de forma a possibilitar o acompanhamento aos mais jovens.

Todos estes atrasos resultaram num decréscimo de qualidade do serviço e várias foram as reclamações neste sentido, daí que o primeiro mês do ano não se tenha consumado como um sucesso neste centro de lucro. Não obstante, após resolvidas estas questões, traçaram-se estratégias a médio-prazo para a melhoria do serviço e aumento da receita na natação.¹⁴

¹⁴ Ver Capítulo III: *Reports* de Negócio.

8.7.2. ESTRATÉGIAS:

Em fevereiro, definiram-se dias específicos para avaliações: anteriormente eram realizadas em qualquer dia, em qualquer aula, o que prejudicava imenso o funcionamento das mesmas. Deste modo, os professores devem agora salvaguardar que as avaliações sejam efetuadas apenas nos dias estipulados para tal – 18 a 23 de março e 1 a 7 de abril (por enquanto ainda não tinham sido destacadas mais datas).

Os professores passam a estar também responsáveis por verificar se a inscrição, após a avaliação, é efetuada corretamente na receção (no nível apropriado para o aluno), bem como incumbidos de estimular uma participação semanal superior a uma vez por semana.

Promoveu-se desde logo o envolvimento dos professores externos (contratados pelo FCP) neste sistema, no intuito de melhorar os resultados e a retenção. Pretende-se, portanto, que todos os envolvidos na Escola trabalhem em prol dos mesmos objetivos e que estejam alinhados segundo uma estratégia única.

Em março decorreu um grande evento – *Solkids Swim*¹⁵ – esta iniciativa, que exigiu grande esforço e dedicação de toda a equipa *Solinca* – desde a coordenadora das Escolas de Natação, ao Clube, até ao departamento de *marketing* - vem tentar colmatar todas as falhas na Escola de Natação e pretendeu no essencial, divulgar o serviço e aumentar as adesões.

Tornava-se, portanto, imprescindível aumentar a rendibilidade deste centro de lucro. O planeamento e o investimento (desta vez externo), neste novo evento para as crianças, objetivava o festejo da natação com os alunos já inscritos e a dinamização das aulas experimentais (aumentando da visibilidade do Clube).

No Dragão a responsabilidade de fazer cumprir o planeamento proveniente dos órgãos administrativos ficou a cargo dos professores internos, que fariam o alinhamento com os colegas externos.

¹⁵ Ver Capítulo III. Ponto 11.7.: *Solkids Swim*

Para que esta iniciativa pudesse vingar, contrataram-se novos docentes, alinharam-se e introduziram-se metodologias diversas e adquiriu-se mais material.

8.8. CONTROLO DOS CENTROS DE LUCRO.

O controlo dos centros de lucro é efetuado por meio de um *dashboard* mensal, onde os *targets* estão estabelecidos e se consegue perceber de que forma é que estão a evoluir, sendo possível, deste modo, alterar estratégias a fim de potenciar os resultados.

Para que tudo esteja sempre em conformidade, os KPIs são estabelecidos pela administração para cada um dos Clubes no final do mês anterior. Diariamente são enviados relatórios de venda e faturação para que se perceba as dificuldades de cada clube e, em simultâneo, estabelecer-se estratégias de empresa.

9. CAMPANHAS

9.1. CAMPANHA CONTINENTE

A campanha Continte foi o grande investimento da *Solinca* até à data.

9.1.1. PROCEDIMENTO

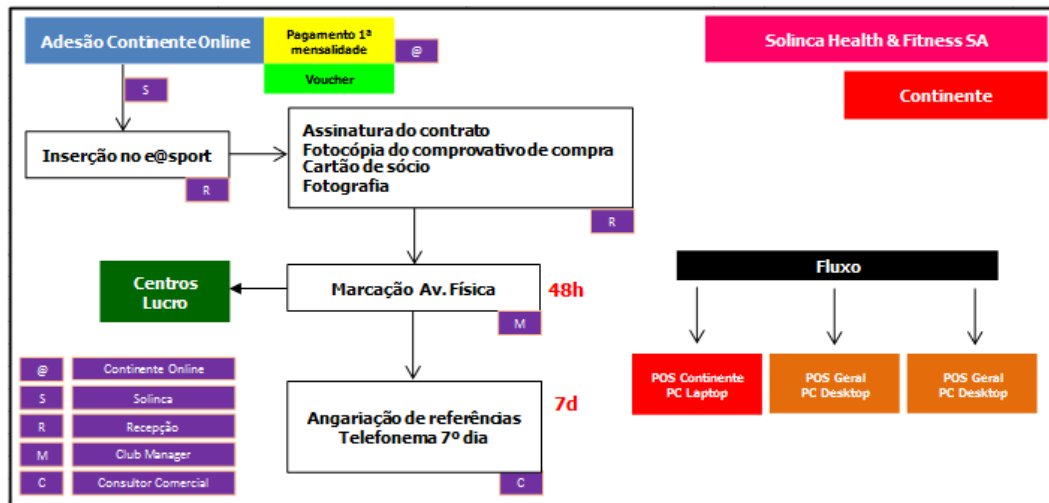


Figura 12 Procedimento para adesão à campanha Continte

No que toca ao procedimento foi necessário traçar novas diretrizes, quer para parametrização da campanha no sistema, quer para que os clubes conseguissem dar resposta às solicitações. Vários documentos adicionais foram necessários para a confirmação da inscrição: comprovativo da compra *online* (*e-mail* de confirmação da compra ou fatura recibo – ficando uma cópia para o clube); o Cartão Continte, sendo obrigatória a confirmação do número – que teria que coincidir com o número constante do comprovativo de encomenda. O sistema possuía uma rotina de verificação que não permitia avançar se o número estivesse incorreto, mas não avisava o erro.

O próprio processo de inscrição teve que sofrer algumas alterações: todos os campos do sistema teriam que ser preenchidos, incluindo os campos "*Número Cartão Continte*" (código com 13 dígitos) e "*Campanha Continte*" constantes na ficha de sócio. O processo ficaria completo mesmo sem imprimir, quando no contrato do sócio aparecer o número Cartão Continte automaticamente.

9.1.2. ALTERAÇÕES AO PROCEDIMENTO

A 16 de janeiro teve que existir uma atualização do procedimento de inscrição por forma a tirar algumas dúvidas que estavam a ser constantemente colocadas. Assim, a data do cartão seria para colocar a partir do dia 16 de janeiro e lançar a zero a venda correspondente ao mês de janeiro, para que o sócio conseguisse fazer a leitura com o cartão. Só posteriormente se iria parametrizar o lançamento das mensalidades de fevereiro. Simultaneamente adotou-se a inclusão do número de cartão Continente para sócios, sendo apenas necessário atualizar os dados da ficha de sócio, colocando o número no campo respetivo sem selecionar qualquer tipo de campanha.

9.1.3. O PRODUTO:

Consistia num cartão 3x por semana, sem toalha, com uma fidelização de 6 meses. Era fundamental mencionar de forma clara e precisa ao sócio, durante o processo de adesão, que o contrato tinha esta duração, fixa entre fevereiro a julho e que se renovaria automaticamente, mas que o desconto / carregamento em cartão seria apenas válido durante os 6 meses (fevereiro a julho). O primeiro DD seria o de março e, apesar de não haver qualquer pagamento, os sócios poderiam começar a frequentar o Clube após assinarem o contrato. Estipulou-se que os clientes desta campanha deveriam ser atendidos pela receção preferencialmente, uma vez que a venda *online* apenas estaria disponível de 14 de janeiro a 17 de fevereiro, podendo o contrato ser celebrado até 28 de fevereiro.

9.1.4. COMUNICAÇÃO SOCIAL E DIVULGAÇÃO EM ALTA;

Sabendo que a localização e a distribuição dos pontos de venda são decisivos para o impulso das vendas e para proporcionar satisfação ao consumidor (Sá, 1999), por isso, nesta campanha fez-se um fortíssimo investimento na comunicação social:

- Desde o dia 17 de janeiro, quando iniciaram as inscrições, houve um patrocínio da Mixórdia de Temáticas na transmissão da campanha;
- Entre a noite de 18 de janeiro e domingo, 21 de janeiro, 22 *spots* publicitários na SIC e TVI, dos quais 50% em *prime time* (20:00h/24:00h);
- A partir de segunda-feira, dia 22, *live copies* na RFM e 2 *spots* publicitários por faixa horária nas rádios RFM e Comercial.

Para além deste investimento e divulgação inicial, a 30 de janeiro saíram os panfletos publicitários.

9.1.5. TARGETS ELEVADÍSSIMOS;

Na sequência dos *targets* propostos, onde se pretendia que os clubes fizessem perto de meio milhar de novas adesões cada um, foi necessário tomar medidas extraordinárias para evitar o caos na receção: foi disponibilizado o acesso ao *site* do Continente em todos os computadores de todos os clubes.

Dedicou-se ainda um POS às inscrições nesta campanha, mais propriamente, para o registo no sítio Continente *Online* e compra do produto, evitando desta forma que as pessoas que pedissem informações sobre a campanha saíssem do clube sem comprar. No entanto, este ponto de atendimento deveria estar funcional apenas quando o movimento nos clubes fosse inferior, para que se pudesse continuar a dedicar a atenção suficiente e necessária aos sócios.

9.1.6. FOCO NO TRABALHO DE EQUIPA E VENDA.

A criação de um POS específico (recebeu-se em cada clube um poster com a informação Continente *Online*) para as adesões do cartão Continente, permitiu que todos os colaboradores do clube conseguissem, de forma rápida e eficaz, dar resposta às solicitações, que agravaram substancialmente em meados de janeiro, quando a mensalidade *Solinca* passou a estar também disponível em dezassete lojas Continente espalhadas pelo país. Este fator aumentou o fluxo de inscrições nos clubes, dado que desta forma se conseguiu ultrapassar a relutância de alguns clientes em comprarem *online* e ajudou

também os clubes que não têm capacidade operacional para ajudar o cliente a realizar a sua compra *online*, a fazê-lo no balcão do clube. A venda deste artigo ocorreria no balcão de apoio ao cliente. O talão de compra do Continente serviria de prova para o cliente se dirigir a um clube *Solinca* e concluir a sua inscrição.

9.1.7. CONTROLO

Os números das adesões foram inacreditáveis, pelo que a administração solicitou, a cada clube, um *report* diário específico de adesões do Continente, separando-as das adesões a outras modalidades de pagamento.

Para facilitar o trabalho e a consolidação dos dados, foi criado um ficheiro para ser utilizado e preenchido por todos os clubes, onde a diferença para o *target*, os valores em causa e o lucro do Clube seriam automaticamente apresentados.

9.2. RELANÇAMENTO DA CAMPANHA CONTINENTE

Uma vez que a Campanha do Continente foi uma aposta tão grande, mas que, ainda assim, não conseguiu responder às necessidades de todos (tendo sido elevado o número daqueles que gostariam de se ter inscrito e não o fizeram), a *Solinca* optou por fazer uma nova campanha em parceria com o Continente, a arrancar no início de março, apesar de não ser tão vantajosa como a primeira.

A campanha consistia no carregamento em cartão de 50% do valor de tabela da mensalidade *Fitness Peak*, variável de acordo com o clube em que o cliente se inscrevia, com uma fidelização de um ano e desconto no cartão pelo mesmo período de tempo.

Assim, o sócio pagaria sempre o valor de tabela, sendo posteriormente carregado no cartão os 50% respetivos, isto é:

Quadro 22 Valores no relançamento da campanha Continente

	Preço de Tabela	Mailing Continente
Colombo, V. Gama, Oeiras	79,90	39,95
Gaia, PPH, Norteshopping, Dragão	74,90	37,45
Braga, Viana, Lagos	69,90	34,95

9.2.1. DIVULGAÇÃO

A divulgação desta campanha foi inovadora. Foi efetuada através do envio de correio para casa dos clientes com Cartão Continente, sendo o cupão de resgate/participação na campanha a parte superior da carta que contém os cupões destacáveis. Foram enviados “apenas” 230.000 cupões, num total superior a 2 milhões de clientes com Cartão Continente, pelo que é normal que toda a gente conhecesse quem não tivesse recebido.

9.2.2. PROCEDIMENTO DE INSCRIÇÃO

Não sendo possível arriscar o ter que assegurar mais dois milhões de sócios nos clubes *Solinca*, optou-se por enviar menos cupões para pessoas do que o total de pessoas com cartão continente. Assim, tornou-se necessário que o cliente apresentasse o cupão acima mencionado, que teria de ser agrafado à cópia do contrato que ficaria para arquivo no clube.

Aquando da inscrição efetuada, desta vez ao balcão, o consultor comercial teria que selecionar a classe parametrizada em sistema como *Promo Fitness Peak MAILING CONTINENTE*, sendo obrigatória a colocação do número do cartão continente na ficha de cliente, bem como o pagamento da joia. Proibiram-se os *trade-downs* para esta campanha, isto é, a alteração para esta modalidade não foi possível, pois constituiu-se numa campanha exclusiva para novos sócios (portadores do cupão).

9.3. FITNESS PEAK @ 39,90€ - JANEIRO

A campanha de abertura de um novo ano é por norma bastante vantajosa, no sentido de incentivar as pessoas a treinar, criar hábitos de vida saudável e tentar que criem um compromisso para esse ano.

O valor da mensalidade seria de 39,90€, em horário livre, total (7x por semana), com fidelização de 12 meses. De forma a dar mais velocidade a este início de ano, decidi isentar-se do pagamento a joia todas as inscrições nesta campanha até dia 12 de janeiro de 2013. A partir de 13 de janeiro, o valor da joia (25€) seria de pagamento obrigatório, sem exceções.

9.3.1. COMUNICAÇÃO

A comunicação da campanha *Fitness Peak @ 39,90€* foi suportada apenas através de mensagens inscritas para a base de dados de ex-sócios e *prospects*. A promoção adicional da joia terá sido, a par da comunicação da campanha, também comunicada por *sms (short message service)* a enviar durante os primeiros dias. O responsável pela comunicação da campanha foi o departamento de *marketing*, tendo sido proibida qualquer comunicação adicional desta campanha, em nenhum suporte (*e-mail, sms, carta, tríptico, ou outros*).

Outras medidas para diminuição de custos (que estariam muito elevados nesta data), tiveram que ser implementadas: convites de 1 e 3 dias, cujo objetivo é a promoção/captação de *leads* (referências) só foram autorizados mediante assinatura do CM ou CC, uma vez que as entradas sem conversão em nova venda apresentam-se como custos para a organização.

9.3.2. RESULTADOS

O trabalho realizado até ao dia 12 de janeiro foi fundamental para assegurar o fecho do mês: desde as *tours* (visitas ao Clube), marcação de *appointments* ("reuniões" com sócios) e *follow-ups* a sócios permitiram atingir uma estabilidade algo segura para o resto do mês. A uma semana do fim do

mês, o *target* de adesões já se aproximava dos 110%, o que é fantástico. No entanto, continuou-se o esforço em prol da angariação de referências no POS, para que nos meses seguintes fosse possível atingir novos resultados.

9.4. CAMPANHA DIA DA MULHER

9.4.1. MOTIVAR OS FUNCIONÁRIOS:

Com tantas promoções e tanto volume de trabalho, a *Solinca* optou por dinamizar uma manobra de diversão para os trabalhadores. No sentido de cumprirem o seu dever, mais motivados do que nunca, foi lançada uma competição entre os rececionistas no âmbito das promoções Dia da Mulher e Dia do Pai. Assim, haveria prémio para os três rececionistas (em nome individual) com maior número de *packs* vendidos, um fim-de-semana em Troia!

9.4.2. A CAMPANHA EM SI:

A campanha consistiria na promoção de vários pacotes de serviços de *Spa*, com descontos surpreendentes, desde tratamentos de rosto e corpo, até às técnicas mais sofisticadas de relaxamento.

9.4.3. BALANÇO DESTA CAMPANHA:

A campanha do Dia da Mulher acabou por correr mal devido a atrasos de todas as partes envolvidas, desde o departamento de *marketing*, da agência e da *Cedís* (empresa de informática). Erros esses assumidos de imediato e com promessas de que as parametrizações da seguinte campanha (Dia do Pai), estariam já em a ser tratadas para que fossem proporcionadas aos clubes mais oportunidades de vendas.

9.5. CAMPANHA DIA DO PAI

Esta campanha, com a duração de uma semana, decorreria entre os dias 12 e 19 de março, tendo como objetivo de potenciar as vendas dos produtos secundários do Clube.

9.5.1. PRODUTOS E SERVIÇOS EM PROMOÇÃO

A campanha com o *slogan* "A oferecer exercício e bem-estar no dia do pai", pretendia promover os serviços de PT e de SPA e ainda a venda de suplementação, em dois *packs* a um custo reduzido:

- 2 sessões de PT de trinta minutos + *Gold Nutrition L-Carnitine 60 caps* a um custo de 59€;
- Massagem de 25 minutos + Tratamento de Rosto *Rasage Perfect* a um custo de 34€.

9.5.2. DIVULGAÇÃO DA CAMPANHA

O departamento de *marketing* teve uma forte atuação nesta campanha, uma vez que vários produtos tiveram que ser novamente parametrizados no sistema, para que pudessem ser vendidos a preço de campanha. Estas alterações demoram sempre bastante tempo a serem realizadas, no entanto, ao contrário do que aconteceu com a promoção do Dia da Mulher, esta campanha conseguiu vingar: apesar da grande carga de trabalho, o departamento de *marketing* conseguiu enviar a tempo as peças para exposição da campanha (Anexo G), tendo sido afixadas nos Clubes entre os dias 8 e 9 de março.

9.5.3. BALANÇO DA CAMPANHA

Os resultados foram bastante positivos, pelo que houve bastantes vendas, fazendo com que o compromisso do *Spa* fosse atingido.

Inclusivamente, um dos fins-de-semana em Troia foi ganho por um dos colaboradores do Dragão, tendo sido um dos três rececionistas a faturar mais em nome individual!

10. NET PROMOTOR SCORE

Atualmente, a qualidade não é um luxo mas uma questão de sobrevivência (Cruz, 1998) e, portanto, as instituições que não se regerem por parâmetros de qualidade têm os seus dias contados (Bento, 2004). Cada vez mais as necessidades são específicas, sendo fundamental monitorizar e investir na qualidade dos serviços para satisfazer os clientes e, conseqüentemente, fidelizá-los (Cordeiro, 2008).

Ainda que a qualidade seja um conceito subjetivo, não sendo fácil de mensurar, há padrões de qualidade relativamente consensuais, pelo que, numa tentativa de averiguar a qualidade dos serviços prestados, a *Solinca* apoia-se no *Net Promotor Score* (NPS): um questionário *online*, mensal, destinado aos sócios dos dez Clubes. Existem seis itens de avaliação, numa escala de 0 a 10, onde os sócios atribuem uma pontuação ao serviço prestado no clube que frequentam.

No caso do Dragão, há variações consideráveis no NPS e alguns valores não muito agradáveis para a administração, demonstrando uma qualidade de serviço abaixo do excelente.

Quadro 23 Rúbricas sujeitas a avaliação no NPS

Mês	Atendimento	Instrutor SIT	Mapa Aulas	Professores AG	Limpeza	Manutenção	NPS
Nov'12	6,7	6,3	6,6	7,6	7	5,9	-5%
Dez'12	6,8	6	6,8	7,4	6,9	5,7	-22,40%
Jan'13	6,8	5,8	6,8	7,8	6,8	6,2	-5%

Esta classificação é baixa quando se pretende um clube de excelência. Porém, vários são os fatores que podem justificar tão baixa cotação. Desde logo, verifica-se uma taxa de resposta a este questionário muito reduzida, pelo que os resultados nem sempre são reais: são mais sócios a aproveitarem para

demonstrar o desagrado do que propriamente um questionário de satisfação. Ainda assim, é possível extrair algumas conclusões:

- O decréscimo da pontuação na qualidade da limpeza, parece prender-se ao fluxo crescente de sócios e a utilização diária elevadíssima do clube – existindo, ainda assim, um reforço da equipa nas horas de mais afluência.
- Verifica-se a necessidade de reestruturação da equipa de *fitness*: não pode o instrutor ter uma rúbrica tão negativa – vários esforços estão a realizar-se neste sentido, desde a integração de novos colaboradores até à formação contínua dos instrutores internos.
- No que toca à manutenção: sem investimento não se torna fácil gerir, até porque em dezembro houve 23 máquinas avariadas - daí resultado tão negativo nesta rúbrica.

11. CAMPEONATO SOLINCA

Se os gestores estão motivados certamente os funcionários também o estarão (Mintzberg, 2011b); torna-se, então, importante criar iniciativas de promoção do espírito de grupo, para que se viva a organização, não apenas se trabalhe nela (Bitner, 1995).

Este "campeonato" é um meio de motivação interna do grupo *Solinca*. Fomenta-se a competição saudável entre os clubes, na procura de melhores resultados. Pretende-se, portanto, reconhecer e valorizar o trabalho com foco no *member service*, no sorriso e na criação de empatia, sendo os KPIs mais importantes na obtenção de uma boa classificação.

Este sistema, para além de funcionar, de certa forma, como um agente de *team building* e motivação interna, permite que os colaboradores com melhores resultados no NPS sejam beneficiados: na rúbrica "atendimento" do NPS, os clubes que obtiverem um mínimo de 6,4 libertam uma verba de trinta e dois euros a acrescentar ao salário (desse mês) de cada rececionista. Este

valor pode ascender aos quarenta e oito euros, se o clube obtiver um 9,6 nesta rúbrica.

12. PREENCHIMENTO DE FOLHAS DE CAIXA

Este parâmetro não foi abordado devido à interrupção do estágio profissionalizante para transferência para o Estágio Profissional.

13. EVENTOS

A evolução decorre de esforços individuais e coletivos em torno de novos ideais e práticas. Interesses comuns resultam num grau de motivação superior e num estímulo para a mudança (Sarmiento, 2011).

Assim, os eventos desportivos, constituindo-se como aglomerados de pessoas que se juntam em prol de um argumento comum, adquirindo um caráter típico de promoção e desenvolvimento. A realização dos mesmos é considerada um fator de desenvolvimento sustentável no plano regional, sendo definidos através de determinados parâmetros: dimensão, características espaciais, temporais, desportivas e reputação. Apesar da exigência e complexidade em causa, o evento possui uma estrutura e um conjunto de condicionantes que são independentes da sua dimensão (Brighenti, 2005).

A realização de um evento desportivo requer um planeamento detalhado e preparado para dar respostas a imprevistos. Como refere Almeida (2001), o planeamento antecipado é essencial para o sucesso de um evento desportivo, pois depende das decisões que foram tomadas anteriormente. Neste sentido, é preciso estruturar e redefinir prioridades e metas, analisar o risco de forma a reduzi-lo ao mínimo, assim como delinear objetivos mensuráveis para que o resultado seja positivo, ainda que com eventuais contrariedades.

13.1. DINÂMICA GERAL DOS EVENTOS

Na *Solinca* todos os eventos têm uma dinâmica semelhante em termos de procedimento. Há uma sinergia entre cada um dos Clubes e o departamento de *marketing* para que os resultados sejam semelhantes em todos os clubes. Não se pretende que uns clubes atinjam melhores resultados que outros, mas antes que cada um atinja o melhor resultado possível e isto só se consegue com o departamento de *marketing* a mediar a comunicação.

Assim, o evento tem que ser aprovado pela administração central, para que o clube o possa executar, sempre em parceria com o departamento de *marketing*, pois este é o responsável por toda a comunicação.

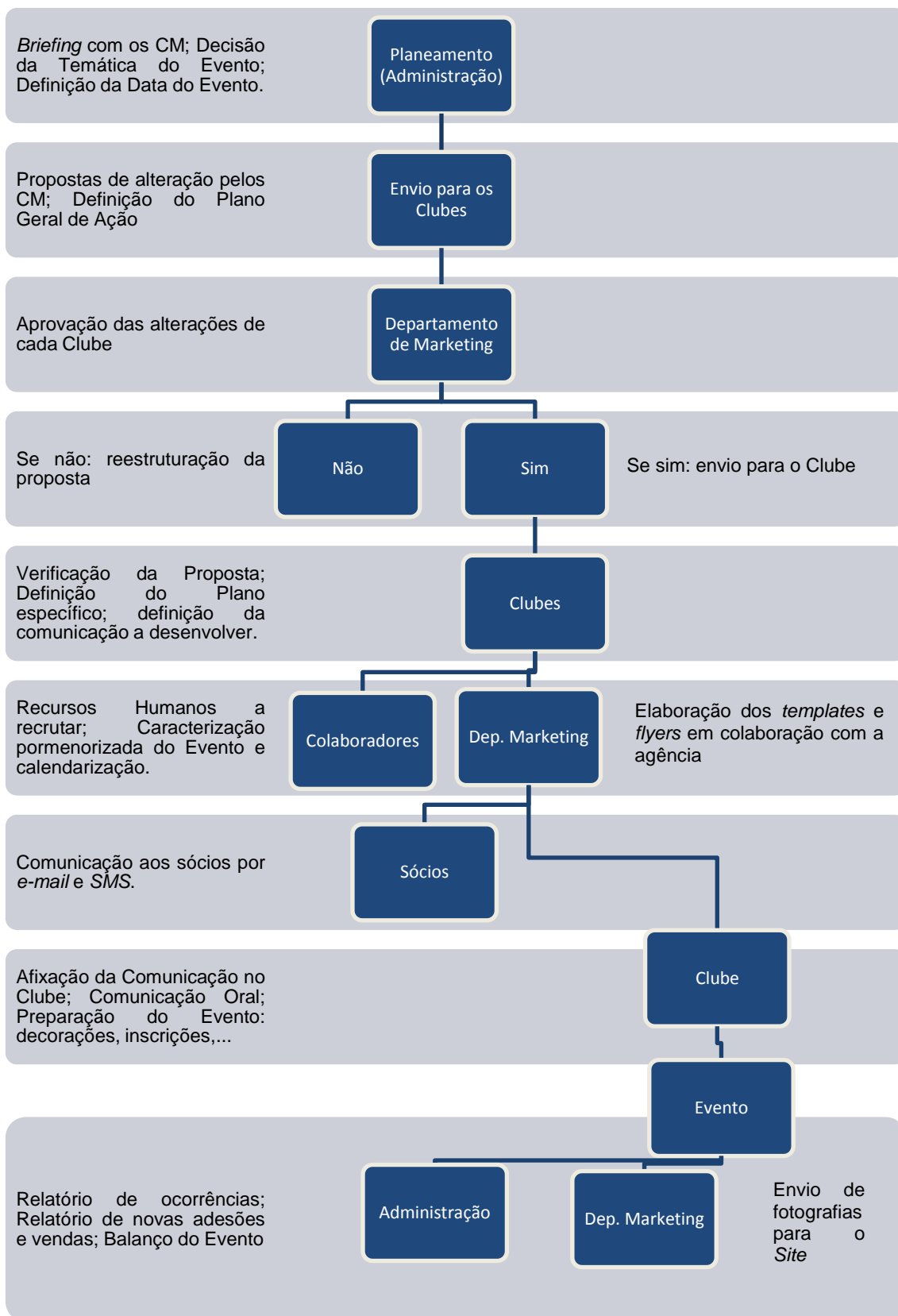


Figura 13 Dinâmica geral de eventos

13.2. SOLDAY

Os *Soldays* são eventos que existem em todos os Clubes *Solinca*, de 3 em 3 meses sensivelmente, coincidindo com o lançamento das novas coreografias do programa *Les Milles*, sendo que no Dragão estão estabelecidos os dias 23 de março, 31 de maio, 28 de setembro e 14 de dezembro para os *Soldays*, como se pode ver no planeamento anual.

Nestes dias promove-se o convívio e a diversão dos sócios, permitindo-se a entrada livre de acompanhantes. Os principais objetivos destes dias são a angariação de *leads* (contactos) para futuras inscrições e o aproveitamento de um clima de festa para o aumento das vendas dos produtos e serviços secundários do Clube. Estes lançamentos de novos produtos funcionam como fatores de atração de novos consumidores e permanência dos atuais (Sá, 1999).

Para que isto aconteça, existem sempre promoções nestes dias, desde o abatimento da joia de inscrição para quem se inscreve; descontos em massagens, suplementação e/ou PT.

Os *Soldays* são sempre publicitados internamente, tanto pelos instrutores do ginásio e das aulas de grupo, pela receção, como por meio de *templates* elucidativos das modalidades participantes no evento.

13.2.1. INSCRIÇÕES SOLDAY

As inscrições nas aulas de grupo destes dias são limitadas, pelo que a receção tem um trabalho acrescido no controlo deste número de sócios e de convidados.

Já se pensou em caucionar estas inscrições, uma vez que muita gente se inscreve e depois não aparece, deixando lugares livres e sócios sem possibilidade de experimentar. No entanto, de momento, não está a ser praticada esta regra, pois a restituição da caução no final estava a dar demasiados problemas de logística.

13.2.2. OBJETIVOS DO 1º SOLDAY (15 DE DEZEMBRO 2012)

Este *Solday* teve um objetivo reforçado em termos de adesões. Não só se reiterou a pressão nos possíveis sócios, como também foi lançada uma nova modalidade de valor acrescentado: o *Grit Series*. Pretendia-se que os sócios se inscrevessem na nova modalidade assim que experimentassem, uma vez que o objetivo seriam 150 inscrições no final de janeiro.

O lançamento desta modalidade comportou grandes despesas ao Clube, uma vez que sendo um lançamento de uma modalidade registada, e lançamento único a nível nacional, houve muita despesa para com a *Manz*, mas também na formação específica de professores e na aquisição de material novo.

13.2.3. COMUNICAÇÃO DO EVENTO

Como em todos os eventos em que o departamento de *marketing* tem uma forte ação, a comunicação foi bastante bem executada através de *flyers*, cartazes e comunicação por *e-mail* e *sms*.

13.2.4. BALANÇO DO EVENTO

O lançamento da modalidade foi brutal, com grande impacto na maioria dos sócios, que apreciaram muito a experiência e o número de participantes foi bastante elevado. Porém, dado o valor acrescido à mensalidade, as inscrições pretendidas não foram o esperado. Apesar do valor mensal para frequentar estas 13 aulas não ser elevado, a conjuntura atual funcionou como excelente pretexto para a não-inscrição, tendo resultado apenas em vinte inscrições – valor muito precário para um clube com 1500 sócios nesta altura.

Neste sentido, foi imperativo criar desde logo estratégias para o aumento destas inscrições, pelo que se decidiu que haveria novas aulas experimentais para que mais sócios pudessem sentir-se tentados a inscrever-se, apontando-se de imediato mais duas datas possíveis para experimentação.

No entanto, não se pode descurar o restante evento, houve novas adesões, uma vez que estavam isentos de joia, vendas de suplementação e de

material *Reebok*, porém, a mais-valia deste evento terá mesmo sido a retenção obtida pelas aulas das modalidades holísticas: o pilates e o yoga, nas quais as vagas foram esgotadas e se proporcionaram momentos de extremo bem-estar aos sócios.

13.3. CARNAVAL

13.3.1. OBJETIVOS

Para a realização deste evento, foi feito um *briefing* com todos os *club managers* para que o tema fosse semelhante a nível nacional. O departamento de *marketing* reuniu com os coordenadores dos dez clubes e definiu, em janeiro, que as aulas alusivas ao Carnaval teriam ênfase na Dança e nas modalidades que a promovem: o *Sh'Bam*, *Zumba* e Ritmos, pois acreditaram serem as mais alegres e passíveis de brincadeiras carnavalescas, bem como de execução fácil com máscaras.

As datas escolhidas para a realização deste evento foram os dias 11 e 12 de fevereiro (véspera e dia de Carnaval), sendo o objetivo deste evento, única e simplesmente, a retenção dos sócios: o divertimento, o lazer e o convívio entre sócios e *staff*, uma vez que este evento não possibilita a entrada de não-sócios.

13.3.2. CALENDARIZAÇÃO AULAS

Apesar da temática estar definida a nível central, deu-se a possibilidade aos *club managers*, que conhecem melhor o seu clube do que ninguém, de adicionaram mais uma ou duas modalidades ao evento, segundo as preferências dos associados.

Estas alterações ao programa inicial tiveram que ser comunicadas ao departamento de *marketing* com a máxima urgência, para que toda a comunicação pudesse ser ajustada a tempo.

O Dragão optou por aproveitar a oportunidade, não só para divertir os sócios, mas também para lhes proporcionar mais aulas de RPM, as indiscutivelmente favoritas do público do clube.

Assim, para o Carnaval foram propostas quatro aulas: duas de RPM, uma de *Sh'Bam* e uma de *Zumba*, com a seguinte calendarização, que não interferiria com o normal funcionamento do Clube:

- 09:30 – *Sh'Bam* e 19:00 – *Zumba* – dia 11 de fevereiro, onde professores e sócios viriam mascarados!
- 11:00 – RPM; 16:45 – RPM – dia 12 de fevereiro, também alusivas ao Carnaval.

13.3.3. COMUNICAÇÃO

Após aprovação do departamento de *marketing*, estas aulas foram comunicadas aos sócios com duas semanas de antecedência através de *flyers* (Anexo H), enviados por *e-mail* a todos os sócios, e *templates* afixados em locais estratégicos do Clube.

13.3.4. RESULTADOS / REFLEXÕES

O resultado deste evento foi bastante positivo, uma vez que não só os professores e sócios se mascararam, mas todo o *staff* participou na brincadeira, tendo-se conseguido um ambiente muito divertido no Clube, com uma decoração diferente e uma série de "partidas" por todo o Clube.

13.4. SOLDAY SPRING

13.4.1. OBJETIVOS

Mais uma vez, este *Solday*, subordinado ao tema "*Um desafio de Primavera para conquistar o Verão*" tem como principal objetivo a captação de *leads* (contactos para possíveis adesões) e o foco na retenção.

13.4.2. PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS DESTE SOLDAY

Desta vez, criaram-se novas ferramentas para angariar referências, o *Day Pass* e o *Vale Oferta*, com características distintas.

O *Day Pass*, obrigaria o sócio que se pretende inscrever em mais do que uma modalidade a deixar uma referência válida, isto é, um contacto de uma pessoa que possivelmente gostaria de experimentar o Clube e/ou participar no *Solday*. O contacto telefónico, bem como o *e-mail* do amigo teriam que ser válidos para que o sócio recebesse um vale oferta.



Figura 14 Vouchers Solday Spring

Este vale oferta serviria como *free pass* para o amigo e possibilitaria a oferta da joia de inscrição, mediante apresentação no dia do *Solday*. Em simultâneo, o sócio que deixasse a referência em questão beneficiaria de 20€ de desconto em serviços de PT ou SPA.



Figura 15 Vale de oferta ao sócio

Foram ainda impressos cartazes (Anexo I) de dimensões A3, plastificados e expostos no Clube a 4 de março.

13.4.3. CALENDARIZAÇÃO AULAS

Neste *Solday*, cujo foco especial seria o *Grit Series* (com três aulas de utilização livre), programaram-se ainda mais onze aulas e um momento especial (surpresa):

Quadro 24 Mindset Solday Spring

Aula	Horário	Professores	Cap	Estúdio
<i>Body Pump</i>	10:15	Macieira; Juliana e Luís Abreu	30	1
<i>Body Vive</i>	10:30	Tânia e David Pinto	34	2
RPM	10:30	Cláudia e Luísa	25	3
Hidrogenástica	11:00	Joana	80	P
<i>Body Balance</i>	11:30	Macieira e Pedro Vieira	30	1
<i>Body Attack</i>	11:30	Lia, Ana Castro e Luís Abreu	25	3
RPM	12:30	David Pinto e Luís Abreu	34	2
<i>Grit Series – Plyo</i>	12:45	Lia, Inês e Tânia	20	1
<i>Magic Moment</i>	15:30	Todos	50	1
<i>Sh'Bam</i>	16:00	Tânia e Ana Cabral	30	3
<i>Grit Series – Cardio</i>	16:15	Lia e Inês	30	1
Hidrogenástica	16:30	Juliana e Ana Castro	80	P
<i>Power Jump</i>	17:00	Tânia e Cláudia	19	1
<i>Grit Series – Strength</i>	18:00	Tânia; Lia e Inês	20	1
<i>Body Step</i>	18:30	Ana Maio; Cláudia Ribeiro e Juliana	30	1

Foram ainda definidos, como se verifica no quadro acima, quais os professores que iriam ministrar as aulas, a capacidade de cada aula e o estúdio onde se realizariam.

13.4.4. COMUNICAÇÃO

As inscrições terão sido abertas a dia 4 de março, apenas na receção do Clube, sendo proibidas as inscrições *online*.

Para além da comunicação visual, e falada, foram encaminhadas as listagens de *walk-ins* e ex-sócios para o departamento de *marketing* e, consecutivamente, enviadas a dia 16 do mesmo mês, mensagens escritas a todos.

13.4.5. RESULTADOS / REFLEXÕES

O balanço deste evento foi bastante positivo, principalmente no que toca às vendas de produtos de valor acrescentado, como o *Grit Series* e a suplementação. Os professores tiveram um papel primordial no que toca à divulgação do evento e à angariação de inscrições, uma vez que foram uma ajuda preciosa na criação de compromisso com os sócios. Ao mesmo tempo, a intensidade das aulas permitiu que os professores sugerissem produtos específicos de suplementação, indo de acordo com os produtos em promoção nesse mesmo dia.

A nível de inscrições e captação de referências o resultado não foi o esperado, visto que muitos sócios de outros clubes aproveitaram para ir experimentar o GS: o que não se pode considerar prejudicial, uma vez que as inscrições foram em número significativo.

Foi ainda possível satisfazer as necessidades de quase todos os sócios, uma vez que as modalidades estavam todas representadas. Pela primeira vez, o clube conseguiu programar aulas de RPM suficientes e esgotar as vagas em todas as aulas, fruto de um trabalho de equipa nunca antes visto.

13.5. BODY & MIND

13.5.1. OBJETIVOS

O *Body & Mind* foi uma iniciativa bastante desafiadora para os professores das aulas holísticas e teve como foco principal proporcionar aos interessados uma mega aula de relaxamento e alinhamento postural. A promoção das modalidades de Pilates e *Body Balance*, a captação de novas referências e o fomento da retenção foram os objetivos estabelecidos para este evento, que se desenrolou na tarde de 26 de janeiro.

13.5.2. CALENDARIZAÇÃO AULAS

Não se pode parar as atividades do Clube para a realização de uma mega aula, daí que se tenha apontado para um horário "semi-nobre" do clube para a sua realização (Anexo J). Assim, aproveitou-se o horário das 16:30 às 18:30 para a realização de uma aula de Pilates (16:30 – 17:30) e de uma aula de *Body Balance* (17:30 às 18:30), destinando-se um estúdio para decoração especial.

13.5.3. SUGESTÕES EXTRA PARA O EVENTO.

A dinâmica inicial do evento aparentava ser bastante pobre: duas aulas, espaçadas uma da outra, de modalidades consideradas de baixo impacto. Partindo da análise das reclamações recebidas recentemente pensou-se em dinamizar um pouco mais o evento e rentabilizar mais os recursos do clube. Deste modo, foram sugeridas algumas melhorias à dinâmica deste evento:

- Entre as aulas, foi sugerido que fosse colocada uma marquesa na sala, onde as terapeutas do clube pudessem realizar avaliações de saúde (sempre oferecidas aos sócios, mas que nunca se realizam por falta de disponibilidade dos mesmos). Estas avaliações poderiam resultar na venda de produtos *SPA*, não teriam qualquer custo para o clube e seriam certamente do agrado dos sócios.

- Entre as aulas existiriam, também, PTs disponíveis para a realização de alongamentos assistidos aos sócios – o que poderia resultar em eventuais vendas de *packs* de PT.
- Foi sugerido, por fim, que a música ambiente do clube, durante essas quatro horas fosse alterada para um registo mais bucólico, mais nostálgico e mesmo mais relaxante.

13.5.4. BALANÇO DO EVENTO.

Os resultados obtidos foram bastante gratificantes a todos os níveis. A nível pessoal, porque as sugestões foram aceites e a dinâmica melhorou bastante, tendo sido possível oferecer momentos de extremo bem-estar e relaxamento aos sócios.

A nível da retenção foi ótimo, uma vez que os *feedbacks* dos sócios enchiam qualquer um de orgulho e o clima do clube ficou bastante menos tenso nesse dia.

Por fim, a nível de vendas foi também bastante agradável, uma vez que tanto as terapeutas como os PTs conseguiram vender os seus produtos, ainda que não em quantidades que se gostaria.

13.6. THE COLOR RUN

The Color Run é conhecida como a corrida mais feliz do planeta, procurando criar uma experiência única de felicidade e alegria em todos os que participam. Tem como característica especial pintar toda a gente que participa, sendo uma explosão de cor por todo o percurso de cinco quilómetros. Tem como objetivos alegrar as pessoas, o multiculturalismo e ainda é uma corrida de cariz social, sendo solidariamente entregues quantias avultadas, nas cidades onde se realiza, a organizações de caridade.

Este projeto terá iniciado em janeiro de 2012, com cerca de cinquenta eventos e 600.000 participantes, contando agora com mais de cem eventos e mais de um milhão de participantes em 2013 (TheColorRun, 2013a).

A *Solinca*, como HC de renome nacional, não poderia deixar passar esta oportunidade de se mostrar ao público, uma vez que esta corrida tem uma projeção mundial absolutamente descomunal, desde jornais, revistas específicas de vários sectores, transmissão televisiva, etc. (TheColorRun, 2013b); nem deixar de cultivar um momento de convívio inesquecível aos sócios. Uma vez que a organização deste evento estaria a cargo de outros, seria ridículo a *Solinca* não formar uma equipa que pudesse participar no evento. Assim, rapidamente se criou uma equipa onde todos os sócios se poderiam inscrever e participar neste magnífico evento.

13.6.1. O PROCEDIMENTO DE INSCRIÇÃO NA EQUIPA

Após divulgação nos clubes do Porto (Dragão, Porto Palácio Hotel, *Norteshopping* e Gaia), através de cartazes (Anexo L), a equipa da *Solinca* foi formada e coordenada pelo *fitness manager* do *Norteshopping* (Paulo Machado), com o nome de Clube Corrida *Solinca*.

As inscrições eram simples de efetuar, através do *site* do evento, tendo sido facultado um código a todos os sócios que nela se pretendessem inscrever.

13.6.2. CLASSIFICAÇÃO NA CORRIDA

É deveras importante registar o orgulho e a alegria manifestada pelos participantes, os inúmeros agradecimentos ao Clube, as manifestações de felicidade nos dias seguintes e a revitalização do corpo e mente. Foi, de facto, um evento digno de registo na memória de todos aqueles que fizeram os cinco quilómetros, o que trouxe o maior orgulho e satisfação à empresa.

Acresce-se ainda ao sucesso do evento a classificação de décimo primeiro lugar no que toca ao tamanho da equipa, contando com oitenta e três membros (TheColorRun, 2013b).

TOP EQUIPAS NACIONAL			
1	Ginásio Fit&Fun	278 Coimbra	
2	Kangaroo Runners - KHC PORTO	231 Matosinhos	
3	Holmes Place	189 Coimbra	
4	HOLMES PLACE QUINTA DA FONTE	156 Lisboa	
5	João Ferreira PT	151 Matosinhos	
6	Fitness Hut	141 Lisboa	
7	Joao Mendes & friends	117 Matosinhos	
8	Run Forrest	108 Coimbra	
9	FFUC YEAH!!	105 Coimbra	
10	MEO	100 Lisboa	
11	Clube Corrida Solinca	83 Matosinhos	
12	Fundo Solidário	82 Coimbra	
13	Solinca	81 Braga	
14	HolmesPlaceBoavista-UrbanTeam	80 Matosinhos	
15	Sport Zone	76 Matosinhos	
16	FAMA RUNNERS		74 Matosinhos
17	Akua Fit		74 Braga
18	GRUPO MARAVILHA/VL		67 Matosinhos
19	GVN Runner's		66 Matosinhos
20	Paulo Freitas PT Vila das Aves		66 Matosinhos
21	The United Colors of FMUC		64 Coimbra
22	Picassos		61 Coimbra
23	OS PINTAROLAS		59 Matosinhos
24	xapisco&ca		58 Coimbra
25	Run To Be Alive		56 Matosinhos
26	GAEP Color		56 Matosinhos
27	DA-ME COR		56 Lisboa
28	Os enforcados		54 Coimbra
29	GERAÇÕES		53 Coimbra
30	Colorful Smilings		51 Braga

Figura 16 Classificação nacional *The Color Run*

13.7. SOLKIDS SWIM

Uma vez que o Dragão possui excelentes instalações no que toca às piscinas foi delineado um planeamento para o aumento da receita. Consistindo-se como um projeto com a duração de uma semana dedicada à Natação – dias 1 a 6 de abril. O desenvolvimento desta iniciativa a decorrer durante o horário de cada escola de natação e respetivas turmas, teria como objetivo festejar a natação com os alunos atualmente inscritos e conseguir trazer amigos dos alunos/sócios a experimentar as aulas de natação.

13.7.1. DIVULGAÇÃO:

- Emissão de *flyers* e cartazes para ser exposta com alguma antecedência, mas os professores de natação terão um papel muito importante na comunicação aos alunos e pais.

- Na primeira semana, a receção estaria encarregada de auferir listagens de ex-sócios para contacto e convite de participação no evento; sendo, na segunda semana, determinante o papel dos professores que também contactariam ex-alunos para os convidarem a participar.
- Todos os clubes enviariam uma lista com contactos de potenciais colégios para serem enviados os convites

13.7.2. PROCEDIMENTO

- Não direccionar tudo para um dia mas abranger todas as turmas nos diferentes dias da semana.
- O evento aconteceria durante as aulas já estipuladas onde os alunos estão inscritos e os pais poderiam participar na aula.
- As manhãs seriam destinadas aos colégios/infantários que quisessem experimentar.

13.7.2.1. DURANTE AS AULAS DE NATAÇÃO

- Criação de momentos de envolvimento com os sócios / retenção
- Cerimónia de passagem de nível com entrega de fita de pulso
- Foto respetiva de entrega da fita (professor/aluno/turma)
- Estafetas dos níveis por turmas;
- Atividades pais e filhos;

13.7.2.2. CRIAÇÃO DE IMAGEM DE MARCA / COMUNICAÇÃO

- Venda de toucas com a cor correspondente ao nível (receção);
- Comunicação interna (receção/plasma/balneários de crianças e adultos/circulação para a piscina/piscina)
- Passes de oferta /convites (amigo,pais,sócios)

13.7.2.3. POTENCIAÇÃO DE CENTROS DE LUCRO / VENDAS

- Venda de programas de aulas de Natação para colégio/grupos;
- Venda de aulas de natação para crianças e adultos;
- Venda de *merchandising* associado (toucas) – envolver recepção;

13.7.2.4. FONTE DE NOVAS ADESÕES

- 1 convite por cada aluno - para convidar amigos da mesma idade para o dia da aula – passe de oferta de 1 aula de natação para cada convidado - usufruir da experiência no contexto de aula;

- 1 convite para 2 aulas gratuita de natação, a entregar a todos os pais que acompanharem os filhos na aula (a inscrever-se em horário de adultos) - passes de oferta de 2 aulas de natação gratuitas a todos os pais;

- 1 convite para sócios – para convidar o filho ou filho de amigo - passe oferta de 1 avaliação inicial e uma aula de natação da criança (convite entregue aos sócios no *Solday*) com data de utilização até final de maio.

13.7.2.5. DURANTE AS MANHÃS (TEMPOS “MORTOS” DA ESCOLA DE NATAÇÃO)

- Convite por *e-mail* para colégios e infantários - dia aberto.

14. FORMAÇÃO

Segundo Bilhim (2006), é comumente aceite que a formação ao longo da vida é um processo imprescindível, contínuo e exigente, pois a sociedade transforma-se e com ela as suas necessidades nas mais diversas áreas de intervenção social. Ao mesmo tempo, Welch (2009) afirma que o verdadeiro líder é aquele que incentiva e procura a formação, que pretende formar líderes superiores a si mesmo, sendo apenas possível atingir o sucesso desejável com a devida competência e instrumentos.

Daylchuck (1999) defende que é fundamental incrementar diversidade e especialização, o envolvimento com as faculdades de economia e gestão, bem como enfatizar os aspetos internacionais e globais, no sentido de melhorar a capacidade empreendedora.

14.1. FORMAÇÃO EQUIPA TÉCNICA

Logo em janeiro, incentivados pela baixa cotação obtida na rúbrica relativa ao acompanhamento técnico no NPS, compreendeu-se a necessidade urgente de proporcionar momentos de formação aos funcionários, para que todos trabalhassem sob o mesmo alinhamento e com objetivos comuns, transversais ao negócio.

Assim, promoveu-se um momento de formação interna, recorrendo apenas aos recursos existentes no clube, com uma dupla finalidade: por um lado, o incremento da qualidade no acompanhamento técnico, por outro, uma formação em vendas, apoiados pela parte comercial.

Relativamente ao acompanhamento técnico reviram-se os conteúdos fundamentais da prescrição de treino e dos processos de avaliação física, no sentido de uniformizar os procedimentos. Algumas dúvidas puderam ser esclarecidas e a troca de conhecimentos foi bastante enriquecedora para todos. No que respeita à parte comercial, de vendas de PT, nomeadamente, as consultoras comerciais tiveram um papel fundamental, ensinando técnicas de venda, diferenciando tipos de clientes e até mesmo fazendo *role-plays* de

situações hipotéticas. Esta segunda parte da formação teve ótimas repercussões a nível de vendas, que dispararam a partir daí.

14.2. FORMAÇÃO MEMBERSHIPS

Em março, após toda a agitação do início do ano, para uniformização dos procedimentos, teve que se proceder a uma formação transversal a todos os clubes para traçar novas diretrizes de negócio: algumas considerações acerca dos procedimentos e a definição de normas foram o objeto desta formação, que foi ministrada pelos diretores de negócio e operacional e destinada aos *memberships*

Assim, relativamente aos utentes definiu-se:

- Ativar *prospects* não funciona – necessidade de nova ficha de cliente.
- É obrigatório manter o nome na inscrição após pesquisa.
- É obrigatória a configuração dos cacifos para aluguer.
- É fundamental a colocação de serviços em quantidade para faturação.
- O sistema tem muitos erros: tem que ser verificado o *pricing* correto.
- Os *trade-downs* e transferências internas alteram as listagens – ter isto em atenção quando se emitem.
- Quando se faz uma suspensão tem que se lançar a liquidação.
- Quanto às suspensões retroativas, os créditos têm que ser lançados para o mês seguinte.
- A faturação de grupos ainda se encontra em verificação.

Relativamente ao Débito Direto:

- A referência deve ser mantida em caso do NIB estar incorretos – desde que nunca ativada (confirmar ativação da referência).
- Obrigatório o envio do relatório faturação classificada.
- Obrigatório guardar um registo de clientes com troca de NIB.

As listagens também foram alvo de críticas:

- O *timing* das listagens de devedores está a ser errado – antecipar

- Muitas das listagens estão a sair em duplicado – corrigir listagens antes do envio.
- Para parametrizar a Natação   necessário inserir a data do último pagamento e emitir as folhas de presena

No sentido de facilitar a vida aos clientes ainda se possibilitou, a partir de maro, que os seus assuntos pudessem ser tratados em qualquer clube, ou seja, os clientes passa a poder fazer pedidos (suspensão, cancelamento, alterao de dados) em qualquer clube (não necessariamente o de origem); os clientes podem fazer as avaliaoes físicas em qualquer clube (evitar sobrecarregar clubes com adesões massivas – Colombo e Dragão); porém, se o cliente compra centros de lucro, deve ser imputado nesse clube (transferência interna);

14.2. FORMAO SPA

No sentido de aumentar o lucro nos servios de *Spa*, realizou-se uma formao de *Spa*, através de uma entidade formadora externa: *Expansão York*. A formao tinha uma parte teórica e outra prática:

Formao de vendas de *Spa*: 09h00 – 13h00 (4 horas):

- Obrigatória para receo, consultores, instrutores e massagistas;
- Importante para terapeutas externos;
- Sul: 12 Maro – *Solinca* Colombo;
- Norte: 11 Maro – *Solinca* Dragão;
- *Front-office*: assegurado pelo *membership* e club manager;

Formao prática: 09h00 – 18h00 (8 horas)

- Obrigatória para massagistas;
- Obrigatória para novos terapeutas – formao da marca;
- Importante para terapeutas externos;
- Sul: 11 de maro – *Expansão York*.
- Norte: 8 de maro – *Expansão York*.

14.3. ESTÁGIOS:

Os estagiários são sempre um recurso importante no Dragão. O grande volume de trabalho leva, por vezes, à desmotivação dos colaboradores, pelo que os estagiários têm um papel fulcral no que toca a acrescentar motivação a todos. Com a colaboração destes últimos, torna-se mais fácil dar respostas a alguns níveis que vão sendo descurados em épocas de grande afluência ao clube.

Os vários protocolos existentes entre a *Solinca* e diversas instituições de ensino, desde o ensino secundário ao superior permitem uma dinâmica de cruzamento de conhecimentos e formação prática para os estagiários e uma forte e regular colaboração para o clube.

14.3.1. SOFIA RAMOS – ESTÁGIO CURRICULAR DA LICENCIATURA

Em janeiro deu-se oportunidade à Sofia Ramos, sob a forma de um estágio curricular, da licenciatura em Ciências do Desporto da ESE, para aprender e participar em experiências reais. Desde o início toda a equipa contribuiu para maximizar a experiência e oportunidade de adquirir conhecimento: ajustaram-se os horários e RHs em função de melhorias operacionais de inícios de aulas e preparação das mesmas, onde a Sofia teve um papel proactivo na sugestão de melhorias, bem como na organização de iniciativas diferentes.

14.3.2. TELMA E PEDRO – ESTÁGIO TECNOLÓGICO DA ESCOLA DO CERCO DO PORTO.

Iniciando em março e com a duração de um mês, dois alunos do Curso Tecnológico de Desporto, da escola do Cerco do Porto, foram aceites como estagiários, tendo sido, para isso, traçadas linhas orientadoras bem definidas, no sentido de que a estadia dos mesmos contribuísse para regularização uma série de processos que estariam em atraso no clube.

Para aumentar a rendibilidade de ambos e para garantir a presença de mais alguém sempre no clube, foram definidos horários para cada um deles,

havendo, porém, momentos em que ambos estariam disponíveis. As funções que lhes foram destinadas foram as seguintes:

- Aumentar a quantidade e disponibilidade de prestação de serviço ao cliente (entrega de toalhas em mão; ajuda a tirar senhas, orientar os sócios para os locais pretendido, balneários, ginásio, estúdios);
- Arrumação do arquivo – que teria sido descurado no mês anterior devido ao volume de trabalho prioritário;
- Atualizar o arquivo da receção – cancelamentos, suspensões, e outra documentação pendente.
- Ajudar os Consultores Comerciais no plano de comunicação e divulgação, ou seja, distribuição de *flyers* na zona habitacional, *corporate* e universidades, por exemplo.
- No que respeita ao *fitness* – ajudar na arrumação dos materiais, limpeza das fichas sócios cancelados, orientação de material de uns estúdios para os outros (como no caso do GS).

De fato, a ajuda destes dois estagiários foi preciosa: num mês conseguiram reorganizar tudo o que era papelada pendente, deram uma nova força e motivação aos sócios e colaboraram de forma sempre disponível na arrumação e atualização de processos.

14.3.3. ENOQUE – ESTÁGIO CURRICULAR DA LICENCIATURA

O Enoque, aluno do ISMAI, da licenciatura de Gestão do Desporto, iniciou no final de março o seu estágio curricular. Todos os colaboradores, sem exceção ajudaram o Enoque na integração rápida e fácil nos processos e dinâmicas do *Solinca* do Dragão.

O objetivo da realização deste estágio seria a criação de valor para a empresa e partilha de conhecimento para o estagiário.

Para a integração deste estágio e ser possível gerir todos os recursos, uma vez mais teve que se atualizar os horários e definir tarefas para todos, o que solicitou grande esforço do CM no que toca a orientar toda a equipa.

14.4. VISITAS DE ESTUDO

Em fevereiro houve a solicitação de uma visita ao Clube por parte do Agrupamento de Escolas de Águeda do Sul (distrito de Aveiro). Pretendiam realizar uma visita de estudo com os alunos do 10º e 11º anos do Curso Profissional de Técnico de Apoio à Gestão Desportiva e respetivos professores, para que pudessem desenvolver e aprofundar os seus conhecimentos sobre gestão de ginásios e centros de lazer.

Assim, após aceite a proposta pelo CM, no dia 1 de março, realizou-se a referida visita: os alunos visitariam o clube no início da tarde e posteriormente visitariam o Estádio do Dragão. Para não criar confusão no clube, decidiu-se que os quarenta alunos seriam divididos em grupos de dez e seriam acompanhados por um colaborador, neste caso específico, eu, e um professor, para que todos pudessem conhecer as instalações e ir levantando questões que viriam ser respondidas. No final das visitas, juntar-se-iam todos nos *courts* de *squash* e poderiam levantar questões para que vissem esclarecidas algumas dúvidas acerca do funcionamento do clube.

14.4.1 BALANÇO DA VISITA

A participação nesta iniciativa foi bastante enriquecedora e motivadora graças ao voto de confiança transmitido pelo CM. Os alunos levantaram uma série de questões, principalmente no que toca a metodologias de treino, o que foi bastante engraçado: estavam mais interessados em frequentar o clube do que propriamente aprender. Já os professores, incentivados pela dimensão do clube – e principalmente da piscina – questionaram vários pontos-chave, desde a afluência ao clube, processos de retenção internos e valores envolvidos na gestão do clube e mesmo da *Solinca*.

CAPÍTULO IV: REFLEXÃO FINAL E COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

A vida dá inúmeras voltas e pode correr-se o mundo inteiro que o retorno é sempre a casa. Pelo caminho encontram-se pessoas, locais, músicas e aromas que ficam na memória, mas que nunca fazem esquecer aquilo que se deixou para trás. Mesmo os sentimentos e emoções decorrem da avaliação e interpretação das diversas situações, segundo um prisma intrínseco: o de cada um, dos valores pessoais, dos princípios, dos gostos, da educação.

Após experiências diversas no negócio do *fitness*, nunca anteriormente na parte da gestão, torna-se deveras motivador compreender o outro lado das situações, os "porquês" e os "para quês" das decisões tomadas num certo sentido. Muitas questões terão sido esclarecidas no decorrer do estágio e muitos ensinamentos para a vida terão sido retirados de situações particulares que certamente serão muito proveitosos para a atitude a assumir futuramente.

Numa sociedade onde a erosão das identidades sociais, a deflação ideológica e política são quase palpáveis (Lipovetsky, 1989), num acumulado de conformismo e individualismo ao invés da cooperação, entreajuda, proatividade e autossuperação, torna-se incrivelmente importante que os futuros profissionais e, em especial gestores, contribuam para o combate desta estagnação de valores inerente à sociedade atual. Assim, numa fase primária, de estágio, o investimento pessoal, a promoção do trabalho, a criatividade alicerçada no espírito de iniciativa foram vetores essenciais para a cooperação com os outros, formando-os e formando-se com eles.

Este estágio profissionalizante permitiu um conjunto enorme e variadíssimo de experiências profissionais, uma vez que houve oportunidade de participar em projetos de índole diferenciada. A aprendizagem diária e, principalmente, a observação, uma vez que permite desenvolver raciocínios originais e a habilidade para identificar acontecimentos significativos (Bell, 1997), permitiram adquirir um conjunto alargado de competências, bem como testar os limites próprios das partes envolvidas.

O balanço geral é muitíssimo positivo, porém o espírito crítico e o perfeccionismo, talvez exagerados, obrigaram a discordar de alguns aspetos, como não podia deixar de ser.

Antes de mais, foi novamente possível apurar a perceção daquilo que são os negócios no desporto, quais as áreas de intervenção e de que formas é possível atuar. Os diferentes vetores necessitam de abordagens distintas, sendo fundamental um conhecimento informático e burocrático elevado para que se possa dar resposta às diversas solicitações. Deste modo, quanto melhor se averigua a situação, se compreende os meios de comunicação e se faz chegar a mensagem a quem de direito, mais facilmente se consegue equacionar os problemas, solucioná-los e atingir resultados aparentemente difíceis de alcançar. Além disso, para o sucesso e para a manutenção da homeostasia da organização, torna-se preponderante o rigor na execução de cada tarefa, o respeito pelo outro e a simpatia.

O mercado atual não permite atrasos na conceção, na operacionalização, nem tampouco na entrega dos resultados. As regras de mercado alteram-se a uma velocidade tal que apenas aqueles que conseguem acompanhar a mudança, adaptando-se rapidamente às diretrizes por ele impostas, sobrevivem (Kotler, 2009). Deste modo, felizmente, o volume de trabalho aumenta a cada dia que passa e não há indicadores que predigam a sua estagnação. A diversidade de situações que se mostram como imperativas para resolução, apesar de desafiantes e, não raras as vezes, desesperantes, obrigam a hierarquizar tarefas e até mesmo prioridades, trabalhar as sinergias existentes e pensar em lógicas bilateralmente benéficas (empresa-colaborador), apresentando-se como o maior fator de motivação que pode existir. As soluções que se apresentam têm que ser simultaneamente concretas e abstratas, isto é, têm que dissolver o problema e, preferencialmente abrir portas para a eliminação de problemas semelhantes que possam vir a surgir.

Esta necessidade de adaptação rápida pressupõe uma capacidade de tomada de decisão ainda mais célere. Todos os fatores têm de ser considerados de forma a poderem designar e aplicar uma gestão apropriada e

adequada a cada determinado momento da sua existência, tendo sempre em conta que decidir bem representará sucesso, ao passo que fazê-lo mal conduzirá, na grande maioria das vezes, ao fracasso (Araújo, 2001). Por outro lado, frequentemente, quando surge o problema, a solução já deveria ter sido antecipada (Pires, 2000), o que muitas vezes não acontece. Há que começar a precaver algumas situações de insucesso (Ajzen, 1991; Chang, 2007; Ekman, 2003), e responder de acordo com os acontecimentos: muitas das reclamações que surgem nos clubes são passíveis de previsão, uma vez que são vários os indicadores que o traduzem, porém, nem sempre os colaboradores agem em conformidade com a atenuação do problema, mas antes aguardam que alguém o faça – o que é uma atitude errada. O atraso nos processos decorre em grande parte por comodismo e desinteresse por parte dos colaboradores, pelo que a alteração deste comportamento deve ser uma prioridade do clube, através, nomeadamente, do reconhecimento e da valorização de comportamentos excepcionais. Contudo, salienta-se uma notória melhoria neste âmbito desde que começou a ser dada formação aos novos colaboradores, a par da motivação que é inerente ao novo emprego: uma energia que se tem mostrado contagiante e que tem dado resultados muito proveitosos ao clube, ora de cariz financeiro, ora de cariz social, promovendo o espírito de equipa, um bom ambiente de trabalho e um melhor atendimento aos sócios.

A capacidade de tomada de decisão rápida e de controlo emocional é transversal a todos os colaboradores. No entanto, o líder, através de comportamentos e regras (impostas ou não), pode demonstrar à equipa a relação existente entre a atitude e a geração, ou não, de conflito, bem como servir de exemplo no que toca a formas de atuação em contextos diversificados (Lança, 2012). Contudo, é indiscutível que cabe ao gestor tomar as decisões mais importantes, assumi-las e fazê-las vingar.

Esta capacidade foi, mais do que nunca, posta à prova neste estágio: o posicionamento em questão obrigou a tomadas de decisão muitíssimo rápidas aliadas a um controlo emocional superior. Assim, a resolução de problemas tornou-se uma forma de estar e não numa atividade esporádica (Kinicki, 2006), o que se traduziu numa melhoria indescritível destas competências que, por

sua vez, incrementam a convicção nas ideologias, na autonomia e na autoconfiança (influenciando, em simultâneo, a abertura a novas situações e promovendo a tomada de decisão correta no momento correto). As questões levantadas, as reclamações inconsistentes e outros desentendimentos no que toca ao atendimento aos clientes obrigam o representante da instituição a ter um controlo elevadíssimo nas palavras empregues, nas atitudes (que estão constantemente sob um olhar atento e avaliativo tanto por parte dos colaboradores como dos sócios) e na forma como apresenta várias soluções para o mesmo problema. Por vezes, a decisão a tomar tem que respeitar regras transversais de negócio, que não podem ser ultrapassadas, o que coloca a pessoa numa posição desagradável, mas a informação tem que ser transmitida, daí que a capacidade de comunicação tenha que estar bastante desenvolvida para não criar conflitos, nem criar mal-entendidos posteriormente.

Quanto ao desenvolvimento da capacidade de comunicação com pessoas culturalmente distintas, mas também com entidades de sectores diferenciados, o resultado dificilmente poderia ser melhor. A aplicação de novas estratégias comunicacionais, fruto do debate diário destas temáticas, permitiu um resultado absolutamente fascinante; o desenvolvimento desta capacidade foi notório, refletindo-se na maximização e rentabilização dos recursos nos projetos envolventes, permitindo cada vez mais uma comunicação clara, concisa e eficaz.

A proatividade sempre se mostrou como um aliado no percurso dos estagiários; da mesma forma, a implementação de iniciativas, de dimensões variadas e com objetivos divergentes, permitiu um cruzamento de saberes e de experiências que de outro modo não seriam possíveis. As responsabilidades dos coordenadores dos clubes são já tamanhas que, muitas vezes, até para autorizar demora bastante tempo. No entanto, a relação com o coordenador foi muito profissional, pelo que foi possível sugerir e organizar interessantes atividades de promoção do clube e de otimização de recursos.

No que respeita à operacionalização de processos e na aplicação prática das iniciativas idealizadas é imprescindível que as tarefas sejam distribuídas e que se funcione como uma equipa. O papel individual na concretização de

tarefas é fundamental para a consecução do todo. Todos os intervenientes são importantes, pelo que se devem recolher os dados que possam potenciar a tomada de decisão correta (Lança, 2012), a par da mediação e controlo do curso do processo, que são determinantes para construir um evento sólido e precaver os riscos de insucesso. A presença de todos nos momentos de transmissão das decisões é essencial para uma comunicação direta e esclarecimento de dúvidas emergentes: quando se parte para a comunicação do evento, esta tem que ser entendida e uniformizada por todos os colaboradores, por forma a conseguir objetivar-se os meandros específicos dos eventos, programar números e apurar os recursos necessários para o bom funcionamento do evento.

Foi possível perceber, no decorrer do estágio, que a motivação dos colaboradores determina, de certa forma, a motivação dos sócios, a aceitação de situações menos agradáveis e promove a resolução de imprevistos de uma forma mais eficaz e sem ressentimentos. Pelo contrário, se o clima motivacional dos colaboradores é insuficiente, influenciará negativamente a afluência dos sócios e degradará o ambiente do clube, acarretando grandes constrangimentos para toda a instituição, inclusive a desmotivação dos associados e a vontade de terminar a relação que possuem com a empresa. Coube ao gestor, e àqueles que o pretendem ser um dia, a procura intrínseca de um grau de motivação suficiente e dos meios de transmissão adequados que permitam criar um ambiente de trabalho saudável aos colaboradores (Lança, 2012). Este foi um fator em constante desenvolvimento, dado que as variações de estado motivacional foram extremamente comuns, e derivadas de situações diversas, quer a nível pessoal, quer profissional. No entanto, a adaptação foi bastante boa, aprendendo-se sempre novas estratégias motivacionais e de autocontrolo.

Neste sentido, a empresa conta ainda com processos que permitem um grande controlo e avaliação dos colaboradores, no sentido da maximização dos recursos e apostas nos melhores membros para integrar as equipas, visando alcançar os melhores resultados.

É possível verificar-se, cada vez mais, a necessidade de um gestor na tomada de decisão, na monitorização dos processos, no controlo e na motivação dos colaboradores. O líder é, provavelmente, o primeiro a sair prejudicado numa tomada de decisão errada, porém, o seu erro estende-se a toda a organização, a todos os colaboradores, daí que este erro deva ser minorado ao infinitesimal, através da construção de uma personalidade forte e assertiva, humana e consciente dos recursos existentes e dos limites próprios e da organização.

Contudo, um líder falha. Falha muitas vezes, mais quando se fala numa organização deste tipo. Torna-se muito fácil apontar erros, discordar das decisões, criticar estilos de liderança. Há que saber assumir os erros e procurar uma equipa, como que uma tripulação, uma inteligência coletiva, que se aperceba do erro e que, numa dinâmica coesa, assuma o comando quando o primeiro fraqueja, cooperando o mais possível num esforço pela concretização a missão primordial (Variations, 2008).

Em suma, a procura incessante de novos conhecimentos, formas de intervenção e iniciativas empreendedoras, permitiram que este estágio suplantasse, não só todas as expectativas, como também a criação de novas metas, novos desafios. Neste sentido, foram imensas as situações que levaram a uma aprendizagem constante, quer a nível profissional, quer a nível pessoal.

Hoje em dia, o melhor reconhecimento que pode ser dado a alguém a nível profissional é, com certeza, uma nova proposta de emprego. Dado o bom desempenho demonstrado na resolução das tarefas propostas, o estágio culminou numa proposta de Estágio Profissional na empresa mãe, a *SONAE*, no âmbito da gestão contratual e de processos de recrutamento dos vários clubes *Solinca*. O desafio e a adrenalina de aceitar uma nova proposta são sempre indescritíveis, na medida em que a mudança acarreta inovação e evolução. Contudo, por vezes, não é fácil aceitar essa mudança, é importante que se confie nos instintos próprios quando a mesma é pressentida e que haja sempre uma vontade intrínseca de adaptação às novas situações, pois será nestas que se poderá encontrar um novo equilíbrio (Johnson, 1998). Assim, adaptação a novos meios, metodologias e processos assume-se como o

caminho da procura de oportunidades de crescimento e de evolução como pessoa.

À medida que o tempo passa, a responsabilidade aumenta, de mãos dadas com a realização pessoal e profissional. A procura de novos desafios e a suplantação dos mesmos reflete-se naquilo que somos e na atitude que temos para com os outros e perante o mundo. A gestão é um mundo difícil, é preciso gostar mas, para quem gosta, é extremamente motivador e gratificante.

PERSPETIVAS FUTURAS DE INTERVENÇÃO NA ÁREA

O desporto tem inúmeras possibilidades de intervenção. Não se poderá dizer ilimitadas, pois isso constituir-se-ia uma utopia, mas, efetivamente, vêem-se pessoas a ter sucesso de diversas formas, segundo a avaliação que fazem do desporto, sob diversas perspetivas. A possibilidade de conjugação de várias áreas, o tratamento do desporto com o apreço que ele merece, permite intervenções diversificadas e de impacto social variável. Torna-se fundamental saber observar e analisar o ambiente, a paisagem, a sociedade em questão e compreender que estratégias utilizar para fomentar o desporto.

No seguimento do estágio curricular, o caminho será o estágio profissional, pelo que as perspetivas de evolução a nível profissional e pessoal são elevadas, apesar de área de atuação não ser diretamente no campo, no clube. No entanto, a ligação aos Clubes *Solinca* mantém-se, pelo que se espera conseguir contribuir para o melhoramento constante dos processos e da maximização da rentabilidade e sustentabilidade dos vários clubes e que, aos poucos, se venha a lidar com diferentes departamentos da administração, podendo, deste modo, aprender, evoluir e aceitar responsabilidades maiores na área da Gestão do Desporto.

BIBLIOGRAFIA

- Adelman, M. B. A., A.; Goodwin, C. (1994).** *Beyond Smiling: Social Support and Service Quality* (1 ed.). Thousand Oaks, CA: Roland T. Rust and Richard L. Oliver.
- AGAP. (2010).** Valores, Missão e Objectivos. Consult. 30 de abril de 2013 às 18:53, disponível em <http://www.agap.pt/content.php?contentid=256>
- Ajzen, I. (1991).** The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 179 - 211.
- Almeida, B. (2001).** *O desempenho dos voluntários e profissionais na organização de eventos desportivos internacionais: o papel das relações humanas*. Porto: Almeida, B. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Annesi, J. (2008).** Effects of Minimal Group Promotion on Cohesion and Exercise Adherence. *Journal of Health Psychology*(13), 447-458.
- APECATE. (2013).** Objectivos. Consult. 30 de abril às 18:48, disponível em <http://www.apecate.pt/pt/quem-somos/3005-objectivos.html>
- APOGESD. (2012).** Eleição dos Corpos Sociais, 1 de Dezembro de 2011. Consult. 30 de abril às 18:37 [http:// www.apogesd.pt](http://www.apogesd.pt)
- Araújo, J. (2001).** *Dirigir equipas, melhorar competências*. Porto: Teamwork Edições.
- Bell, J. (1997).** *Como realizar um projeto de investigação*.: Editora Gradiva.
- Bento, J. O. (1995).** *O Outro Lado do Desporto*. Porto: Campo das Letras Editores, S.A.
- Bento, J. O. (2004).** *Desporto - Discurso e Substância*. Porto: Campo das Letras.
- Bilhim, J. (2006).** *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas* (5 ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bitner, M. J. (1995).** Building Service Relationships: It's All About Promisses. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246 - 251.
- Bitner, M. J. B. H. B. T., Mary Stanfield. (1990).** The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*(54), 71 - 84.

- Brighenti, O., Clivaz, C., Délétroz, N., & Favre, V. (2005).** Sports Event Network for Tourism and Economic Development of the Alpine Space. In J.-L. Chappelet (Ed.) (Ed.), *From Inicial Idea To Success: A Guide To Bidding For Sports Events For Politicians And Administrators*. Switzerland: Sentalps Consortium.
- Campos, J. (2010).** *O Regime de Franchising do Minas Ténis Clube – Estágio Profissionalizante realizado no M.T.C., Belo Horizonte, Brasil*. Porto: Campos, J. Dissertação de Grau de Mestre em Ciências do Desporto apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Carrinho, A. (2010).** *Poupança energética associada ao uso de cobertura isotérmica sobre o plano de água. Estudo de caso realizado na Piscina Municipal de Rio Tinto*. Porto: Carrinho, A. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Chang, S., Chen, C., Wang, M., Yang, Y. (2007).** Effects of Online Shopping Attitudes, Subjective Norms and Control Beliefs on Online Shopping Intentions: A Test of the Theory of Planned Behaviour. *International Journal of Management*, 24(2), 296 - 302.
- Chiavenato, I. (1999).** *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2000).** *Recursos Humanos, edição compacta*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004).** *Gerenciando com as pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- Collins, J. P., J. . (2007).** *De excelnte a líder*. Cruz Quebrada: Casa das Letras.
- Constantino, J. M. (1992).** *Desporto Português, as Soluções Adiadas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2006).** *Desporto - Geometria de Equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2013).** Mensagem do Presidente do COP. Consult. 30 de abril de 2013 às 18:05, disponível em <http://www.comiteolimpicoportugal.pt/cop/mensagem>
- COP. (2005).** *Estatutos do Comité Olímpico de Portugal*
- Cordeiro, M. (2008).** *Parâmetros de Qualidade e Conforto Desportivo em Pavilhões Desportivos*. Porto: Cordeiro, M. Dissertação de Licenciatura apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Costa, M. (2008).** *Valor da Marca no Fitness: Estudo da Imagem e das Associações à Marca na Lealdade*. Lisboa: Costa, M. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- Cruz, C. C., O. (1998).** *Qualidade - uma filosofia de gestão*. Lisboa: Texto Editora.
- Daft, R. (2008).** *Management* (8 ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Daylchuck, K. (1999).** Sport Management as an Academic Discipline in the Next Millenium. In *Proceedings of the 7th Congress of the European Association for Sport Management* (Vol. Setempro, pp. 16 - 19). Thessaloniki.
- Delgadinho, R. (2011).** *Políticas e Gestão do Desporto Municipal: Estudo de Caso da Empresa Municipal Feira Viva, Cultura e Desporto EEM*. Porto: Delgadinho, R. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Denigot, G. (2004).** Como tomamos decisões? *Notícias Magazine*(18 janeiro), 26-32.
- Desporto, C.E.(1987).** Consult 29 de novembro de 2010, disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Diener, E. S., E; Oishi, S. (1997).** Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1-24.
- DLnº67/97. (1997).** *Decreto-Lei nº 67/97, de 3 de Abril - SADs e Clubes em Regime Especial de Gestão*.
- DLnº272/97. (1997).** *Decreto-Lei nº 272/97, de 8 de Outubro - Clubes de Praticantes*.
- DLnº273/2009. (2009).** *Decreto-Lei nº 273/2009, de 1 de Outubro*.
- DLnº279/97. (1997).** *Decreto-Lei nº 279/97, de 11 de Outubro - Associações Promotoras de Desporto*.
- DLnº315/2007. (2007).** *Decreto-Lei nº 314/2007, de 18 de Setembro*.
- Drucker, P. (2002).** *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade*.: Ed. Nobel.
- Ekman, P. (2003).** *Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York: Owl Books.

- Embaixador, A. (2010).** *Gestão de Eventos Desportivos e Satisfação no Trabalho – Relatório de Estágio Profissionalizante na RunPorto.com.* Porto: Embaixador, A. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- FIA. (2006).** *Top 10 strategies for Winning the Retention Battle - A Summary of 2 Years Research*
- Fichter, J. H. (1975).** *Sociologia. Coleção Ciências do Comportamento.* São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, Lda.
- Giddens, A. (2000).** *O Mundo na Era da Globalização.* Lisboa: Editorial Presença.
- Gilason, J. (2012).** Knowing the Lifetime Value of Your Members & Customers [Slideshare presentation].
- Gilmour, P. (2004).** Experience and transformation economies are booming *The Experience Economy.*
- Gonçalves, C. (2012).** *Retenção de Sócios no Fitness. Estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação.* Lisboa: Celina Gonçalves. Dissertação de Doutoramento apresentada a Faculdade de Motricidade Humana.
- Gönroos, C. (1994).** From *Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision, 2(32), 4 - 20.*
- Grantham, W. C. P., R.W.; York, T.D. & Winick, M. . (1998).** *Health & Fitness Management.: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities.* Estados Unidos da America: Human Kinetics.
- Green, B. C. (2005).** Building Sport Programs to Optimize Athlete Recruitment, Retention and Transition: Toward Normative Theory of Sport Development. *Journal of Sport Management, 3(19), 233 - 253.*
- Hardy, S., Mullin, B., Sutton, W. . (1993).** *Sport Marketing.* Estados Unidos da América: Human Kinetics.
- Hofstede, G. H., G.J.; Minkov, M. . (2010).** *Cultures And Organizations - Software of the Mind.* Estados Unidos da América: McGraw-Hill.
- Hotels, M. (1993).** How Marriott Makes a Great First Impression. *Service Edge 6, 5(5).*
- Hughes, M. T., J.B. (2009).** *A inteligência emocional de uma equipa.* Montijo: Smartbook.

- IHRSA. (2007a).** *Profiles of Success.*
- IHRSA. (2007b).** Retention Report. Boston: IHRSA.
- IPDJ. (2013).** Mensagem IPDJ. Consult. 30 de abril de 2013 às 2:10, disponível em <http://www.sejd.gov.pt/msg.html>
- Johnson, S. (1998).** *Quem Mexeu no Meu Queijo? Como Lidar com a Mudança no seu Trabalho e na Sua Vida* (5 ed.). Vermilion: P.G. Putnam's Sons - Penguin Putnam, Inc.
- Katzenbach, J. R. S., D.K. . (2001).** *Equipas de alta performance.* Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kingman-Brundage, J. (1989).** The ABC's of Service Systems Blue-printing.". In M. J. B. a. L. A. Crosby (Ed.), *Designing a Winning Service Strategy* (Vol. 3, pp. 30 - 33). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Kinicki, A. K., R. (2006).** *Comportamento Organizacional* (2 ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2009).** *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.* São Paulo: Ediouro.
- Kotler, P. (2011).** Reinventing *Marketing* to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132-135.
- Lança, R. (2012).** *Como formar equipas de elevado desempenho* (1 ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- LBAFD. (2007).** *Lei nº 5/2007, de 16 de Janeiro - Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto*
- Lei40/2007. (2007).** *Lei nº 40 /2007, de 24 de Agosto - Regime Especial de Constituição Imediata de Associação.*
- Lipovetsky, G. (1989).** *A Era do Vazio: Relógio d'Água.*
- Lynn, S. G. (1987).** Service Positioning Through Strustural Change. *Journal of Marketing*, January(51), 34 - 43.
- ManzProduções. (2013).** Modalidades. Consult. 13 de maio às 21:28, disponível em www.manz.pt
- Maznah, O. W. M., A. (2010).** Brand Loyalty and Relationship *Marketing* in Islamic Banking System. *Fidélité à la marque et marketing relationnel dans le systeme des banques islamiques*, 6(1), 25-32.

- McCarthy, J. (2007).** *IHRSA's Guide to Membership Retention: Industry Lessons on What and What Not – To Do* (2 ed.). Boston: IHRSA.
- Miller, D. (1992).** Distributive Justice: What the People Think. *Ethics*, *Journal Storage University of Chicago*.(Abril), 555-593.
- Milles, L. (2013).** Changing the Way the World Thinks About Fitness.
- Mintzberg, H. (1999).** *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mintzberg, H. (2009).** Rebuilding Companies as Communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 140-143.
- Mintzberg, H. (2011a).** From Management Development to Organization Development with IMPact. *OD Practitioner*, 43(3), 25-29.
- Mintzberg, H. (2011b).** Looking Forward to Development. *T+D*, 65(2), 50-55.
- Mintzberg, H. (2011c).** To Fix Health Care, Ask the Right Questions. *Harvard Business Review*, 89(10), 44-44.
- Oliveira, S. (2011).** *Relatório de Estágio no Departamento de Comunicação Futebol Clube do Porto*. Porto: Oliveira, S. Dissertação de Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto e Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Parasuraman, A. Z., V & Berry, L. (1994).** Reassessment of expectations as a comparison study in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*(58), 111-124.
- Pinto, N. (2002).** *O Gestor Desportivo e o Processo de Liderança – Análise e Caracterização do Estilo de Liderança Adoptado pelos Presidentes de Cinco dos Principais Clubes Desportivos da Região Autónoma da Madeira*. Porto: Pinto, N. Dissertação de Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Pires, G. (1996).** *Desporto e Política: paradoxos e realidades*. Lisboa: Editora O Desporto.
- Pires, G. (2000).** *Desenvolvimento Organizacional - Gestão do Desporto*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Motricidade Humana.
- Pires, G. (2003).** *Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. (2005).** *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD.

- Pires, G. S., P. (1999).** *Gestão do Desporto - Novos Desafios, Diferentes Soluções [Versão eletrónica]. Fórum Olímpico.*
- Pires, P. (2002).** *Gestão da qualidade em piscinas públicas. Estudo realizado em sete piscinas públicas dos distritos de Aveiro e Porto.* Porto: Pires, P. Dissertação de Licenciatura apresentada a Instituto Superior da Maia.
- Porter, M. (1986).** *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (7 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Sá, C. S., D. (1999).** *Marketing para Desporto – Um jogo empresarial.* Porto: IPAM.
- Sarmiento, J. P., ; Pinto, A.; Costa, C.; Silva, C. (2011).** O Evento Desportivo como factor de Desenvolvimento. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 1(1), 1-14.
- Schein, E. (1992).** *Organizational Culture and Leadership* (2 ed.). San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Shostack, G. L. (1984).** Designing Services That Deliever. *Harvard Business Review*, January, February, 133-139.
- Silva, A. (2009).** *A gestão dos Centros de Treino dos Clubes de futebol.* Porto: Silva, A. Dissertação de 2º Ciclo apresentada a Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Slack, T. (1997).** *Understanding Sport Organizations – The Application of Organization Theory.* Champaign: Human Kinetics.
- Soares, J. (2011).** *A Empresa como Organismo Vivo: Guerra e Paz.*
- Solinca. (2011).** *Manual de Operações - Health & Safety.*
- Solinca. (2013a).** Diretório de Clubes. disponível em <http://www.solinca.pt/directorio-de-clubes/3.htm> consultado a 26 de abril de 2013 às 17:57
- Solinca. (2013b).** Programas adicionais. Consult. 30 de Abril às 00:22, disponível em <http://www.solinca.pt/prog-adicionais/26.htm>
- Solinca. (2013c).** Quem Somos. disponível em <http://www.solinca.pt/quem-somos/1.htm> consultado a 26 de abril de 2013 às 17:40
- Sonae. (2009).** Código de Conduta Sonae Holding Consult. 12 de março de 2013 às 18h01, disponível em http://www.sonae.pt/fotos/editor2/2_codigocondutaport.pdf

- Sonae. (2011).** Relação Integral Do Pacto Social Da Sonae - Sgps, S.A.– 27 Abril 2011. Consult. 12 de março de 2013 às 18h00, disponível em <http://www.sonae.pt/fotos/editor2/altestatutossonae2011port.pdf>
- Sonae. (2012).** Programas Universitários. Consult. 20 de fevereiro de 2013 às 01h45, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/pessoas/universidades/call-for-you/>
- Sonae. (2013a).** Áreas de Negócio. Consult. 12 de março de 2013 às 17h10, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/areas-de-negocio>
- Sonae. (2013b).** Estrutura Accionista. Consult. 12 de março de 2013 às 17h43, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/estrutura-acionista/>
- SONAE. (2013c).** Formação e Desenvolvimento. Consult. 17 de abril de 2013 às 16h00, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/pessoas/formacao-e-desenvolvimento/>
- Sonae. (2013d).** Investidores. Consult. 20 de fevereiro de 2013 às 02h01, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/investidores/governo-da-sociedade/>
- Sonae. (2013e).** Missão e Valores. Consult. 12 de março de 2013 às 16h16, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/sonae/valores-e-missao/>
- Sonae. (2013f).** Quem somos. Consult. 12 de março de 2013 às 16h01, disponível em <http://www.sonae.pt/pt/pessoas/quem-somos/>
- Sonae. (2013g).** *Sonae Around the World*. Relatório de Estágio apresentado a
- Soucie, D. (1994).** The Emergence of Sport Management as a Professional Occupation: A North America Perspective. *European Journal for Sport Management*, 1(2).
- Stein, J. (2010).** Love Me, Love My Brand. *Time International (Atlantic Edition)*, 175(20), 52-52.
- Stuart, E. (1996).** A Love for Brands. *New York Times*, 9.
- Talley, M. (2008).** Customer retention: a manager's perspective. In B. R. Oaklet, M. (Ed.), *The sport and fitness sector: an introduction*. London: Routledge.
- Tharret, S. J. P., J.A. . (2006).** *Fitness management: a comprehensive resource for developing leading, managing and operating a successful health/fitness club*. Estados Unidos da América: Healthy Learning.

- TheColorRun. (2013a).** The Color Run - About Us. Consult. 19 de maio de 2013 às 17:04, disponível em <http://thecolorrun.com/about/>
- TheColorRun. (2013b).** The Color Run - Press. Consult. 19 de maio de 2013 às 17:21, disponível em <http://thecolorrun.com/press/>
- Trenberth, L. G., R. (2007).** Sport and Consumer buying behaviour. In J. B. S. Chedwick (Ed.), *The marketing sport*. Inglaterra: Prentice Hall.
- Variations, A. (2008).** Material Pedagógico do Curso Inicial e Avançado de Coaching de Indivíduos, Equipas e Organizações. Lisboa.
- Welch, J. (2009).** *Vencer*. (15ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Yelken, T., Kilic, F., & Ozdemir, C. . (2012).** The Strategic planning (SWOT) Analysis Outcomes and Suggestions According to the Students and the Lectures Within the Distance Education System. . *Turkish Online Journal of Distance Education*, 2(13), 267 - 276.

ANEXOS

ANEXO A – DIÁRIO DE BORDO

Dezembro						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	2

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
3 Apresentação à equipa da receção; Enquadramento da empresa no mercado; Procedimentos e normas base.	4 Contacto com os sócios; Procedimentos de arquivo; Procedimentos de <i>check in</i> ; Mecanismos de <i>Follow up</i> e retenção.	5 Procedimentos de abertura e fecho.	6 Centros de lucro. Foco no <i>Personal Training</i> – filtragem e triagem – definição de estratégias. <i>*Criar estratégias que não colidam com outros centros de lucro.</i>	7 Inscrições <i>Solday</i> . Procedimentos e estratégias para aumento do centro de lucro PT. Logística de toalhas – compreensão do procedimento.	8	9

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
10 Introdução ao processo de recuperação de Devedores. Envio do Ficheiro de Pagamentos para o banco. <i>*Muitos procedimentos e nomenclatura nova.</i>	11 Recuperação de Devedores e RADs <i>*Compreensão dos códigos para resolver as situações.</i>	12 Verificação de RADs. Contactos para regularização de pagamentos.	13 Processo de Retenção: Análise de pedidos de cancelamento e não renovação do contrato; Averiguar possíveis recuperações. Análise do ponto de situação de inscrições no <i>Solday</i> .	14 Continuação da análise dos pedidos de cancelamento (processo de retenção). Tratamento das inscrições para o <i>Solday</i> .	15 Recuperação de Cancelamento. Foco na divulgação do <i>Grit Series</i> – apresentação no <i>Solday</i> - criação de novo <i>template</i> para afixação.	16

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
17	18	19	20	21	22	23
Análise da situação do centro de lucro PT. Contactos para regularização – devedores.		Recuperação de devedores. Identificação de erros de sistema. <i>*Erros no sistema fazem danos graves no que toca a débitos indevidos e outros problemas.</i>	Recuperação de Devedores e RADs. Verificação de referências em falta para posterior ativação.	Criação e envio do 3º ficheiro de pagamentos de Dezembro. Verificação de NIBs incorretos. Criação de novas referências. Verificação e acerto de erros no sistema no que toca à identificação de RADs.		

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
24	25	26	27	28	29	30

Janeiro						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
31	1	2	3	4	5	6
		Ciclo de vida do cliente: follow-up de clientes de 7º dia; Análise de listagens de devedores; Análise da nova campanha de Janeiro.	Análise de devedores e contactos para regularização da situação; Verificação de referências para envio de novo EAN. Organização do arquivo.	Ponto da situação dos centros de lucro. Organização do arquivo de 2012 e reparação do de 2013		

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
7	8	9	10	11	12	13
<p>Conversão de Contratos: parcerias com o Millenium BCP e com o BPI alteram para associados <i>Solinca</i> – 7x livre. Conversão de cancelamentos de Fevereiro 2013. Atendimento e resolução de reclamações.</p>	<p>Novas adesões. Conversão de adesões (alteração de contratos – essencialmente de parcerias com clubes desportivos). Conversão de cancelamentos. *Verifiquei que muitos sócios que pretendiam rescindir o contrato estavam insatisfeitos com o atendimento técnico. Sugeriu-se que se desse formação ao corpo técnico – ver importância da formação</p>	<p>Declarações para o IRS. Conversão de Cancelamentos Alteração de Contratos Millenium BCP e BPI. Marcação de reunião para melhoria do serviço (atendimento técnico) Diretrizes da Nova Campanha – Continente.</p>	<p>Análise do sistema de PT – percepção das dificuldades; Alteração de contratos e contactos com os membros da parceria com o BCP.</p>	<p>Foco no aumento do MLT * (ciclo de vida do cliente); Alteração de adesões.</p>	<p>Adesões.</p>	

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
14	15	16	17	18	19	20
<p>Criação de novo EAN. Pormenores da campanha Continente – parametrização no sistema e verificação. Análise das inscrições do mês – deteção de irregularidades.</p>	<p>Contactos a novos sócios para regularização do processo de inscrição e finalização (marcação da Avaliação Física – 1º passo do Ciclo de Vida do Cliente). Análise Crítica do Planeamento Anual – algumas sugestões.</p>	<p>Ciclo de Vida do Cliente: telefonemas do 3º mês – processo de fidelização.</p>	<p>Controlo das novas adesões – análise por consultores comerciais. <i>Scorecard</i>: preenchimento e análise dos fatores de ponderação <i>Les Milles</i>. Planeamento de pequeno evento (<i>Body & Mind</i>) * Sugerir atividades paralelas ao evento</p>	<p>Verificação e controlo dos sistemas energéticos do clube.</p>		

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
21 <i>Follow-ups</i> a sócios RED ALERT.	22 Organização e complemento do Arquivo.	23 Efetuação de reclamação, relativa às toalhas. Recuperação de Devedores.	24 Telefonemas a devedores para regularização de pagamentos, retificação de dados; Ativação de referências; Correção de NIBs. Envio do 3º ficheiro do mês; Primeira análise aos <i>reports</i> de negócio.	25 <i>Follow-ups</i> a sócios no 7º e 30º dia do ciclo de vida; Contactos de aniversário.	26	27

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
28 Contactos a sócios que pretendem a não renovação e a sócios que pediram o cancelamento.	29 Gestão de reclamações; <i>Follow-ups</i> a sócios 7º dia; Verificação e lançamento de cancelamentos	30 Gestão de Reclamações; <i>Follow-ups</i> a sócios com dados em falta; Tours ao clube; Lançamento de cancelamentos.	31 Foco <i>Grit-Series</i> - ajustes nas inscrições; Análise dos Targets; <i>Follow-ups</i> de cancelamentos e lançamento dos mesmos; Gestão de conflitos.	1 <i>Follow -ups</i> a sócios 7º e 30º dia; Resolução de problemas com as senhas das AG; Estruturação de uma visita de estudo (Março)	2	3

Fevereiro						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
5 Verificação e controlo dos sistemas energéticos do clube.	5 Apresentação à CM de Braga - Sónia Nunes; <i>Follow-ups</i> a sócios de 30º dia. Identificação de Transferências. Marcação de Entrevistas para PT.	6 Análise do <i>Workflow</i> de Recrutamento; Marcação de entrevistas para SPA;	7 Follow-up a sócios no 90º dia; <i>workflow</i> de candidaturas e recrutamento; Resolução de problemas relativos ao pagamento de mensalidades - <i>trade down</i>	8 Continuação da marcação de entrevistas para PT e SPA.	9	10

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
11	12	13	14	15	16	17
Follow-up a sócios; Organização das inscrições para as aulas de Carnaval e promoções para o dia dos namorados.		Divulgação das promoções do dia dos Namorados; <i>Follow-ups</i> a sócios do 7º dia; Contagem do dinheiro nas máquinas de <i>vending</i> .	Gestão de Reclamações AG e equipamento do ginásio e balneários; Divulgação da campanha do Dia dos Namorados; Verificação de listagens de pagamentos; <i>Follow-ups</i> a sócios 90º dia	Gestão de Reclamações; <i>Follow-ups</i> a sócios de 30º e 7º dia; Conversão de pedidos de reembolso em pedidos de crédito.		

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
18	19	20	21	22	23	24
	Recuperação de NIBs; Contactos a devedores para regularização; <i>Workflow</i> de recrutamento - marcação de entrevistas; <i>Follow-ups</i> a sócios de 90º dia; Recuperação de cancelamentos.	Recuperação e verificação do arquivo; Verificação de Guias; Contactos a devedores para regularização da situação.	<i>Follow-ups</i> a sócios de 30º e 90º dia. <i>Follow-ups</i> a pedidos de cancelamento; Divulgação da campanha de SPA;	<i>Follow-ups</i> a sócios 7º dia; <i>Workflow</i> de recrutamento; <i>Day SPA</i> - Divulgação e vendas promoção 22 e 23 Fevereiro.		

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
25	26	27	28	1	2	3
Organização do Arquivo; <i>Follow-ups</i> a sócios no 30º dia; Verificação de Guias.		Inventário do património informático	Recuperação do arquivo; Contactos para dar resposta a sugestões / reclamações; Fecho do mês.	Preenchimento do <i>Dashboard</i> ; <i>Scorecard</i> Fevereiro e Março; Visita de Estudo - Escola do Agrupamento de Águeda do Sul.		

Março						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
4 <i>Follow ups</i> a sócios; Resolução de processos internos - cancelamentos e suspensões.	5 <i>Follow-ups</i> a sócios 7º e 30º dia; Gestão de reclamações; Análise do <i>Scorecard</i> Fevereiro.	6 <i>Follow-ups</i> a sócios do 30º dia; Gestão de reclamações.	7 <i>Follow-ups</i> a sócios no 90º dia; Divulgação da campanha de <i>SPA</i> ; Divulgação do <i>Solday Spring</i> .	8 <i>Follow ups</i> a sócios de 7º dia; Divulgação da campanha <i>SPA</i> e análise de vendas.	9	10

Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
11 Gestão de reclamações / sugestões; <i>Follow-ups</i> a sócios de 7º dia - marcação de avaliações físicas e de saúde; Assegurar a recepção	12 <i>Follow ups</i> a sócios 7º dia; Análise das campanhas em vigor. Gestão de reclamações.	13	14	15	16	17

ANEXO B – EMPRESAS SONAE

Efanor Investimentos, SGPS, SA	Porto
Indústria	
Aglom Investimentos, SGPS, S. A.	Maia
Aglom - Sociedade Industrial de Madeira Aglomerada, S.A.	Oliveira do Hospital
Ecociclo, Energia e Ambiente, S. A.	Maia
Euroresinas - Indústrias Químicas, S.A.	Maia
Imoplamac – Gestão de Imóveis, S. A.	Maia
Maiequipa - Gestão Florestal, S.A.	Maia
Movelpartes – Comp. para a Indústria do Mobiliário, S.A.	Paredes
Sociedade de Iniciativa e Aproveit. Florestais - Energias, S.A.	Mangualde
Somit – Imobiliária, S.A.	Oliveira do Hospital
SONAE Indústria – Management Services, SA	Maia
SONAE Indústria – Prod. e Comerc. Derivados Madeira, S.A.	Mangualde
SONAE Indústria – Soc. Gestora de Participações Sociais, S.A.	Maia
SONAE Indústria de Revestimentos, S.A.	Maia
Unidades de Retalho	
Azulino Imobiliária, SA	Maia
BB Food Service, SA	Maia
Bertimóvel - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Best Offer - Prestação de Informações por Internet, SA	Maia
Bikini, Portal de Mulheres, SA	Maia
Bom Momento - Comércio Retalhista, SA	Maia
Canasta - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia
Carnes do Continente - Indústria e Distribuição Carnes, SA	Santarém
Chão Verde - Sociedade de Gestão Imobiliária, SA	Maia
Citorres - Sociedade Imobiliária, SA	Maia

Contibomba - Comércio e Distribuição de Combustíveis, SA	Matosinhos
Contimobe - Imobiliária de Castelo de Paiva, SA	Castelo de Paiva
Continente Hipermercados, SA	Lisboa
Cumulativa - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Edições Book.it, SA	Matosinhos
Efanor - Design e Serviços, SA	Matosinhos
Estevão Neves - Hipermercados da Madeira, SA	Madeira
Farmácia Selecção, SA	Matosinhos
Fashion Division, SA	Maia
Fozimo - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Fozmassimo - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Fundo de Investimento Imobiliário Fechado Imosedo	Maia
Fundo de Investimento Imobiliário ImoSONAE Dois	Maia
Global S - Hipermercado, Lda	Matosinhos
Good and Cheap - Comércio Retalhista, SA	Matosinhos
Hipotética - Comércio Retalhista, SA	Matosinhos
SONAErp – Retail Properties, SA	Porto
Igimo - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Iginha - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Imoconti - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Imoestrutura - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Imomuro - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Imoresultado - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Imosistema - Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Infofield - Informática, SA	Maia
Just Sport - Comércio de Artigos de Desporto, SA	Matosinhos
MJLF - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia

MC - SGPS, SA	Matosinhos
Modalfa - Comércio e Serviços, SA	Maia
Modalloop – Vestuário e Calçado, SA	Matosinhos
Modelo Continente Hipermercados,SA	Matosinhos
Modelo Hiper Imobiliária, SA	Maia
Modelo.com - Vendas p/Correspond., SA	Maia
NA - Comércio de Artigos de Desporto, SA	Matosinhos
NA - Equipamentos para o Lar, SA	Matosinhos
Peixes do Continente - Indústria e Distribuição de Peixes, SA	Matosinhos
Pharmacontinente - Saúde e Higiene, SA	Matosinhos
Pharmaconcept – Actividades em Saúde, SA	Matosinhos
Predicomercial - Promoção Imobiliária, SA	Maia
Selifa - Empreendimentos Imobiliários de Fafe, SA	Maia
Sempre à Mão - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Sesagest - Proj.Gestão Imobiliária, SA	Porto
Socijofra - Sociedade Imobiliária, SA	Gondomar
Sociloures - Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Solaris Supermercados, SA	Matosinhos
SONAE Center Serviços II, SA	Maia
SONAE Investimentos, SGPS, SA	Matosinhos
SONAE Specialized Retail, SGPS, SA	Matosinhos
Sondis Imobiliária, SA	Maia
Sport Zone - Comércio de Artigos de Desporto, SA	Matosinhos
Têxtil do Marco, SA	Marco de Canaveses
Tlantic Portugal - Sistemas de Informação, SA	Maia
Todos os Dias - Com. Ret. Expl. C. Comer., SA	Matosinhos
Valor N, SA	Matosinhos

Well W - Electrodomésticos e Equipamentos, SA	Matosinhos
Worten - Equipamento para o Lar, SA	Matosinhos
Zippy – Comércio e Distribuição, SA	Matosinhos
Telecomunicações	
Be Artis - Concepção, Construção e Gestão de Redes de Comunicações, SA	Maia
Be Towering – Gestão de Torres de Telecomunicações, SA	Maia
Digitmarket - Sistemas de Informação, SA	Maia
Lugares Virtuais, SA	Maia
M3G - Edições Digitais, SA	Maia
Magma - Operação de Titularização de Créditos	Portugal
Mainroad Serviços em Tecnologias de Informação, SA	Maia
Miauger - Org. Gestão Leilões Electrónicos, SA	Maia
Optimus - Comunicações, SA	Maia
PCJ-Público, Comunicação e Jornalismo, SA	Maia
Per-Mar - Sociedade de Construções, SA	Maia
Público - Comunicação Social, SA	Porto
Saphety Level - Trusted Services, SA	Maia
SONAE Telecom, SGPS, SA	Maia
SONAEcom - Sistemas de Informação, SGPS, SA	Maia
SONAEcom, SGPS, SA	Maia
Sontária - Empreendimentos Imobiliários, SA	Maia
We Do Consulting - Sistemas de Informação, SA	Maia
Gestão de Investimentos	
MDS - Corretor de Seguros, SA	Porto
MDS, SGPS, SA	Maia
MDS Consultores, SA	Maia
Modelo Continente Seguros - Sociedade Mediação, SA	Porto

Modelo - Distribuição de Materiais de Construção, SA	Maia
SONAE Capital	
Aqualuz – Turismo e Lazer, Lda	Lagos
Atlantic Ferries – Traf.Loc.Flu.e Marit., SA	Grândola
Bloco Q-Sociedade Imobiliária, SA	Porto
Bloco W-Sociedade Imobiliária, SA	Matosinhos
Casa da Ribeira – Hotelaria e Turismo, SA	Marco de Canaveses
Centro Residencial da Maia,Urban., SA	Porto
Cinclus Imobiliária, SA	Porto
Contacto Concessões, SGPS, SA	Maia
Country Club da Maia-Imobiliaria, SA	Maia
Cronosaúde – Gestão Hospitalar, SA	Porto
Ecociclo II – Energias, SA	Maia
Edifícios Saudáveis Consultores – Ambiente e Energia em Edifícios, SA	Porto
Empreend.Imob.Quinta da Azenha, SA	Maia
Golf Time – Golfe e Inv.Turisticos, SA	Porto
Imoareaia Investimentos Turísticos, SGPS, SA	Matosinhos
Imobiliária da Cacela, SA	Matosinhos
Imoclub – Serviços Imobiliários, SA	Matosinhos
Imodivor – Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Imoferro-Soc.Imobiliária, SA	Maia
Imohotel-Emp.Turist.Imobiliários, SA	Matosinhos
Imopenínsula – Sociedade Imobiliária, SA	Grândola
Imoponte-Soc.Imobiliária, SA	Maia
Imoresort – Sociedade Imobiliária, SA	Grândola
Imosedas-Imobiliária e Serviços, SA	Matosinhos
Implantação – Imobiliária, SA	Matosinhos

Inparvi, SGPS, SA	Maia
Integrum Colombo– Energia, SA	Maia
Integrum – Energia, SA	Maia
Integrum-Serviços Partilhados, SA	Maia
Interlog-SGPS, SA	Lisboa
Investalentejo, SGPS, SA	Grândola
Invsaúde – Gestão Hospitalar, SA	Maia
Marimo –Exploração Hoteleira Imobiliária, SA	Grândola
Marina de Tróia, SA	Grândola
Marina Magic – Exploração de Centros Lúd, SA	Lisboa
Marmagno-Expl.Hoteleira Imob., SA	Grândola
Martimope – Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Marvero-Expl.Hoteleira Imob., SA	Grândola
Modus Faciendi – Gestão e Serviços, SA	Porto
PJP – Equipamento de Refrigeração, Lda	Matosinhos
Porturbe-Edifícios e Urbanizações, SA	Maia
Praedium – Serviços, SA	Maia
Praedium II-Imobiliária, SA	Maia
Praedium, SGPS, SA	Porto
Prédios Privados Imobiliária, SA	Matosinhos
Predisedas-Predial das Sedas, SA	Matosinhos
Promessa Sociedade Imobiliária, SA	Maia
Saúde Atlântica – Gestão Hospitalar, SA	Maia
SC – Sociedade de Consultadoria, SA	Porto
SC – Engenharia e Promoção Imobiliária, SGPS, SA	Porto
SC Assets, SGPS, SA	Maia
SC, SGPS, SA	Porto

Selfrio, SGPS, SA	Matosinhos
Selfrio-Engenharia do Frio, SA	Matosinhos
Sete e Meio – Investimentos e Consultadoria, SA	Grândola
Sete e Meio Herdades – Investimentos Agrícolas e Turismo, SA	Grândola
SII – Soberana Investimentos Imobiliários, SA	Grândola
Sistavac-Sist.Aquecimento,V.Ar C., SA	Matosinhos
SKK-Central de Distr., SA	Porto
SKKFOR – Ser. For. E Desen. De Recursos, SA	Maia
SMP-Serv. De Manutenção Planeamento, SA	Matosinhos
Soira-Soc.Imobiliária de Ramalde, SA	Porto
<i>Solinca Health & Fitness, SA</i>	Lisboa
<i>Solinca</i> -Investimentos Turísticos, SA	Porto
Soltroia-Imob.de Urb.Turismo de Tróia, SA	Lisboa
SONAE Capital, SGPS, SA	Maia
SONAE Turismo, SGPS, SA	Porto
Sótaqua – Soc. De Empreendimentos Turísticos, SA	Maia
Spinveste – Promoção Imobiliária, SA	Porto
Spinveste-Gestão Imobiliária SGII, SA	Porto
Spred SGPS, SA	Maia
Torre São Gabriel-Imobiliária, SA	Maia
Tróia Market, SA	Grândola
Tróia Natura, SA	Grândola
Troiaresort – Investimentos Turísticos, SA	Grândola
Troiaverde – Expl.Hoteleira Imob., SA	Grândola
Tulipamar – Expl.Hoteleira Imob., SA	Grândola
Urbisedas – Imobiliária das Sedas, SA	Matosinhos
Venda Aluga – Sociedade Imobiliária, SA	Maia

Vistas do Freixo – Emp. Tur. Imobiliários, SA	Porto
World Trade Center Porto, SA	Porto
Outras	
Alpêssego – Sociedade Agrícola, SA	Marco de Canaveses
Águas Furtadas – Imobiliária, SA	Matosinhos
BA Bussiness Angels, SGPS, SA	Porto
BA Capital, SGPS, SA	Porto
Casa Agricola de Ambrães	Marco de Canaveses
Efanor – Serviços de Apoio à Gestão, SA	Porto
Libra Serviços, Lda	Funchal
Prosa – Produtos e Serviços Agrícolas, SA	Maia
SONAE – SGPS, SA	Maia
SONAEcenter Serviços, SA	Maia
SONAEgest-Soc.Gest.Fundos Investimentos, SA	Maia

ANEXO C – MAPA DE AULAS

Mapa de aulas de janeiro

MAPA DE AULAS



DE GRUPO - DRAGÃO

MANHÃ

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
08h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
08h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
08h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
09h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
09h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
09h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
09h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
10h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		LOCAL DADA
10h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
10h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
10h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
11h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
11h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
11h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
11h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
12h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
12h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
12h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
12h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
13h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
13h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
13h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
13h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
14h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
14h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
14h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
14h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
15h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
15h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
15h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
15h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
16h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
16h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
16h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
16h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
17h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
17h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
17h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
17h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
18h00	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
18h15	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
18h30	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		
18h45	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA	YOGA		

MAPA DE AULAS

EVERYONE
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

DE GRUPO - DRAGÃO

TARDE

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
16:00		PIlates	LOCALIZADA	PIlates	LOCALIZADA		
16:30		YOGA	YOGA	YOGA		YOGA	TIJI
17:00		HIPO	ABS	HIPO	ALONGAMENTOS	HIPO	
17:45							TIJI
17:30	ABS	ABS	ABS	ABS	ABS		
18:00			GRIT SERIES			GRIT SERIES	
18:30	AULA SOCIO	GRIT SERIES			GRIT SERIES		
18:45	ABS	ABS			ABS		
19:00	ZUMBA	TIJI	HIPO	ABS			
19:15	LOCALIZADA	YOGA	LOCALIZADA				
19:30		TIJI					
20:00	ABS				ABS		
20:15							
20:30	GRIT SERIES		ABS	GRIT SERIES			
21:00	ABS						

SOLINCA reserva-se o direito de alterar ou cancelar qualquer atividade a qualquer momento.

MAPA DE AULAS

LES MILLS GRIT SERIES™

30 MINUTE HIGH INTENSITY INTERVAL TRAINING

EVERYONE
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
07h15		GRIT SERIES					
08h15				GRIT SERIES			
11h00		GRIT SERIES			GRIT SERIES		
12h15	GRIT SERIES						
12h30						GRIT SERIES	
13h30				GRIT SERIES			
18h00			GRIT SERIES			GRIT SERIES	
18h30		GRIT SERIES			GRIT SERIES		
20h30	GRIT SERIES			GRIT SERIES			

SOLINCA reserva-se o direito de alterar ou cancelar qualquer atividade a qualquer momento.

Mapa de aulas atual

MAPA DE AULAS



DE GRUPO - DRAGÃO

MANHÃ

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
07h15	Bodybalance Ex-11Dur-45	RPM Ex-11Dur-30	BodyPump Grl Dur-20	Power Jump Ex-11Dur-60	RPM Grl Dur-30		
08h15	BodyPump Grl Dur-20	ABS Ex-11Dur-40	RPM Grl Dur-20	GRIT SERIES Ex-11Dur-30	Power Jump Grl Dur-20		
09h00		Pilates Ex-11Dur-40			Pilates Grl Dur-20		
09h15			ABS Ex-11Dur-40		Alongamentos Ex-11Dur-60		
09h30	Sy'Bam Ex-51Dur-60	Hidro Piscina Dur-45	Pilates Ex-11Dur-60	Yoga Ex-11Dur-60	Zumba Piscina Dur-45		
10h00	Yoga Grl Dur-20	Pilates Grl Dur-20	Circuito Piscina Dur-20	TRX Grl Dur-20	Agua Motion Piscina Dur-20		Localizada Ex-11Dur-60
10h15						BodyPump Ex-11Dur-30	
10h30	Hidro Ex-11Dur-60	Hidro Ex-51Dur-60	Hidro Ex-11Dur-60	Hidro Ex-11Dur-60	Hidro Ex-11Dur-60	Agua Motion Ex-41Dur-50	Agua Motion Ex-41Dur-50
	Localizada Ex-51Dur-60	Sy'Bam Grl Dur-30	Zumba Ex-51Dur-60	Power Jump Ex-51Dur-60	Pilates Ex-41Dur-60	RPM Ex-11Dur-30	
	Bodybalance Ex-11Dur-45		Alongamentos Ex-11Dur-60		ABS Grl Dur-20		
11h00		GRIT SERIES Ex-11Dur-30				Hidro Piscina Dur-45	Hidro Ex-11Dur-30
11h30	BodyVive Grl Dur-20	Localizada Grl Dur-20	BodyPump Ex-51Dur-60	Localizada Grl Dur-20	BodyPump Grl Dur-20	BodyStep Ex-51Dur-50	RPM Ex-41Dur-50
	ABS Piscina Dur-20	Alongamentos Piscina Dur-20	BodyVive Grl Dur-20	ABS Piscina Dur-20	ABS Ex-51Dur-30	Pilates Grl Dur-20	
12h00	GRIT SERIES Ex-11Dur-30	TRX Grl Dur-20					
12h15							
12h30	ABS Grl Dur-20	ABS Grl Dur-20	RPM Ex-41Dur-50	BodyPump Ex-11Dur-60	TRX Grl Dur-20	GRIT SERIES Ex-11Dur-30	ABS Grl Dur-20
				RPM Ex-41Dur-50		RPM Ex-41Dur-50	
12h45	Pilates Ex-11Dur-50	BodyPump Ex-11Dur-60	Hidro Piscina Dur-45		Power Jump Ex-11Dur-60		
	RPM Ex-41Dur-50	Bodybalance Ex-51Dur-60	Sy'Bam Ex-11Dur-30+30		Localizada Ex-51Dur-60		
			Power Jump Piscina Dur-45		Hidro Piscina Dur-45		
13h00	ABS Grl Dur-20		Alongamentos Grl Dur-20	GRIT SERIES Ex-11Dur-30		ABS Grl Dur-20	
13h45		ABS Grl Dur-20			ABS Grl Dur-20		

MAPA DE AULAS



DE GRUPO - DRAGÃO

TARDE

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
15h30		PILATES Esp: 11 Dur: 40'	LOCALIZADA Esp: 11 Dur: 40' Fisica Dur: 20'	PILATES Esp: 11 Dur: 40'	LOCALIZADA Esp: 11 Dur: 40'		
16h00	BOOXTACK Esp: 11 Dur: 40'	AQUA MOTION Fisica Dur: 20'		AQUA MOTION Esp: 11 Dur: 40'		AQUA MOTION Esp: 11 Dur: 40'	TRX Esp: 11 Dur: 40'
16h30	BOOYPUMP Esp: 11 Dur: 40'	SH'BAM Fisica Dur: 45'	BOOYSTEP Esp: 11 Dur: 40'	ZUMBA Esp: 11 Dur: 40'	POWERJUMP Esp: 11 Dur: 40'	ZUMBA Esp: 11 Dur: 40'	
16h45		HIDRO Fisica Dur: 45'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	HIDRO Fisica Dur: 45'	ALONGAMENTOS Esp: 11 Dur: 20'	HIDRO Fisica Dur: 45'	RPM Esp: 41 Dur: 50'
17h30	ABS Esp: 11 Dur: 20'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	BOOTBALANCE Esp: 11 Dur: 40'	BOOTFORMAT Esp: 11 Dur: 40'
18h00	TRX Esp: 11 Dur: 20'	HIP HOP MIXE Esp: 11 Dur: 40'	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'		BOOXTACK Esp: 11 Dur: 40'		
18h30	AULA SOCIO Esp: 11 Dur: 40'	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'	BOOXTACK Esp: 11 Dur: 40'	BOOYPUMP Esp: 11 Dur: 40'	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'	
19h00	ZUMBA Esp: 11 Dur: 40'	RPM Esp: 11 Dur: 50'	HIDRO Esp: 11 Dur: 40'	ABS Esp: 11 Dur: 20'	RPM Esp: 11 Dur: 50'		
19h15	LOCALIZADA Esp: 11 Dur: 40'	BOOTBALANCE Esp: 11 Dur: 40'	LOCALIZADA Esp: 11 Dur: 40'		PILATES Esp: 11 Dur: 40'		
19h30	RPM Esp: 41 Dur: 50'	HIDRO Esp: 11 Dur: 40'	PILATES Esp: 11 Dur: 40'	HIDRO Esp: 11 Dur: 40'			
20h00	ABS Esp: 11 Dur: 20'	RPM Esp: 11 Dur: 50'	ABS Esp: 11 Dur: 20'		ABS Esp: 11 Dur: 20'		
20h15	POWERJUMP Esp: 11 Dur: 40'	BOOYPUMP Esp: 11 Dur: 40'	BOOYSTEP Esp: 11 Dur: 40'		BOOYPUMP Esp: 11 Dur: 40'		
20h30	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'		ABS Esp: 11 Dur: 20'	GRIT SERIES Esp: 11 Dur: 20'			
21h00		ABS Esp: 11 Dur: 20'	YOGA Esp: 11 Dur: 40'		ABS Esp: 11 Dur: 20'		

MAPA DE AULAS

LES MILLS

GRIT™ SERIES

30 MINUTE HIGH INTENSITY INTERVAL TRAINING

EVERYONE
EVERYWHERE
POWERED BY **golinca**

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
07h15		GRIT SERIES					
08h15				GRIT SERIES			
11h00	GRIT SERIES	GRIT SERIES					
11h30					GRIT SERIES		
12h30						GRIT SERIES	
13h30				GRIT SERIES			
18h00			GRIT SERIES				
18h30		GRIT SERIES			GRIT SERIES	GRIT SERIES	
20h30	GRIT SERIES			GRIT SERIES			

O SOLINCA DESAFIA-O

A SUPERAR OS SEUS LIMITES

GRIT
SERIES

Mais
informações
e
inscrições na
recepção.



26 de Janeiro
12h30
18h30

Vagas Limitadas

EVERYONE*
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

Para mais informações vá a www.solinca.pt
www.facebook.com/Solinca

*Todos, em qualquer lugar

O SOLINCA DESAFIA-O A EXPERIMENTAR

SUPERE OS SEUS LIMITES COM GRIT

GRIT
SERIES
PLYO +FORÇA

Mais
informações
e
inscrições na
recepção.



16 de Março
17h30
18h00

Vagas Limitadas

EVERYONE*
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

Para mais informações vá a www.solinca.pt
www.facebook.com/Solinca

*Todos, em qualquer lugar

SPA LOVERS

OFEREÇA MAIS AMOR À SUA CARA-METADE.
UM DESAFIO SOLINCA

No Dia dos Namorados ofereça um momento de bem-estar à sua cara-metade!

PROMOÇÕES
ESPECIAIS
11 a 14
DE FEVEREIRO

LIMPEZA
PROFUNDA
DE PELE
+
MASSAGEM 25'
49€

Desconto Especial de 20%
em Massagens de Casal

EVERYONE*
EVERYWHERE

POWERED BY **solinca**

Para mais informações vá a www.solinca.pt
www.facebook.com/Solinca

*Todos, em qualquer lugar.

DESFRUTE
MOMENTOS DE
BEM-ESTAR

EVERYDAY
SPA PHYTOMER

Nome: _____

Pack SPA: _____

Válido até: ___/___/___

EVERYONE*
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

Para mais informações vá a www.solinca.pt

www.facebook.com/Solinca

CAMPANHA SPA

MOMENTOS DE BEM ESTAR

EVERYDAY
SPA PHYTOMER

20%
DESCONTO
EM TODOS OS
SERVIÇOS
22 e 23
DE FEVEREIRO



EVERYONE*
EVERYWHERE

POWERED BY **galinca**

Para mais informações vá a www.galinca.pt
www.facebook.com/Galinca

*Todos, em qualquer lugar.

O SOLINCA DESAFIA-TE

A OFERECER EXERCÍCIO
E BEM ESTAR NO
DIA DO PAI



PACK DIA DO PAI

2 Sessões de Personal
Training 30' + Gold Nutrition
L-Carnitine 60 caps = 59€

Massagem de 25' + Cuidado
de Rosto Rasage Perfect = 34€

PROMOÇÃO
VÁLIDA
DE 11 A 19
DE MARÇO

EVERYONE
EVERYWHERE

o solinca
Faz mais bem-estar e bem-estar contigo

www.solinca.com/pt/pt

CARNAVAL

O Solinca desafia-o a resistir a tanta diversão!

No dia 11 e 12 de Fevereiro vista-se a rigor e fique em forma festejando connosco.

Dia 11
Sh´Bam
9h30
Zumba
19h

Dia 12
RPM
11h e 16h30

EVERYONE*
EVERYWHERE
POWERED BY **solinca**

*Todos, em qualquer idade



23 DE MARÇO

SOLDAY UM DESAFIO DE PRIMAVERA PARA CONQUISTAR O VERÃO

Programação Especial de Aulas:

- Body Pump às 07h45
- Body Vive às 10h45
- RPM às 12h00; 12h05
- Hidroginástica às 12h00; 16h00
- Body Balance às 12h30
- Body Attack às 12h45
- Magic Moment às 13h45
- Sh'Bam às 14h45
- Power Jump às 17h00
- Body Step às 18h00

Special Grit às 12h45; 16h15; 18h00

EVERYONE EVERYWHERE
POWERED BY **polinca**
www.polinca.com.br

O SOLINCA DESAFIA-O

A REPOR AS ENERGIAS

Mais
informações
e inscrições
na recepção.

MEGA AULA
Body Balance
+
Pilates
26 de Janeiro
Das 16h30 às 18h30

EVERYONE*
EVERYWHERE
POWERED BY **solınca**

Para mais informações vá a www.solınca.pt
www.laestradec.com/Solınca

*Todos, em qualquer idade

O SOLINCA DESAFIA-O

A CORRER OS 5Km MAIS FELIZES DO PLANETA.
Inscreva-se já no evento The Color Run™ com a equipa
Clube de Corrida Solinca.

10 Março
11h
Matosinhos



EVERYONE
EVERYWHERE

POWERED BY **solinca**

Para mais informações, vá a www.solinca.pt

www.facebook.com/Solinca

Inscreva-se em
www.thecolorrun.pt
Nome equipa:
Clube Corrida Solinca
Código convite:
wqsfvuzsskwwz8jgnkewj

Para informações
com o Fitness Manager
Paulo Machado
paulo.machado@solinca.pt
966854368

*Toga necessária em qualquer lugar

