

Relatório de Estágio Profissionalizante

Gestão do *Fitness* no *Fitness UP* do São João

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

Orientadora: Professora Doutora Celina Gonçalves

Coorientador: Professor Doutor José Pedro Sarmiento

Supervisor: André Gaspar

Olga Cabral Freitas

Porto, junho 2019

Freitas, O. C. (2019). Relatório de Estágio Profissionalizante, Gestão do *Fitness* no *Fitness UP* do São João: O. Freitas. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; INDÚSTRIA DO FITNESS; FITNESS UP DO SÃO JOÃO; QUALIDADE DO SERVIÇO; SATISFAÇÃO.

**À minha mãe, pelas indetermináveis horas que passou ao meu lado a
“ensinar-me a ler e a escrever” e por ser um exemplo de luta e coragem**

Ao meu Pai, pela paciência e pelo apoio incondicional

O meu eterno OBRIGADA!

Agradecimentos

À Professora Doutora Celina Gonçalves por todo o conhecimento compartilhado, ajuda e disponibilidade. Pelos seus conselhos e motivação, o meu sincero agradecimento.

Ao Professor Doutor José Pedro Sarmiento, não só pelas inúmeras partilhas e conselhos, mas também pelo amigo que se transformou, e, principalmente, pelo companheirismo vivenciado nas nossas voltas de bicicleta, o meu obrigada.

Ao *Fitness UP* do São João por me ter acolhido e aceite neste meu ano de estágio. Um especial obrigado à minha equipa que tanto me ensinou a ser uma profissional melhor.

Às minhas amigadas de sempre, Jéssica, Daniela e Carolina, por termos vivido lado a lado toda a ansiedade sentida na entrada para a faculdade, pelas histórias contadas e conquistas desta jornada enquanto estudantes universitárias.

Aos meus amigos de Monchite, aos quais devo muito daquilo que sou hoje, especialmente ao João que sempre esteve à distância de uma mensagem, a ele, agradeço por todas as memórias que construímos ao longo dos anos, por todas as partilhas, preocupação e apoio mútuo.

Às minhas amigadas de faculdade, Carolina e Maria, por termos vivido tudo tão intensamente estes, que foram os melhores anos das nossas vidas. *“Não passes na FCDEF sem te dares a conhecer, faz um amigo de verdade”*

Por fim, aos FLYERS DESPORTUS, que me proporcionaram viver momentos únicos, ao lado de pessoas incríveis. Levo um pouco de todos vós, dos 30 magníficos que se transformaram na minha família e por me concederem a razão de voltar ao Porto sempre que a vida me permitir.

A todos os mencionados e àqueles que cruzaram o meu caminho o meu profundo Obrigada!

Índice

Agradecimentos	V
Resumo	XV
Abstract	XVII
1. Introdução	1
1.1. Expetativas Iniciais	2
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. Definição de Desporto.....	5
2.2. Evolução do <i>Fitness</i>	7
2.3. Qualidade nos Serviços de <i>Fitness</i>	16
3. Planeamento e Objetivos do Estágio Profissionalizante.....	19
3.1. Planeamento de Atividades	19
3.2. Objetivos	22
4. Enquadramento da Prática Profissional	23
4.1. Origem do <i>Fitness UP</i>	23
4.1.1. A Cadeia de Ginásios do <i>Fitness UP</i>	23
4.2. <i>Fitness UP</i> São João.....	24
4.2.1. Infraestruturas do <i>Fitness Up</i> São João	25
4.3. Serviços Disponíveis	30
4.3.1. Aulas de Grupo	31
4.3.2. <i>Personal Trainer</i>	34
4.3.3. Rastreio de Nutrição	34
4.3.4. Água Vitaminada – <i>H2UP</i>	34
4.3.5. Preçário e Respetivo Protocolo.....	35
4.3.6. Formas de Pagamento	39
4.4. <i>Software</i> de Gestão de Clientes.....	39
4.4.1. <i>Fitness UP</i> – Aplicação.....	40
4.5. Políticas do Ginásio.....	40
4.6. Enquadramento Legal no <i>Fitness</i>	41
5. Realização da Prática Profissional	45
5.1. Departamento Administrativo.....	45
5.2. Departamento Comercial.....	59

5.3. Apoio ao <i>Club Manager</i>	70
6. Outras atividades desenvolvidas	75
6.1. Qualidade e Satisfação do Serviço: Estudo de Caso <i>Fitness UP</i> do São João	75
6.2. Método	75
6.2.1. Amostra	75
6.2.2. Instrumento	75
6.2.3. Recolha de dados	76
6.2.4. Tratamento de Dados	76
6.3. Apresentação dos Resultados	77
6.3.1. Perfil dos Sócios em Estudo	78
6.3.2. Serviços do Clube e Relação com o Cliente	80
6.3.3. Segurança e Conforto	83
6.3.4. Benefícios Adicionais	85
6.3.5. Imagem Promocional	87
6.3.6. Comportamento de Renovação e Recomendação	88
6.3.7. Comportamento de Reclamação e Abandono	90
6.3.8. Satisfação Geral	92
6.4. Considerações Finais	93
7. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas	97
8. Conclusão	103
9. Referências	105
Anexos	XIX
Anexo I – Mapa de Aulas	XXI
Anexo II – Estrutura Funcional do <i>Fitness UP</i> do São João	XXII
Anexo III – Cartazes de Campanhas	XXIII
Anexo IV – Questionário	XXIV

Índice de Figuras

Figura 1 Fitness UP do São João.....	24
Figura 2 Receção	25
Figura 3 <i>Back Office</i>	26
Figura 4 Tornos e <i>Chip</i>	26
Figura 5 Quiosque Parque e Bar.....	27
Figura 6 Balneários e Gabinetes para as consultas de nutrição	27
Figura 7 Estúdio de Box.....	27
Figura 8 Zona Cardiovascular e material de apoio.....	28
Figura 9 Espaço DJ e Zona treino funcional.....	28
Figura 10 Estúdios 1, 2 e 3.....	29
Figura 11 Zona para treino de desenvolvimento muscular.....	29
Figura 12 Zona ao ar livre	29
Figura 13 Exemplo de equipamento disponíveis.....	30
Figura 14 Exemplo de acessórios disponíveis	31
Figura 15 Mapa de aulas de grupo.....	31
Figura 16 Máquina <i>H2UP</i>	35
Figura 17 Planos quinzenais base – <i>Fitness UP 2019</i>	36
Figura 18 Preçário PT individual	37
Figura 19 Preçário PT duo	38
Figura 20 Preçário PT grupo	38
Figura 21 Plataforma e <i>@sport</i>	40
Figura 22 Controlo diário	47
Figura 23 Diário.....	57
Figura 24 Processo de vendas – Factory Gym Portugal (2017).....	60
Figura 25 Quadro comercial	62
Figura 26 NCV.....	62
Figura 27 Plataforma <i>Closum</i>	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 Análise descritiva da dimensão Sociodemográfica	78
Tabela 2 Análise descritiva da subdimensão Serviços do clube e relação com os clientes	81
Tabela 3 Análise descritiva da subdimensão segurança e conforto	83
Tabela 4 Análise Descritiva da subdimensão benefícios adicionais.....	85
Tabela 5 Análise descritiva da subdimensão imagem promocional	87
Tabela 6 Análise descritiva da dimensão comportamento e renovação e recomendação.....	88
Tabela 7 Análise descritiva da dimensão comportamento de reclamação e abandono	90
Tabela 8 Análise descritiva da dimensão satisfação geral	92

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Cronograma de atividades	21
Gráfico 2 Percentagem dedicado às atividades	21
Gráfico 3 Percentagem da idade da amostra	79
Gráfico 5 Percentagem das habilitações da amostra	79
Gráfico 6 Percentagem do item <i>quantas vezes por semana vai ao clube</i>	80
Gráfico 7 Percentagem do item <i>há quando tempo de se encontra inscrito</i>	80
Gráfico 8 Percentagem do item <i>em que altura do dia frequenta o clube</i>	80
Gráfico 9 Percentagem da percepção <i>a receção presta um atendimento agradável</i>	81
Gráfico 10 Percentagem da percepção <i>da amabilidade é uma característica do clube</i>	82
Gráfico 11 Percentagem da percepção <i>das recomendações dos instrutores são adequadas</i>	82
Gráfico 12 Percentagem da percepção <i>do atendimento prestado no clube é personalizado</i>	82
Gráfico 13 Percentagem da percepção do item <i>os equipamentos do clube são modernos</i>	83
Gráfico 14 Percentagem da percepção do item <i>o clube apresenta um bom estado de conservação</i>	84
Gráfico 15 Percentagem da percepção do item <i>os equipamentos do clube são de qualidade</i>	84
Gráfico 16 Percentagem da percepção do item <i>o clube mantém as promessas com os sócios</i>	84
Gráfico 17 Percentagem da percepção do item <i>para mim o clube é um espaço de recreação</i>	85
Gráfico 18 Percentagem da percepção do item <i>o clube é um local de convívio</i>	86
Gráfico 19 Percentagem da percepção do item <i>o clube é um bom local para conhecer pessoas</i>	86
Gráfico 20 Percentagem da percepção do item <i>frequentar o clube significa férias</i>	86
Gráfico 21 Percentagem da percepção do item <i>o fitness é um conceito presente no clube</i>	87

Gráfico 22 Percentagem da percepção do item <i>o estilo ativo/desportivo caracteriza o clube</i>	87
Gráfico 23 Percentagem da percepção do item <i>recomendo o clube a um amigo</i>	88
Gráfico 24 Percentagem da percepção do item <i>digo coisas positivas do clube a outras pessoas</i>	89
Gráfico 25 Percentagem da percepção do item <i>penso usar mais serviços do clube no futuro</i>	89
Gráfico 26 Percentagem da percepção do item <i>encorajo amigos a inscreverem-se no meu clube</i>	89
Gráfico 27 Percentagem da percepção do item <i>reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do clube</i>	90
Gráfico 28 Percentagem da percepção do item <i>mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do clube</i>	91
Gráfico 29 Percentagem da percepção do item <i>reclamo a um agente externo se tiver problemas com os serviços do clube</i>	91
Gráfico 30 Percentagem da percepção do item <i>reclamo a outro sócio se tiver problemas com os serviços do clube</i>	91
Gráfico 31 Percentagem da percepção do item <i>qual o grau de satisfação com o clube</i>	92
Gráfico 32 Percentagem da percepção do item <i>em que medida o clube tem correspondido às suas expetativas</i>	93
Gráfico 33 Percentagem da percepção do item <i>como avalia a sua experiência no clube</i>	93

Resumo

O relatório do Estágio Profissionalizante tem como finalidade descrever as atividades, experiências, desafios e conquistas que um Estágio Profissionalizante engloba. O presente estágio desenvolveu-se no ginásio *Fitness UP* do São João. Para além do meu interesse pelo fitness, este clube apresentou-se como a entidade mais conveniente para aprofundar os conhecimentos nessa área, cumprindo assim um dos meus principais objetivos.

Este documento, inicia-se com a definição de desporto, seguindo-se pela evolução da indústria do fitness no mundo, na europa e a nível nacional, terminando com a importância da qualidade do serviço e satisfação. Posteriormente surge a caracterização da entidade onde se encontram os objetivos e o plano de atividades.

O estágio decorreu em três departamentos (administração, comercial e *club manager*) com o objetivo de assimilar as várias dinâmicas organizacionais na gestão desportiva no *fitness*. Efetuou-se um estudo de caso, através de questionários, com o intuito de perceber a perceção dos sócios sobre a qualidade do serviço e satisfação. Os resultados demonstram uma boa qualidade dos recursos humanos e dos esforços dos mesmos, coma intenção de proporcionar aos sócios as melhores experiências, através da constante melhoria dos serviços.

A última parte dedica-se à reflexão crítica e conclusão sobre as competências adquiridas e perspetivas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE; INDÚSTRIA DO FITNESS; FITNESS UP DO SÃO JOÃO; QUALIDADE DO SERVIÇO; SATISFAÇÃO

Abstract

This professional internship report aims to describe the activities, experiences, challenges and achievements that a professional internship can provide. This internship took place in Fitness UP São João. Besides my interest in fitness, this Club presented itself as the most convenient organization to deepen the knowledge in this area, being the mean to achieve one of my main purposes.

This report starts with the definition of sport, followed by the evolution of the fitness industry in the world, in Europa and in Portugal, finishing with the importance of quality of service and satisfaction. Subsequently, there is an approach about the characterization of the Club; the objectives and the activity plan are explained.

The internship took place in three departments (Administration, Commercial and Club Manager) in order to assimilate the various organizational dynamics in sports management in fitness. A case study was conducted through questionnaires in order to perceive the members perception about the quality of service and satisfaction. The results demonstrate the quality and dedication provided by human resources, intended to confer an optimal experience for the members.

The last part is dedicated to the critical reflection and conclusion about the acquired competences and future perspectives.

KEY WORDS: PROFESSIONAL INTERNSHIP; FITNESS INDUSTRY; SÃO JOÃO FITNESS UP GYM; SERVICE'S QUALITY; SATISFACTION

1. Introdução

O presente documento foi elaborado no âmbito do Estágio Profissionalizante, unidade curricular inserido no plano de estudos do segundo ano, 2º Ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Este relatório é o resultado da vivência de um estágio profissionalizante que visa, essencialmente, a intergeração do estudante no mundo do trabalho, nomeadamente, numa instituição ligada à área do desporto, para que este se aproxime e interligue, ao máximo, com os seus procedimentos e organização. Para além da integração promove também o desenvolvimento de competências assim como a superação das dificuldades típicas deste meio.

O estágio profissionalizante desenrolou-se no ginásio *Fitness UP* do São João, uma cadeia de ginásio *low cost* que, neste momento, se encontra em expansão. Toda esta experiência traduziu-se por um vasto conjunto de aprendizagens enriquecedoras em vários níveis, onde o presente relatório tem como finalidade relatar as diferentes fases de descoberta e assimilação de conhecimentos, cujo mesmo foi acompanhado por um Supervisor Local — André Gaspar, Club Manager — e por um Orientador — Professor Doutor José Pedro Sarmento —. Para além dos referidos, tive o suporte de toda a equipa do *Fitness UP* do São João.

É visível a mudança da consciência da população face à atividade física e os benefícios que a mesma acarreta. Considera-se que esta tomada de consciência se deve, em parte, ao Estado, através de medidas para melhorar a saúde pública e redução dos fatores de risco, e a promoção dos benefícios da atividade física para a saúde e bem-estar (Gonçalves, 2012).

São cada vez mais os espaços para se praticar exercício físico, sendo que a indústria do *fitness* é uma área que tem exibido um franco crescimento nas últimas décadas (Gonçalves, 2012). A nível europeu e segundo Rutgers et al. (2018) este desenvolvimento é movido, particularmente, pelo aumento de clubes (3,2%), aleado a um acréscimo na participação nas atividades de *fitness* (+0,7%), conduzindo a um aumento total de 4% para 60 milhões. É a Alemanha (5,2 bilhões) e o Reino Unido (5,1 bilhões) que lideram a tabela *top 10*

European fitness markets 2017. É pertinente salientar que este aumento de clubes se deveu essencialmente por cadeias de ginásios *low-cost*.

A nível nacional, embora seja visível o crescimento da indústria do *fitness*, Portugal é considerado um dos países com uma taxa reduzida de atividade física onde, 74% da população afirma que “nunca” ou “raramente” faz exercício ou pratica desporto (Teixeira, 2018).

Consequência direta deste aumento é a competitividade que se tem vivenciado neste meio, sendo importante apostar na qualidade do serviço, com o objetivo de se diferenciar da concorrência. Para que tal seja possível, é preciso conhecer e ter em conta as necessidades e exigências dos sócios, com o intuito de garantir a sua satisfação e retenção (Marques, 2010).

Este documento encontra-se organizado por 6 partes principais. A primeira diz respeito ao enquadramento teórico, que se centra, principalmente, na evolução da indústria do *fitness*. Na segunda parte encontra-se o planeamento e objetivos do ano de estágio. Na terceira parte, o enquadramento da prática do estágio profissional que se destina à caracterização da entidade, com o respetivo enquadramento legal. A quarta parte, revela-se como uma das mais determinantes uma vez que relata de todas as funções e atividades que caracterizaram o ano de estágio. A quinta parte, destina-se à apresentação de um estudo caso: Satisfação e Qualidade do Serviço do *Fitness UP* do São João, a sexta parte, que rege por um momento reflexivo perante o ano de estágio, sendo um dos capítulos mais importantes. Por fim, surgem as considerações finais que se centram sobre o meu percurso académico e perspetivas futuras.

1.1. Expetativas Iniciais

Desde do primeiro ano do 2º ciclo do mestrado em Gestão Desportiva que tinha as ideias bem definidas e assentes relativamente ao que pretendia realizar este ano. Sempre quis realizar o estágio profissionalizante em vez de da dissertação pois acreditava e acredito que, ao contactar diretamente com o mundo do trabalho, pudesse vivenciar um contexto autêntico da gestão e,

consequentemente, adquirir mais conhecimentos e desenvolver competências não só técnicas como também pessoais.

Relativamente ao local, não tive grandes dúvidas que era na área do *fitness* que queria desenvolver o meu estágio. Sendo eu, uma amante desta prática, o mundo do fitness sempre cativou o meu interesse em diversos níveis, nomeadamente, a sua evolução, as razões para a sua notável expansão, o bem-estar que proporciona aos clientes e as inovações e medias que são tomadas de modo a reter os clientes e a atrair outros tantos. Assim sendo, como creio que é fundamental gostar daquilo que fazemos, rapidamente me decidi que o meu estágio iria ser feito sob o ambiente do *fitness*.

Perto do final do primeiro ano, fui visitar alguns ginásios, expondo a minha situação para saber se era ou não possível a realização de estágio a iniciar em setembro. Não consegui nenhuma resposta positiva. Já em setembro, como tinha conhecimento que tinha aberto um ginásio perto da minha casa, dirigi-me ao mesmo e reuni com o *Club Manager* o qual disse que aceitavam.

Com uma excelente motivação aleada a umas boas expectativas, queria que este ano me permitisse conhecer tudo até ao seu íntimo, de como é feita a sua organização, funcionamento e gestão. Tencionava também compreender toda a sua dinâmica, procedimentos e, talvez, pudesse aplicar alguns conhecimentos adquiridos no ano transato. A nível profissional, para além de ver esta oportunidade como um enriquecimento do currículo, o meu principal objetivo era chegar ao final com um sentimento de uma profissional mais capaz, competente e preparada para o mundo do trabalho.

Pessoalmente, pretendia criar uma boa relação com todos os recursos humanos e integrar-me a 100%, pois, a meu ver, estas condições eram basilares para o meu envolvimento. Para além do que foi mencionado, ambicionava melhorar alguns “desconfortos” que sinto, quando me deparo com uma realidade nova, que diz respeito ao à vontade e interação. De modo a concluir, esperava que fosse um ano rico em transmissão de conhecimentos e de momentos marcantes para a minha vida profissional. Essencialmente, que fosse um ano que levasse para a vida pelas diversas formas que o mesmo me pudesse afetar.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Definição de Desporto

“De onde vem e para onde vai o Desporto” é uma questão colocada por *Bernard Jeu* no ano de 1987 (Jeu, 1987) e que se perdura até à atualidade. Apesar da dificuldade da interrogação a qual ainda sem resposta, pode-se considerar que nos dias de hoje, o cenário desportivo é tido em conta como uma nascente da valorização da corporalidade e da sua expressividade, levando a crer que o Desporto é uma manifestação polissémica, como refere o professor Jorge Bento: *“um laboratório onde se procura saber e experimentar aquilo de que o corpo é capaz, as suas potencialidades e limites”* (Bento, 2007, p. 24).

Ao longo do tempo, foram vários os autores que se debruçaram sobre a definição da palavra desporto, fazendo com que o seu conceito se traduzisse em diversas interpretações. Cobertain, no ano 1934, considerou o Desporto como uma devoção espontânea e regular de exercício intenso provocado por uma ambição de melhoramento, com o objetivo de ir até ao limite (Parry, 2003). Posteriormente, já o conceito tinha sofrido alterações, Bout (1966) afirma que há uma busca pelo alto desempenho físico, sendo, ao mesmo tempo, confrontado pelas adversidades físicas.

No ano de 1992, a Carta Europeia do Desporto refere na alínea a) do artigo 2.º, a definição de referência do Desporto: *“Entende-se por desporto todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”* (Carta Europeia do Desporto, 1992, p.3).

Embora seja a definição de referência e mais frequente utilizada, os debates em torno do conceito de Desporto são constantes, levando à ausência de unanimidade na sua definição.

No entanto, o fenómeno desportivo, indiscutivelmente, faz parte da vida de todos nós e, como afirma Bento (2005) não valorizar nem atribuir ao desporto

justa valorização é como viver num mundo desconhecido, fora da realidade atual.

É indiscutível que à medida que a sociedade progrediu, também o desporto evoluiu (Gomes et al., 2017). Nas últimas duas décadas verificaram-se mudanças significativas na forma como a população encara os seus “hábitos de vida saudável”. Atualmente, é possível observarem-se campanhas relativas à promoção da saúde em várias áreas e, as pessoas são incentivadas a assumir que desejem ser saudáveis, com a vantagem de poderem eleger qual a forma para a promoção da própria saúde. A questão da saúde, já não se limita apenas às instituições hospitalares e muito menos à relação médico-paciente, mas abrange diversas áreas da sociedade e mercados.

É unânime afirmar que o Desporto é um fenómeno conectado às suas raízes, levando a que seja possível examinar qualquer sociedade a partir dos desportos que a mesma realiza (Costa, 1992). Ao longo dos tempos, o Desporto expandiu-se, conquistou novos valores e horizontes, levando a que o mesmo se tornasse numa verdadeira fonte de rendimento económico. Devido a este facto, e fazendo alusão àquele designado como de recreação ou de lazer, o seu valor exato económico é impossível de calcular pois abrange milhões de pessoas e até nos supermercados é possível adquirir produtos desportivos, no entanto, a nível nacional, no ano de 2016 rondava o valor de 2% do PIB (Garcia & Cunha, 2016).

O visível aumento do interesse pela prática do exercício físico foi movido, não só pelos objetivos estéticos (Modeneze & Vilarta, 2010), mas também pela consciencialização que a população ganhou sobre as vantagens que esta prática, efetuada regularmente, produz no quotidiano. Todos estes fatores contribuírem para o crescimento do fitness e como este conquistou o seu próprio espaço no mercado, dando lugar a uma indústria que move milhões a nível mundial (Santos & Correia, 2011).

Em Portugal, a importância dada à atividade e culto do corpo também tem vindo a aumentar e conseqüentemente os espaços como academias, *box's* e centros de *fitness* têm vindo a expandir-se. Este aumento deve-se essencialmente à cultura que se faz em torno dum corpo perfeito, levando a

que os mesmos sejam cada vez mais cobiçados. Paralelamente, devido à proliferação destes centros, surge a importância de instrutores bem formados e competentes, pois são vistos como a resposta para as pessoas que almejam moldar o seu “eu” consoante as expectativas criadas pelos próprios e pela sociedade (Gomes et al., 2017).

O conceito “estar em forma” virou uma promessa presente nos vários segmentos da população, onde o exercício físico e o Desporto são vistos e sentidos como símbolos da juventude (Correia, 2006). Os sinais são visíveis por todo o lado e como indica Nobre (2016), Portugal não ficou de fora desta tendência, a base está cada vez mais alargada no que diz respeito aos amantes do Desporto. Efeito direto desta “moda”, diz respeito ao mercado de ginásios, encontrando-se em franca expansão.

2.2. Evolução do *Fitness*

O conceito de *fitness* refere-se à capacidade do indivíduo praticar exercício físico de nível moderado a alto, sem revelar cansaço, mantendo-a durante toda a vida (Gomes et al., 2017). Tem uma origem inglesa que nos remete a um significado “estar em boa forma física”, que foi variando ao longo dos tempos. Este conceito encontra-se associado à prática do exercício físico e ao bem-estar, pois é formada pela junção de *fit* (boa forma) e *ness*, um sufixo que exprime uma condição, como por exemplo *happiness* que significa felicidade (Barbieri, 2019).

A partir do momento que o mercado ganha força e se profissionaliza, a expressão *fitness* ganha novas conexões (Negreiros, 2009) enquadrando-se aos critérios, valores, objetivos e problemas atuais que se encontram na sociedade, tal como refere Maguire (2008) o *fitness* é um contexto que está em permanente renovação.

As raízes deste fenómeno levam-nos aos finais dos anos 80 e início dos anos 90, devido ao interesse que se fazia sentir pelos *strongmans* que atuavam nos circos e em outros lugares dos Estados Unidos (Kimmel, 1996), sendo também possível verificar raízes na antiga Grécia. Destaque-se que esta prática de “trabalhar os músculos” e dedicar tempo ao seu fortalecimento era uma

preocupação essencialmente masculina, na medida em que se encontrava intimamente ligada à guerra, violência, assim como refere Mosse (1996), um estereótipo masculino.

No final do século XIX, nos Estados Unidos, surgem estudos pioneiros sobre novas técnicas para o desenvolvimento muscular. Contudo, este foi um fenómeno internacional, onde vários países, nomeadamente, ocidentais, revelaram interesse sobre a cultura física. Instala-se, desta forma a preocupação geral com a saúde, sendo que, nesta época, encontrava-se ligada à industrialização e à necessidade de “corpos masculinos” fisicamente capazes. No início dos anos 90, como refere Grant (2013), na Alemanha, Itália e União Soviética, o desporto e a cultura física, gradualmente, tornaram-se uma preocupação não apenas das classes altas, mas também dos trabalhadores.

Já no início do século XX, dá-se especial destaque a *Eugene Sandow* que através da sua carreira como *strongman*, juntamente com o seu professor *Attila*, modificaram a forma como a população em geral olhava o treino muscular. Considera-se que a maior contribuição que *Attila* deu para *Sandow* foi o treino com pesos superiores ao que habitualmente se utilizava, pois, até ao momento, acreditava-se que levantar pesos com mais de 5Kg ou 10Kg, conduzia a um desenvolvimento exagerado muscular e, conseqüentemente, à perda da capacidade de movimentar os seus membros (Chapman, 1994). *Sandow* ficou famoso nos Estados Unidos devido ao seu corpo bem desenvolvido onde as pessoas se aglomeravam para o observar, servindo como exemplo e incentivo para prática de musculação por entre os homens que, até ao momento não era tido com bons olhos (Dutton, 2012).

Segundo Chapman (1994), *Sandow* foi um dos primeiros empresários do *fitness*. *Sandow* publicou uma revista e abriu um instituto de cultura física onde o mesmo prescrevia o treino a todos os seus utilizadores. Neste sentido, e como refere Reich (2010) pode ser considerado como uma versão inicial de *personal trainer* e, em 1901, apresentou o 1º concurso de fisiculturismo, no *Royal Albert Hall* em Londres, designado de *Great Competition*.

O início deste milênio ficou marcado pelas drásticas mudanças que se faziam sentir na sociedade o que, de certa forma, contribuíram para o rápido crescimento da cultura física, onde a promessa de mudar o corpo, de se tornar uma pessoa diferente e mais jovem, atraiu homens e mulheres. Nesta época, a cultura física encontrava-se fortemente ligada à religião, uma vez que, exercitar o corpo era visto como uma forma de cuidar do dom de Deus, pois desenvolvia uma vida saudável, religiosa e moralmente correta (Green, 1986; Putney, 2001).

Outro ícone de destaque para o desenvolvimento inicial do *bodybuilign* foi *Charles Atlas* que se inspirou no legado de *Sandow* e ficou famoso pela comercialização de programas de exercícios para o fisiculturismo. Kimmel (1996) refere que estes tinham como missão construir uma raça perfeita e contribuir para um país cheio de obras-primas humanas, pois possuía a ideologia que a cultura física e treino muscular eram, em parte, a salvação nacional. Posto isto, segundo Hunt (1989), *Sandow* e *Atlas* foram os percussores da cultura da musculação desenvolvida na *Gold's Gym* e em outras localidades durante a década de 70. Devido às suas viagens pelo mundo com o objetivo de dar a conhecer os seus métodos e, conseqüentemente, vende-los. Os autores Andreasson e Johansson (2014) consideram que ambos prepararam o terreno à escala mundial para o fisiculturismo elegendo-os como os primeiros empresários do setor *fitness* internacional e representantes da primeira fase da cultura dos ginásios e *fitness*.

Durante os anos 70 e 80, a reputação e a popularidade do fisiculturismo foi afetada negativamente devido ao uso de drogas e esteroides (Hoberman, 2005). Devido a este facto, associou-se uma imagem fraca e frágil aos homens que praticavam esta modalidade (Klein, 1993; Denham, 2008; Monaghan, 2001) e, desta forma, dá-se a separação entre o fisiculturismo e o *fitness*, (Hoberman, 2005).

Ainda no mesmo espaço temporal, sucederam-se diversos acontecimentos que poderão ser interpretados como o início da 2ª fase, os quais se destacaram o estrelado de *Arnold Schwarzenegger* no filme *Pumping Iron*, os vídeos de *Jane*

Fonda que foram precursores na ginástica acrobática e a construção do império dos irmãos *Weiber*. A referente fase ficou marcada pelo crescimento do *fitness*, transformando-o não só num negócio global como também numa cultura (Andreasson & Johansson, 2014). Este aumento consistiu, principalmente, na solidificação dos *Health Clubs* à escala mundial (Maguire, 2008).

Durante esta fase, tanto os homens como as mulheres estão envolvidos, criando um movimento em massa no que diz respeito à participação no *fitness*. Estamos perante a ascensão dos *Health Clubs* nos EUA, tornando-se parte de um estilo de vida para a população em geral (Luciano, 2001).

A explosão internacional da indústria do *fitness* ocorre entre os anos 80 e 90 que, para além dos Estados Unidos, juntam-se a Alemanha, África do Sul, Inglaterra e Japão (Papí, 2002). Andreasson e Johansson (2014) descrevem este momento como a terceira fase da globalização da indústria do *fitness*. O mesmo se verificou na Suécia que em 1991 existiam cerca de 300 ginásios, frequentados por aproximadamente 250.000 pessoas, enquanto no início de 1980 os ginásios eram escassos e poucos frequentados. Durante este espaço de tempo, a conceção dos ginásios converteu-se para um espaço de “lazer”, para todos e mais acessível à classe média, surgindo também um novo serviço, o treino personalizado. Segundo Maguire (2008) estes acontecimentos sucederam-se devido a mudanças que ocorreram na sociedade e que promoveram o interesse pela aquisição de hábitos de vida saudável. A criação das *Les Mills International*, neste momento, contribuíram para uma padronização e homogeneização desta cultura global (Dworkin & Wachs, 2009).

Em suma, o desenvolvimento da cultura e da indústria do *fitness* contemporâneo resulta de um processo histórico complexo na medida em que o mesmo se transformou através das mudanças da sociedade e dos processos culturais, sociais da mediatização e individualização. Tudo o que existe hoje relativamente a este meio são resultados de uma cultura desenvolvida e refinada durante o século XX (Andreasson & Johansson, 2014).

A indústria do *fitness* está em crescimento um pouco por todo o mundo. Tal como referem os autores Andreasson e Johansson (2014), a década que se iniciou em 2010, é declarada de *fitness revolution* sendo que a globalização é o principal fator para este fenómeno sendo possível verificar este crescimento até aos dias de hoje. A dita revolução marca, definitivamente, a mudança na consciência das pessoas onde as mesmas assimilam o papel que a prática de exercício físico tem na defesa de um estilo de vida saudável.

Fazendo uma pequena viagem pelo crescimento notório que a indústria do *fitness* tem demonstrado nos últimos anos. Tal como indica Ablondi (2012) no *International Health, Racquet and Sportsclub Association* (IHRSA), a indústria tem revelado um desenvolvimento regular, pois os clientes continuam a procurar os ginásios como forma de resposta às necessidades de cariz hábitos saudáveis. No ano de 2011, os Estado Unidos da América (EUA) lideravam a tabela com uma receita de 21,4 bilhões, seguidos pelo Brasil, salientado também a *performance* da Austrália e Ásia.

Durante o ano mencionado, anteriormente, e devido aos problemas económicos que a Europa ultrapassava, registou-se uma descida de 2% nos associados, no entanto, algumas cadeias conseguiram obter um aumento significativo (IHRSA, 2012).

Passado 2 anos, a indústria global faturou 78,1 bilhões em receitas devido ao aumento de sócios (*Fitness Australia*, 2015). Foi dado destaque à Europa a qual gerou 32,8 milhões, contribuindo desta forma para o crescimento considerável observado no ano de 2013, apesar da continuidade da existência de alguns a nível económico, devido à indústria forte nos EUA e Europa contribuíram para o crescimento global (Ablondi, 2014).

Já no ano de 2015 e tendo em conta que em 2011 a Europa enfrentava uma crise económica, neste ano, o continente Europeu assume-se como a maior “*fábrica*” de construção da “*forma física*”. Tal como refere Herman Rutgers (2016, p.6), membro do Conselho da *EuropeActive*, “*2015 foi mais um ano forte no crescimento em termos de adesão e valor no mercado rendendo quase 26,7 bilhões de euros no ano referido, ultrapassando os 21,3 bilhões de euros que o futebol rendeu na época 2013/2014*” (Deloitte, 2016).

Através do relatório mais recente (IHRSA, 2018) em 2017 a indústria do *fitness* rentabilizou 87,2 bilhões com mais de 201,000 ginásios contando com 174 milhões de associados. Os EUA lideraram com 30 bilhões enquanto a Alemanha é a segunda com 5,6 bilhões e o Reino Unido em terceiro lugar com 5,5 bilhões. Realçando também o mercado forte na região Ásia-Pacífico com 22,5 milhões de membros, existindo a oportunidade de crescimento uma vez que as taxas de penetração permanecem baixas comparativamente à taxa mundial (Rodriguez, 2018).

Relativamente à Europa, com um total de 26,6 bilhões, continua a ser o maior mercado do *fitness* à escala mundial, superando novamente o mercado do futebol (24,6 bilhões) na temporada 2015/2016 (Deloitte, 2018).

Em Portugal, no que diz respeito à evolução da indústria do *fitness*, António Sacavém divide a indústria em dois grandes marcos, um anterior a 1998 e outro posterior a 1998 (Santos & Correia, 2011). Com o findar do Estado Novo, começaram a emergir os primeiros ginásios em Portugal. Contudo, nada idênticos aos que conhecemos nos dias de hoje. Apenas estavam direcionados para a prática da musculação intensiva, dado que, nesta época quem frequentava o ginásio ia com o intuito de “*ganhar corpo*” ou seja, apenas se praticava musculação pura, na medida em que a mesma se encontrava conectada à ideologia do culturismo, tal com refere Pedro Maia (New in Town, 2016b).

Os espaços que existiam nesse tempo eram locais *underground* e escassos (New in Town, 2016b), onde se destacava a prática do *budybuilding*, dando ênfase ao corpo musculado (Santos & Correia, 2011) principalmente frequentados por homens (Pedragosa, 2012). No entanto, existiam muitos mitos associados, pois afirmava-se que o uso “*das cargas*” poderia fazer mal ao coração e que os músculos se transformavam em gordura. Relativamente às mulheres, as mesmas não frequentavam os ginásios visto que não lhes ficava bem, apenas podiam fazer aulas de rítmica ou de ginástica sueca (New in Town, 2016a).

Relembrando esta fase, a gestão profissional era escassa, os espaços eram geridos através de prática pouco profissional, ou seja, possuía-se uma técnica de gestão antiga e sem estratégias de marketing (Gomes et al., 2017).

Nos anos 90, Portugal sofreu uma vasta internacionalização e a indústria do *fitness* ganhou espaço e importância no mercado (Gomes et al., 2017). Em 1998 deu entrada o primeiro operador estrangeiro, o *Holmes Place* que estabeleceu um período de mudança, principalmente na “*forma de atuação dos ginásios*” Santos e Correia (2011, p.41) introduzindo novas competências para uma “*gestão operacional, mais profissional*”. “(...) isto marcou toda a diferença porque impuseram um novo ritmo no mercado, uma nova forma de operar, uma nova forma de estar” afirma António Sacavém (2011, p. 41 e 42).

Durante os anos 2000, ocorreram alguns eventos marcantes referentes à evolução da indústria do *fitness* no nosso País dos quais faço destaque: à criação da Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP); impacto do IVA; crise económica e à Formação certificada dos instrutores (Gomes et al., 2017).

A AGAP começou as suas atividades em 1999 e cerca de 60% dos ginásios em Portugal estavam afiliados a esta associação (AGAP, 2015), que tem como missão promover os ginásios e sustentar os seus direitos. Entre 2004 e 2013 o número de ginásios aumentou mais de 200%. Acredita-se que o aumento destes espaços pode ser explicado em parte, pela credibilidade que a AGAP manifestou no mercado (Gomes et al., 2017). Por outro lado, o aumento dos ginásios também pode ser explicado pelo impacto do IVA, pois segundo a Diretiva 2006/112/CE do Conselho da Europa, de 28 de novembro de 2006 (Oficial, Conselho, Europeia, Europeu, & Europeu, 2006), os Estados-Membros podem colocar duas taxas reduzidas de imposto entre 5% a 12% aos serviços que se encontram no anexo III na respetiva Diretiva (AGAP, 2017). No artigo 98º, podemos averiguar que a “*entrada em manifestações desportivas*” (alínea 13) e a “*utilização de instalações desportivas*” (alínea 14) encontram-se entre os serviços onde esta taxa pode ser aplicada.

Até ao final do ano de 2007, o IVA aplicável aos ginásios era de 21%, isto porque a lei não era coerente onde a taxa de imposto reduzido podia ser

aplicável no que diz respeito aos serviços que se enquadrassem na verba 2.13, “*Espectáculos, manifestações desportivas e outros divertimentos públicos*” (AGAP, 2017 & Decreto-Lei nº 166/94).

Já em 2008, os serviços prestados por ginásios e outras academias foram consideradas como beneficiários do imposto reduzido, com uma aplicação de 5% de IVA (AGAP, 2017). Esta medida levou a que fossem possíveis grandes investimentos nas instalações de *fitness* (Gomes et al., 2017), assim como um meio para mudar comportamentos na sociedade, reforçando a importância da atividade física na prevenção de problemas de saúde (AGAP, 2017). Entre 2007 e 2008 verificou-se um crescimento de 40% e continuou a aumentar até 2010 (no ano de 2010, devido às atualizações das taxas, o IVA subiu para 6%).

Face à situação económica (2010 – 2013) que se fazia sentir em Portugal, em 2011 o país viu-se forçado a aplicar uma taxa normal de IVA (23%) aos serviços prestados por ginásios (AGAP, 2017) verificando-se neste período só ligeiro aumento do número de ginásios (Gomes et al., 2017). Para além disso, as medidas que foram impostas durante este período, tiveram impacto na taxa de desemprego, atingindo a valor máximo de 16,2% em 2013, influenciando, negativamente, o poder de compra dos consumidores (Gomes et al., 2017) e, por consequência, a permanência e adesão aos serviços de *fitness*. Após o pico da crise, entre 2010 e 2012, o mercado do *fitness* ressentiu-se e segundo a AGAP, calcula-se que tenham fechado cerca de 200 a 350 ginásios (Nobre, 2016).

Passada esta fase, o negócio começou a sentir movimentação. Em 2013, verificou-se um aumento de 24% de sócios e em 2014 observou-se um novo acréscimo, aproximadamente, de 19%. Segundo o barómetro mais recente efetuado pela AGAP (2016) o número de sócios cresceu 30% (de 2015 para 2016) sendo que o número de abertura de novos ginásios aumentou 14%, levando a um “ *volume de mercado estimado em 214 milhões para um mercado de 530 mil clientes e composto por 1100 empresas.*” (AGAP, 2016, p.6). No ano mencionado (2014), os principais operados foram o *Fitness Hut* (25 ginásios), *Holmes Place* (19 ginásios) e o *Solinca* (16 ginásios). Pela primeira vez, 35% dos ginásios funcionam à base do *Low-cost* com uma

mensalidade igual ou inferior a 29,90€ e apenas 5% no *Premium* com mensalidades acima dos 55€.

Na atualidade, é de carácter obrigatório que os instrutores de *fitness* possuam cédula profissional. Esta medida apenas entrou em vigor com a publicação do Decreto-lei n.º 27/2009, 1 de outubro, artigos 7º e 13º. Considera-se que esta mudança teve um impacto negativo no mercado pois este passou por um período de adaptação para avaliar todos os profissionais que não tinham formação académica. Para auxiliar neste processo, várias instituições implementaram cursos de Técnicos de Exercício Físico com o objetivo de aumentar as competências dos profissionais que operam nesta área. Desta medida deu-se um aumento de 150% do número de profissionais habilitados entre 2004 e 2012 (Gomes et al., 2017).

Os anos passaram e a realidade vivenciada nos ginásios já nada tem a ver com a realidade dos anos 90 e início dos 2000. Como afirmam os autores Santos e Correia (2011), os ginásios desenvolveram-se e passaram a ser espaços para servir o cliente através de horários alargados e serviços diversificados, com livre-trânsito, funcionado todos os dias da semana. Felizmente, devido à mudança de mentalidade e à aprovação dos direitos iguais para ambos os sexos tem-se verificado cada vez mais mulheres nos espaços desportivos, designadamente, nos ginásios (Neto, 2006). Por conseguinte, Andreasson e Johansson (2014) creem que a indústria do *fitness* é um negócio à escala mundial, onde a procura da beleza individual e da saúde, são considerados como os principais fatores desta “revolução”.

Apesar da visível expansão que este setor tem demonstrado nos últimos anos, continua sob a taxa normal de IVA (23%). Esta taxa revela-se como uma obstrução para a promoção da atividade física, bem como o aperfeiçoamento dos ginásios no sentido de garantir as condições ideais para a prática desportiva (AGAP, 2017). Assim sendo, uma vez que os ginásios ainda permanecem na Lista I do Código do IVA, muitos são aqueles que consideram urgente a redução do IVA para 6%. Esta alteração, contrariamente aos argumentos do Estado que afirma que ficaria prejudicado por lucrar menos

impostos, não está a ter em conta a possível crescente adesão aos ginásios por parte da população e a conseqüente redução de despesas em saúde.

Tal como é perceptível, o mercado de Ginásios e *Health Clubs* em Portugal é vasto e, como tal, é relevante diferenciá-los. Estes conceitos distinguem-se pela oferta de serviços e pelas suas dimensões (IHRSA, 2007). Os ginásios têm no mínimo 80m², com uma área de 135m² para a prática de musculação/cardiovascular. Nos *Health Clubs*, é comum verificar-se duas áreas de 120m² para a realização de atividades de grupo e um espaço superior a 400m² para a prática de musculação/cardiovascular (Correia, Mamede, & Sacavém, 2000).

Segundo o Decreto-Lei n.º 385/99, de 28 de setembro, entende-se por ginásios as salas de desporto abertas ao público providas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática de culturismo, da musculação ou atividades afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção e recuperação física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou atividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infraestruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades.

Por sua vez, nos *Health Clubs*, a prática de exercício físico, não consiste na única oferta de serviços, tal como acontece nos ginásios, que se restringem à oferta da prática de exercício físico, sem serviços associados, devido à limitação das dimensões. Os serviços associados, tais como as massagens, a estética, as medicinas alternativas, os serviços de bar, o aluguer instalações, entre outros, formam um peso a ter em conta no culto do exercício físico, bem-estar, saúde e lazer (Chelladurai, Scott, & Haywood-Farmer, 1987).

2.3. Qualidade nos Serviços de *Fitness*

O Desporto e o exercício físico estão a ser praticados por todas as idades e em distintos espaços, com diferentes objetivos. Devido a este facto, o número de instalações desportivas (públicas e privadas) têm vindo a aumentar (San Emeterio, Iglesias-Soler, Gallardo, Rodriguez-Cañamero, & García-Unanue, 2016), onde se enquadram os ginásios e centros de *fitness*.

Vivemos numa época em que lidamos com consumidores mais instruídos e mais exigentes em relação ao Desporto e às condições em que se pratica exercício físico (Meios & Publicidade, 2016). Neste sentido, cada ginásio tende a ser cada vez melhor e com criação de serviços múltiplos (Sacavém, 2006b). Devido a todos os benefícios que o exercício físico acarreta, os mesmos são vistos como uma oportunidade de negócios e, como tal, os centros de *fitness* continuam a ser um negócio que atrai investidores (Rutgers et al., 2018).

Devido ao aumento da concorrência, consequência do referido aumento que se faz sentir neste setor (Sacavém, 2006a) a realidade atual dos ginásios passa pela constante procura de soluções com o objetivo de se diferenciarem. Apostam, particularmente, na produção de serviços centrados nos clientes com dinâmicas distintas, esperado que o resultado deste processo, no melhoramento da qualidade dos serviços, passe pelo aumento da satisfação, gerando mais sócios e sócios mais satisfeitos (Correia, 2000; Sacavém, 2006b). A este propósito, importa destacar que os sócios formam a principal fonte de receita e, neste sentido, é fundamental atraí-los e mantê-los (Anderson, Fornell, & Lehman, 1994).

Com o aumento da concorrência no *fitness* e crescente exigência de qualidade do serviço os consumidores procuram a melhor oportunidade. Esta situação leva os ginásios, na sua generalidade a terem uma taxa de retenção relativamente baixa (Alexandris, Zahariadis, Tsorbatzoudis, & Grouios, 2004). Dados da IHRSA e da *Fitness Industry Association* (FIA) revelam que a frequência nos ginásios diminui visivelmente com o tempo, sendo que a partir do 6.º mês, quase 44% dos clientes vão ao ginásio menos de uma vez por semana, levando ao eventual abandono. Relativamente aos restantes, 27% demonstram uma baixa assiduidade de 4 a 7 vezes por mês, enquanto que 29% utilizam o ginásio 8 ou mais vezes por mês, num modelo que se pode definir como “ativo” (Direct, 2015).

No mercado competitivo do *fitness* os consumidores são encarados como o bem mais preciso, onde os ginásios procuram sempre novas formas de aumentar a sua qualidade, visto que a mesma assume um papel de destaque, tornando-se um dos principais fatores críticos dos serviços privados (Barreira &

Carvalho, 2005; Correia, 2000), uma vez que a qualidade pode levar à satisfação e conseqüentemente à manutenção dos consumidores do clube (Ferreira, Dias, & Fonseca, 2016).

Já faz algum tempo que a qualidade do serviço tem sido tema de investigação por parte de vários autores (Chelladurai & Chang, 2000) sendo que a seus principais esforços passaram pela descrição do conceito de qualidade de serviço e na identificação e mensuração das suas dimensões (Chang & Chelladurai, 2003), sendo que ainda não existe um consenso nas suas definições.

Segundo Nascimento (2000) a qualidade dos serviços do *fitness* encontra-se intimamente ligado à fiabilidade e eficiência, isto é, a componentes objetivas ou técnicas que podem ser avaliados através de indicadores de gestão interna. A qualidade do serviço pode ser definida como algo subjetivo (Rust & Oliver, 1994), sendo que a mesma poderá evoluir para a satisfação dos clientes, na medida em que, aquilo que o cliente deseja é aquilo que lhe transmite satisfação correspondendo, desta forma, às suas necessidades (Nascimento, 2000). Martin (1998) refere quatro pontos que são fulcrais para a qualidade do serviço: a transmissão de uma atitude positiva; identificação das necessidades; a satisfação das necessidades e assegurar a fidelidade do cliente.

Para Pedragosa e Correia (2006) a qualidade do serviço fornece um decisivo impacto no sucesso económico, financeiro e social dos ginásios. Tudo isto se deve, essencialmente, à conexão, direta ou indireta, com outras noções basilares de marketing: satisfação, lealdade, intenções comportamentais, valor, entre outras. Deve ser claro, para os gestores desportivos, os serviços que motivam o comportamento dos clientes, isto é, questões específicas que influenciam a lealdade dos clientes (Javadein, et al., 2008), sucintamente, a qualidade do serviço pode ser encarada como a capacidade de um serviço satisfazer as necessidades do utilizador (Costa, 2011).

3. Planeamento e Objetivos do Estágio Profissionalizante

3.1. Planeamento de Atividades

O planeamento ou plano de atividades diz respeito ao documento a ser elaborado juntamente com o supervisor e, de preferência, no início do ano de estágio para posteriormente, no findar do mesmo, efetuar-se uma reflexão tendo como base este planeamento. Desta forma, é possível verificar o que foi ou não conseguido, se o plano foi seguido pela ordem inicial ou se foram acrescentadas novas atividades ou alteradas. Importa realçar que a versão inicial pode ser aperfeiçoada com o intuito de tornar o documento mais específico.

Na segunda semana de estágio, reuni com o meu supervisor para que ficasse discriminado as diferentes etapas a cumprir ao longo do ano de estágio, isto é, para que pudesse criar o plano de atividades:

Etapa n.º 1 – Departamento Administrativo: Trabalho desenvolvido essencialmente na receção, contacto direto com os sócios e todas as situações envolventes referentes aos mesmos. Saber lidar com a pressão das horas mais movimentadas e adquirir um sólido conhecimento em relação ao *software* de gestão de clientes do ginásio, englobando todos os documentos relativos à burocracia dos contratos de inscrições, rescisões, alterações de plano, adicionar serviços ou cancelamento dos mesmos, gestão e controlo do *stock*, e por fim, a digitalização e arquivação dos referidos documentos.

Etapa n.º 2 – Departamento Comercial: Tudo o que diz respeito às estratégias desenvolvidas para a angariação de novos sócios, entender como é trabalhar por objetivos financeiros e como estes podem servir de motivação. Perceber como são estabelecidos os *target's* e como as diferentes fases do ano influenciam o negócio. Perceber de igual modo, a dinâmica dos contratos de *Personal Trainer* (PT) e de Nutrição, nomeadamente, compreender o que leva um sócio a fechar contrato. As vendas complementares também se encontram inseridas nesta área.

Etapa n.º 3 – Apoio ao *Club Manager*: Certamente que será a etapa que dedicarei mais tempo, uma vez que, engloba vários subserviços. Perceber

como funcionam o Serviço de Sala e o Serviço de Aulas de Grupo, isto é, partindo da análise dos relatórios elaborados automaticamente pelo *software*, organizar os horários dos recursos humanos a distribuí-los consoante o número de sócios e altura do dia. Serviços de PT compreender como é feito o recrutamento, o seu acompanhamento inicial e a temática das formações, o mesmo se aplica ao Serviço de Nutrição. Por fim, chegamos aos Serviços Gerais que estão relacionados com supervisão e manutenção do espaço, ou seja, se aulas começam a horas, se são lecionadas dentro dos parâmetros das suas individualidades, se o ginásio se encontra limpo entre outras tarefas inerentes ao cargo. Relativamente aos eventos/atividades/campanhas os mesmo não se encontram diretamente relacionados com o *Club Manager* nem com o ginásios, pois são desenvolvidos pela equipa de *Marketing* do *Fitness UP* e posteriormente, os ginásios só têm que cumprir com a sua realização, contudo, cada ginásios tem livre direito de promover as suas próprias atividades com a devida permissão do *Fitness UP*.

Fazendo uma comparação ao plano de atividades feito no início do ano e o que aconteceu realmente, no que diz respeito ao departamento administrativo e comercial, coincidiu praticamente a 100%. Relativamente ao apoio ao *Club Manager*, onde fiz planos passar mais tempo foi onde, na realidade acabei por passar a menos, devido a diversas situações que foram acontecendo e que serão abordadas no capítulo “Prática do Estágio Profissionalizante”.

Relativamente ao tempo que dediquei a cada área, inicialmente não defini nenhuma data de início e término, mas como o estágio se iria dividir essencialmente pelas três grandes áreas mencionadas anteriormente, formei um plano com cerca de dois meses e meio para cada, mas sem grandes expectativas que fosse acontecer na realidade. Optei por passar à área seguinte apenas quando dominasse a etapa em que me encontrava, todavia, nunca assumi as etapas anteriores como concluídas, pois, sempre que fosse necessário, colaborava. Sempre desenvolvi trabalho nas várias áreas independentemente do momento em que me encontrasse, até porque havia sempre conhecimentos novos e tarefas a melhorar.

De seguida apresenta-se dois gráficos onde é possível ver o tempo e percentagem que dediquei a cada departamento e ou atividades desenvolvidas. É possível observar-se que foi no Departamento Comercial que destinei mais do meu tempo (38%), iniciando em novembro e terminando em abril (102 dias), com um período de pausa entre 24 de janeiro a 28 de fevereiro, momento em que fiquei responsável pela abertura do ginásio (11%). Logo de seguida surge o Departamento Administrativo (26%), onde também se pode englobar o período da abertura do ginásio, dando uma percentagem total de 37% (26%+11%). Por fim, o Apoio ao Club Manager que se iniciou em abril e terminou em maio (37 dias, 14%). Estes resultados devem-se, não só pelo tempo de aprendizagem, mas também pela necessidade por parte do ginásio em ter um auxílio extra nestas áreas nos diferentes momentos do ano.

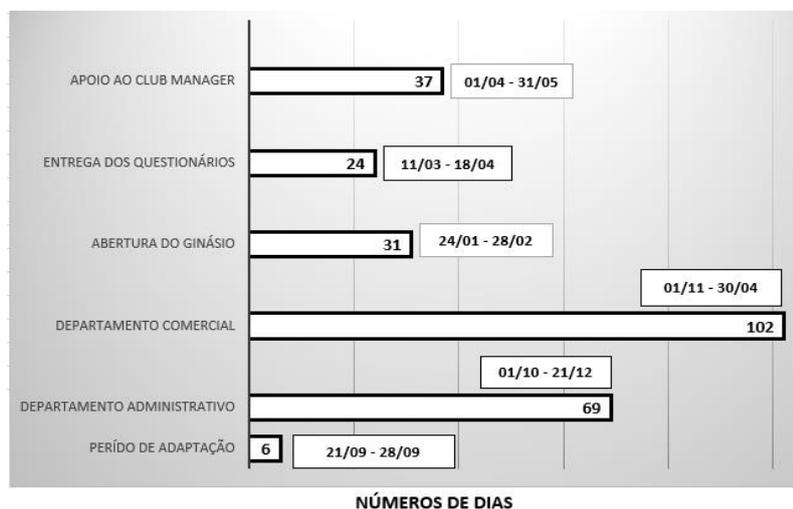


Gráfico 1 Cronograma de atividades

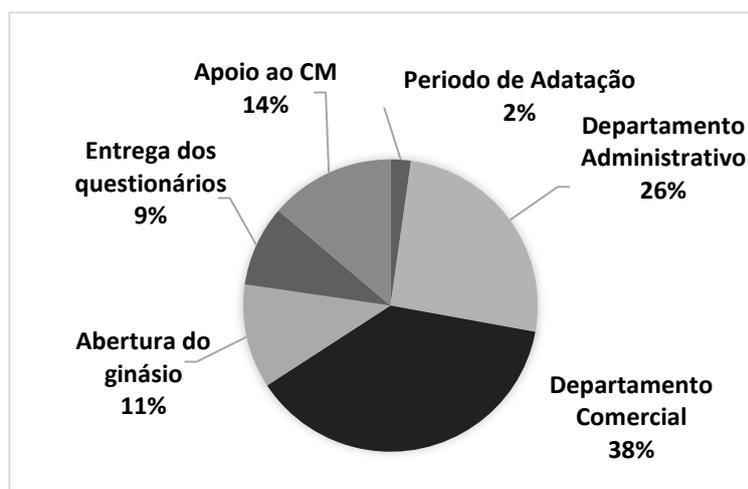


Gráfico 2 Percentagem dedicado às atividades

3.2. Objetivos

A definição de objetivos é fulcral quer para a elaboração da tese, projeto ou para o ano de estágio pois indicam um caminho a seguir e aquilo que se pretende alcançar. Os objetivos, assim como a metodologia, devem ir ao encontro da problemática que se pretende investigar. Por conseguinte, para o presente estágio, estabeleci os seguintes objetivos:

- Reter o máximo de conhecimento possível no que diz respeito à gestão do ginásio;
- Compreender o ginásio no seu todo e os respetivos departamentos;
- Descrever e conhecer as funcionalidades do *software* assim como a análise dos dados obtidos;
- Assessorar o trabalho do *Club Manager*;
- Entender as dinâmicas dos vários serviços disponíveis;
- Compreender o propósito das políticas na atuação do ginásio;
- Contribuir para a satisfação dos clientes e reconhecimento do ginásio;
- Saber lidar com as diversas questões e adversidades colocadas pelos membros;
- Promover a informação coerente no ginásio e entre os ginásios;
- Transmitir uma informação limpa e clara;
- Desenvolver e apresentar um estudo caso;
- Conseguir evoluir dentro da organização e, conseqüentemente, tornar-me indispensável para o funcionamento da mesma.

De modo a que todos os presentes objetivos fossem alcançados e cumpridos com sucesso, a minha posição foi de disponibilidade total para auxiliar no que fosse necessário assim como o interesse que demonstrei em procurar aumentar os meus conhecimentos.

4. Enquadramento da Prática Profissional

4.1. Origem do *Fitness UP*

O *Fitness UP* nasceu em Vila Nova de Famalicão a partir de uma ideia que nos remete para os meados do ano de 2012. O CEO e fundador, Hélder Ferreira caracteriza o início desta ideia com “muita humildade e um sonho gigante”, com o objetivo de desenvolver uma versão *Disney* do mundo do *fitness*, ou seja, proporcionar uma versão *prestige* de clubes *low-cost* que no momento estavam a emergir no mercado. Hélder Ferreira é ainda sócio fundador do ginásio *Eugenios Health & SPA Club*, situado também, na cidade referida anteriormente, servindo como uma fonte de inspiração para a criação desta rede de ginásios (Ferreira, 2018).

Com um conceito vinculado às relações humanas, onde o mesmo é vivenciado nos constantes eventos que fomentam a energia social, o *Fitness UP* crê que “ser Feliz através do *Fitness* é um direito de todos” (Ferreira, 2018).

Com um início pouco promissor, o sonho manteve-se e, hoje, o *Fitness UP* é uma rede de ginásios de referência em Portugal. Encontra-se em fase de rápido crescimento superando as expectativas para o ano 2018 com a abertura de 6 ginásios. O mesmo espera-se para o ano de 2019 (Ferreira, 2018).

4.1.1. A Cadeia de Ginásios do *Fitness UP*

Até ao final de 2018 estavam em funcionamento 12 ginásios e para 2019 pretende-se inaugurar mais 8.

- Braga Parque; Famalicão; Guimarães; Joane; Paços de Ferreira; Viana do Castelo e Viseu
- No grande Porto – Jumbo Maia; Maia Shopping; Mar Shopping; Praça Galiza e São João.

No que diz respeito ao investimento para a abertura de um ginásio, não existe capital, é pedido um crédito à banca com um período de carência de 6 meses a 1 ano. É elaborado um planeamento para se ter conhecimento de quanto sócios são necessários para que exista lucro e partir daí, trabalha-se na pré-venda cerca de 3 a 4 meses antes da data prevista de abertura. O principal

objetivo é abrir o ginásio acima do *break-even*¹ para se amortizar as obras e o gasto com o pessoal na sua totalidade ou quase.

4.2. *Fitness UP* São João

O *Fitness UP* São João abriu as suas portas no dia 30 de junho de 2018, até ao momento é o ginásio que conta com mais sócios ativos e está a destacar-se como a principal referência desta cadeia. Fica localizado na Estrada da Circunvalação 7316, 4425-420 Pedrouços, mais concretamente no Parking São João.



Figura 1 *Fitness UP* do São João

Apesar de ter um número elevado de membros, no que diz respeito a contratos de PT, ainda não atingiu os níveis desejados, este facto pode dever-se, por um lado, a ter uma equipa nova de profissionais e, por outro, pelos seus, sócios serem maioritariamente estudantes sem recursos financeiros para esse tipo de serviços.

A localização do ginásio serve como um meio estratégico para abranger grande parte da população estudantil, sendo este grupo o principal utilizador do ginásio. Posto isto, partindo do pressuposto que a maioria dos sócios não possui rendimentos, não torna impossível, mas dificulta um pouco mais o processo de “fechar” contratos de *PT*'s, como já referido anteriormente.

Em relação ao horário de funcionamento, o ginásio encontra-se aberto durante todo o ano, encerrado apenas no dia 25 de dezembro e dia 1 de janeiro.

¹ O *break-even* ou ponto de equilíbrio consiste num indicador para se calcular o limite entre o lucro e prejuízo de uma empresa num determinado período. É o momento onde as despesas e receitas se igualam (Júnior, 2018).

- segunda-feira a sexta-feira – 7h às 23h;
- sábados – 8h às 20h;
- domingos e feriados – 9h às 13h.

4.2.1. Infraestruturas do *Fitness Up* São João

Cada ginásio da cadeia *Fitness Up* apresenta um conceito e *design* próprio consoante a zona em que está inserido. Neste caso, uma vez que o ginásio está numa área estudantil, a sua conceção expõe uma noção de *underground* e urbano, essencialmente na zona das máquinas de musculação, existindo um espaço com luzes led, proporcionado um “ambiente de discoteca” e ao mesmo tempo de alguma rebeldia através de paredes gratificadas que já se encontravam no edifício e que foram reaproveitados no momento da construção do ginásio. Este *design* também se aplica nos estúdios, onde se pode encontrar um com um “ambiente de discoteca” mais intenso e outro que aparenta uma garagem antiga com os muros em “tijolos”. Por sua vez, na zona cardiovascular, faz-se sentir um ambiente mais leve e o estilo *underground* não se encontra tão acentuado.

Para que seja perceptível a temática das infraestruturas, representarei as mesmas por imagens. Pela ordem lógica, início pelo primeiro espaço que o sócio contacta, a receção, onde se pode verificar o mapa de aulas, assim com todos os documentos que dizem respeito à legislação envolvente. Na receção propriamente dita, os colaboradores usufruem de dois computadores e é onde se encontram todos os documentos a utilizar referentes a sócios. É também visível uma porta de vidro que serve de acesso para os membros que tenham deficiências motoras.

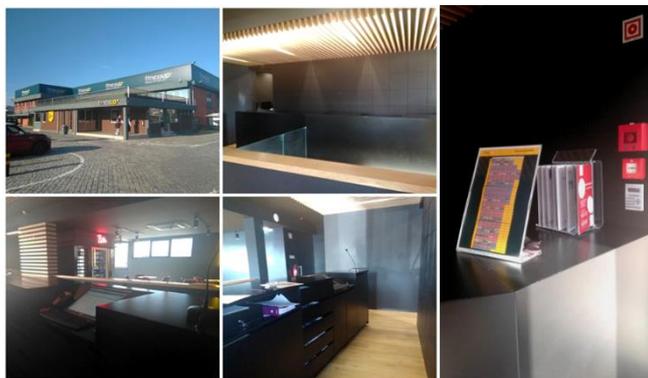


Figura 2 Receção

Na parte de trás da recepção situa-se o espaço onde os comerciais efetuam o seu trabalho, principalmente, as chamadas e a atualização constante do seu progresso. Encontra-se também o gabinete do *Club Manager* que serve igualmente para reuniões individuais.

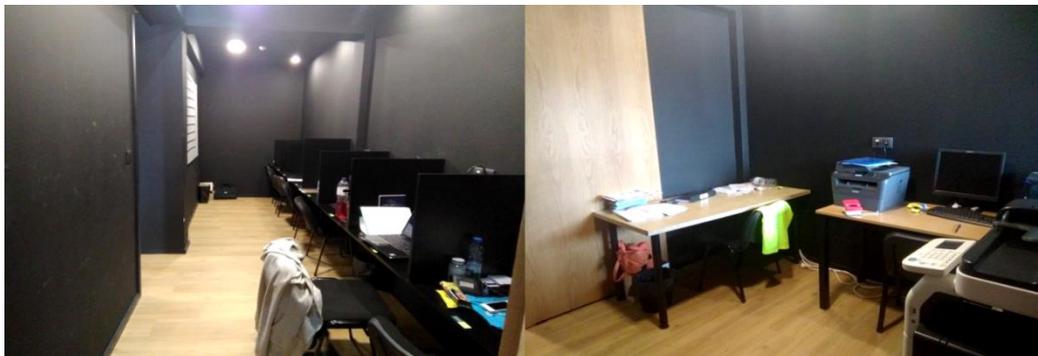


Figura 3 Back Office

Ainda na zona da receção, é onde se localizam os torniquetes, sendo o acesso permitido com o *chip* obtido no ato da inscrição. É através do *chip* que o ginásio controla e regista todos os movimentos dos membros assim como a aquisição de serviços.

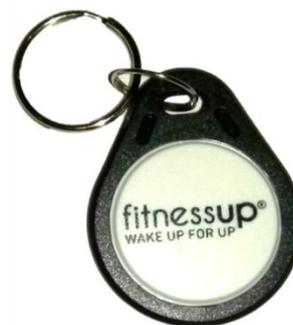


Figura 4 Torniquetes e Chip

Logo de seguida, na parede do lado direito, situa-se a máquina para validar os bilhetes do parque de estacionamento no fim da utilização do ginásio, enfatizando que os sócios têm 2h de parque gratuito

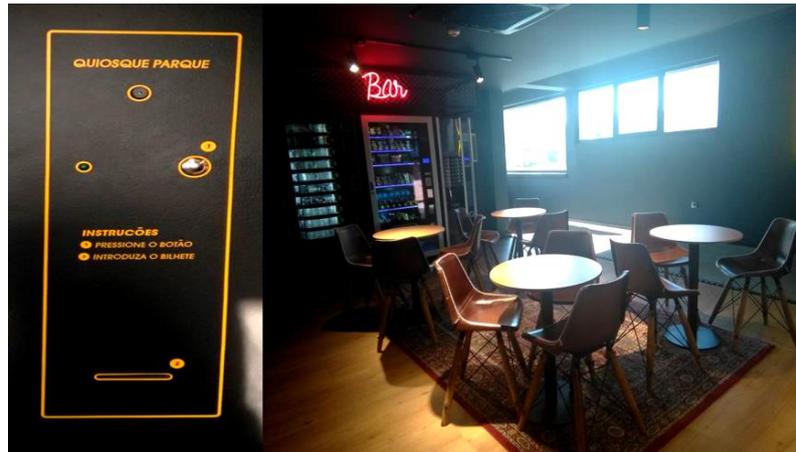


Figura 5 Quiosque Parque e Bar

Na continuidade, à direita localiza-se a zona bar. No mesmo piso, após o corredor apresentado, no lado direito, são os balneários e no prolongamento, encontram-se os gabinetes para as consultas de nutrição. Por sua vez, ao lado esquerdo, localiza-se o estúdio 4 onde se desenvolvem as aulas de *box*, *kicboxing* e defesa pessoal.



Figura 6 Balneários e Gabinetes para as consultas de nutrição



Figura 7 Estúdio de Box

Relativamente ao piso superior, divide-se em duas grandes zonas: a zona para trabalho cardiovascular e a zona em que predomina o trabalho muscular. O espaço de desenvolvimento cardiovascular foi concebido com a intenção de receber iluminação natural, com existência de inúmeras janelas. É um espaço essencialmente ocupado por passadeiras e elípticas, havendo também um corredor de relva sintética que serve, essencialmente, para o trabalho abdominal, alongamentos e para as aulas de *FIT*. Nesta zona, encontram-se vários materiais que os sócios podem utilizar sempre que queiram, nomeadamente, a corda naval, bosus, rolos para libertação miofascial entre outros.

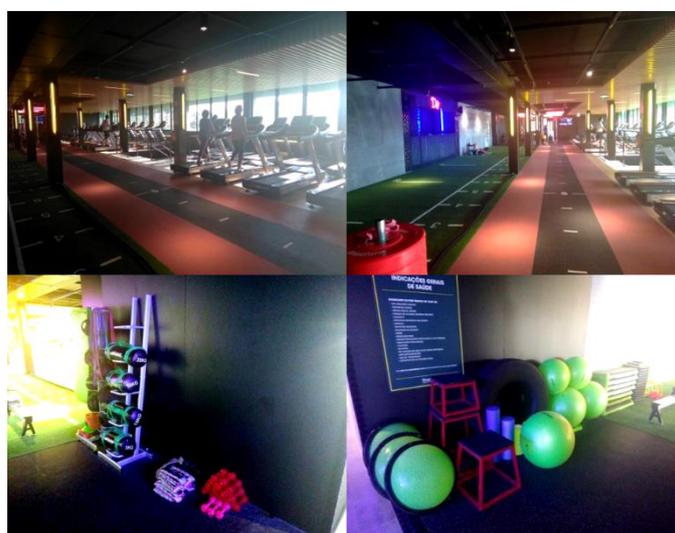


Figura 8 Zona Cardiovascular e material de apoio

Ainda na mesma área, há o espaço denominado de DJ que conta com a presença de um profissional 6 vezes por mês. Serve, simultaneamente, para colocar música para as aulas FIT. No fundo do corredor, sucede-se um espaço para com equipamento para treino funcional.



Figura 9 Espaço DJ e Zona treino funcional

Neste piso existem três estúdios com características diferentes. O estúdio n.º1 é apenas para a realização de *cycling*, o estúdio n.º2 para além de aulas diversas é o único onde ocorrem as aulas virtuais e o estúdio n.º3 tem o material referente às aulas de *body pump*, sendo também utilizado para outras aulas.

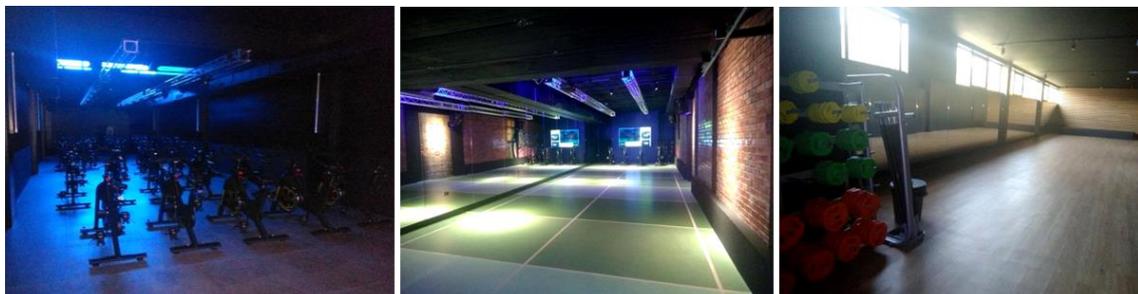


Figura 10 Estúdios 1, 2 e 3

Atendendo à zona de trabalho muscular, como já foi descrito anteriormente, é um espaço peculiar e com um conceito distinto a outros ginásios. Como se pode observar (figura 12) existe uma área exclusivamente com luzes led, porém, também é possível verificar zonas com mais luminosidade. No que concerne às máquinas, existem numa quantidade e diversidade aceitável.

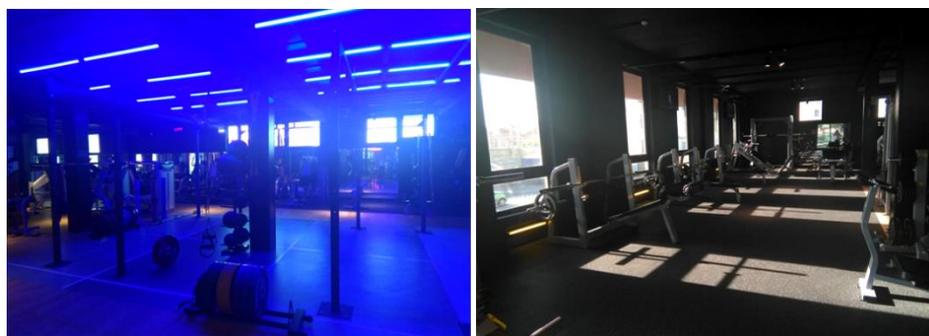


Figura 11 Zona para treino de desenvolvimento muscular

Ainda neste piso, existe uma área ao ar livre, onde é habitual os sócios desenvolverem um treino a nível do *core* ou os alongamentos no final do treino.



Figura 12 Zona ao ar livre

4.3. Serviços Disponíveis

Começando por fazer referência às máquinas e material disponível, todo o equipamento é da marca *Ellipse Fitness*. A *Ellipse Fitness* é uma empresa situada na cidade de Vila Nova de Famalicão que presta serviços na área do Desporto e *Fitness* sendo o seu principal foco a comercialização de equipamentos, desde das máquinas para musculação até pavimentos e materiais de balneário (Ellipse, 2018).

Para além da distribuição de material, a *Ellipse Fitness*, também realiza trabalho gráfico, ou seja, efetua apoio nas várias fases da conceção de um centro desportivo incluindo a arquitetura, a construção e a decoração do espaço. Pode ainda auxiliar na gestão e marketing do espaço, basicamente, a empresa possui uma filosofia que “o sucesso dos clientes é o nosso sucesso”, daí o fornecimento de inúmeras ferramentas que possibilitam um serviço de excelência das instalações que optam por escolher esta marca (Ellipse, 2018). O *Fitness Up* do São João conta com uma considerável variedade de material, posto isto, optei por apresentar alguns exemplos.



Figura 13 Exemplo de equipamento disponíveis



Figura 14 Exemplo de acessórios disponíveis

4.3.1. Aulas de Grupo

No que se refere às aulas de grupo, o *Fitness UP* apresenta uma realidade idêntica à maioria dos ginásios atuais, ou seja, elaborou um mapa com um horário ajustado às necessidades dos membros e com uma enorme diversidade. Atendendo que a falta de tempo é a justificação mais usual apresentada para a falta de exercício físico, de modo a reverter esta situação, os ginásios desenvolveram esta flexibilidade horária que se tem revelado como algo basilar pois facilita e torna possível a criação de hábitos saudáveis por parte da população na área de influência do ginásio.

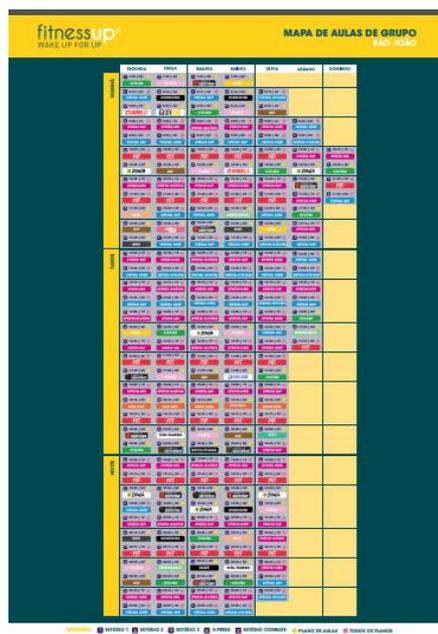


Figura 15 Mapa de aulas de grupo

Como já foi referido anteriormente, o *Fitness UP* do São João apresenta cinco espaços destinados à realização de aulas de grupo que podem ter uma duração de 15min a 50min. De seguida serão apresentadas as aulas disponíveis no clube, retiradas do Manual de Operações *Fitness UP* (2018) e do site *Fitness UP* (2018).

Body Pump – Realiza-se um treino completo através da utilização de barras e pesos ao som de música estimulante. Inicia-se por um aquecimento geral do corpo com a intenção de, durante a aula, desenvolver todos os grupos musculares. Tem como objetivo o condicionamento e tonicidade muscular, assim como o aumento do metabolismo.

UP Pilates – O principal foco é o fortalecimento dos músculos que rodeiam e suportam o tronco, através de movimentos que respeitam as curvas anatômicas da coluna vertebral e coordenação respiratória, com o objetivo de melhorar a postura e equilíbrio, ajudando também na perda de peso, aumento da flexibilidade e densidade óssea.

Zumba – É um programa que usa a dança para perder calorias. Combina ritmos latinos com movimentos fáceis de acompanhar. A principal intenção é a perda de calorias, sendo possível queimar entre 500 a 600 calorias numa 1h (dependo da intensidade), proporcionados momentos de descontração e de libertação.

FIT – Aula de 30min que consiste na realização de treino em circuito, com o intuito de queimar calorias, aumento da capacidade cardiovascular e força.

UP GAP – Aula de resistência muscular com incidência ao nível dos glúteos, abdominais e pernas. O seu principal objetivo é a obtenção de resultados rápidos, num mês é possível visualizar-se mudanças no corpo.

UP Yoga – Uma prática de treino físico, mental e emocional, combinado e integrado. Ajuda a conquistar e a manter uma boa saúde com o objetivo de melhorar e reforçar a autoestima, autoimagem e força de vontade. Alivia ou elimina problemas físicos originários de causas psíquicas.

Body Jump – Aula elaborada através de um minitrampolim para desenvolver trabalho cardiovascular, contribuindo para a resistência geral e aumento da força muscular dos membros inferiores e estabilizadores (abdominal e lombar). O seu grande objetivo é melhorar a resistência cardiovascular e circulação sanguínea. Atua também no sistema linfático e combate a celulite.

UP ABS – Aula de 30min focados apenas no músculo abdominal, tem como objeto a tonificação e desenvolvimento do *core*.

UP Cycling – Aula *indoor* de “ciclismo” guiada por música motivadora. A música pauta o treino e os diferentes ritmos. Queimar calorias constitui o seu principal foco, contribuído para a tonificação dos músculos, fortalecimento dos sistemas cardiovascular e respiratório.

Body Combat – Combina movimentos e posições devolvidas a partir de uma série de disciplinas de autodefesa, incluindo o *Karaté*, o *Kickboxing*, o *Tai-Chi* e o *Taekwondo*. O seu objetivo consiste no melhoramento das funções pulmonares e na capacidade aeróbia.

Body Attack - É uma aula de treinamento intervalado de alta energia que combina movimentos aeróbicos atléticos com exercícios de força e estabilização. Inspirada em movimentos derivados de modalidades como o voleibol, ténis, basquetebol e futebol. Melhorar os níveis de força e estabilidade.

Body Balance - É uma aula que combina princípios do *loga*, *Tai Chi* e *Pilates*, para o trabalho de flexibilidade, força, condicionamento postural, controle da respiração e concentração. Utiliza alongamentos cuidadosamente estruturados, movimentos e poses criam um treino integrado, que proporciona ao corpo um estado harmónico e equilibrado. O seu grande objetivo é promover o relaxamento.

UP Step – Aula que se desenvolve através de um *step* ajustável para diferentes alturas, com movimentos simples em cima e em volta do mesmo. Com músicas atuais é uma aula que se baseia à volta de coreografia pré-concebidas. Contribui para o desenvolvimento da capacidade coordenativa e cardiovascular, tendo como principal objeto a perda de caloiras.

XpressCore; XpressGAP; XpressGluteo; XpressABS – Aulas de apenas 15 min com incidências apenas num grupo muscular. Tonificar e melhoramento da postura constituem o seu principal objetivo.

4.3.2. *Personal Trainer*

Todos os sócios são acompanhados através das avaliações físicas que são feitas de 3 em 3 meses. Estas avaliações físicas consistem num pequeno questionário de modo a entender se existem, ou não problemas de saúde relevantes. De seguida é feita uma pesagem onde se obtém valores tais como a percentagem de massa gorda, magra, gordura visceral, de seguida são feitos testes físicos e de mobilidade. No fim, o *PT* reúne com o sócio, explica o significado dos valores obtidos e transmite alguns conselhos, sendo que há possibilidade de ser feito um plano de treino personalizado com um custo de 15€. Tanto a avaliação física inicial como as reavaliações fazem parte do *pack* de iniciação, isto é, não têm valor acrescido às quinzenas. Os dados da avaliação física são disponibilizados através da aplicação *Fitness UP* ou *On Virtual Gym* e caso o sócio queira um acompanhamento/treino personalizado o ginásio tem diversos pacotes com um preçário distinto.

4.3.3. Rastreio de Nutrição

Tal como o serviço anterior, o rastreio de nutrição também está incluído no *pack* de iniciação, sendo o seu acompanhamento de 6 em 6 meses. Tal como o próprio nome indica, trata-se apenas de um rastreio onde o sócio fala um sobre a sua alimentação e o nutricionista fornece alguns dicas importantes consoante o objetivo individual. Os recursos humanos desta área são fornecidos por uma empresa externa, a *Nutrisolution*.

4.3.4. Água Vitaminada – *H2UP*

O *Fitness UP* dispõe do *IQ Touch & Drink System*, alugado à empresa BWH que consiste num equipamento de bebidas vitaminadas com a opção de obter apenas água fresca ou natural (BWH, 2018). No que diz respeito às bebidas, estão disponíveis seis sabores que têm cinco calorias por cada 0,5l, sendo constituídas por minerais, vitaminas e sem cafeína, tornando-se numa alternativa às “bebidas energéticas”. Cada sócio pode usufruir de duas bebidas diárias, numa doze de 0,5l com um espaço de espera de 30min entre cada utilização.

Este sistema é utilizado em mais ginásios com um nome ou marca diferente, neste caso, o *Fitness Up* registou a marca de *h₂up*. No ato de inscrição é oferecido três meses de *h₂up* com o intuito de proporcionar aos sócios a oportunidade de experimentar pois, se não fosse esta estratégia eram poucos aqueles que aderiam. Assim, no findar do período experimental, há sempre quem opte por continuar com o serviço. Esta campanha apenas teve em vigor até final do ano de 2018.



Figura 16 Máquina H2UP

4.3.5. Preçário e Respetivo Protocolo

O *Fitness UP* é uma cadeia de ginásios *low cost* que pratica preços baixos relativamente a outros ginásios. Estes preços são possíveis pois o ginásio abdica de alguns serviços que um tradicional *Health Club* inclui nas suas mensalidades e que os sócios, normalmente, acabam por não usufruir. Como já foi referido, os sócios apenas pagam os serviços que utilizam e assim, é possível oferecer um serviço base ao preço até menos 70% que os ginásios tradicionais (Fitness UP, 2018).

No que diz respeito aos preços praticados, o ginásio apresenta vasta lista de opções a ter em conta no momento da inscrição. Através do esquema, podemos constatar que os clientes poderão escolher em fidelizar-se ou não ginásio, sendo a fidelização de cinquenta e duas semanas. Realço que se pode rescindir o contrato a qualquer momento, com a cláusula de pagar 2€ por cada semana que usufrui do ginásio, igualando assim ao valor de sem fidelização (4,80€+2€ ou 3,90€+2€). No momento em que terminar o prazo de fidelização, o contrato renova, automaticamente, de quinze em quinze dias e poderá ser cancelado a qualquer momento sem custo acrescido.

Os valores apresentados são semanais, mas os pagamentos são feitos quinzenalmente nas datas pré-estabelecidas pelo ginásio. De modo a clarificar o que mencionei, os valores que poderão ser debitados são, por exemplo:

- 9,60€ Trânsito livre com fidelização;
- 11,80€ *Off Peak* sem fidelização.

O sócio pode optar pelo regime de livre-trânsito ou *off peak*. Em relação ao *off peak*, o horário é restrito: 7h às 9h30; 13h às 15h e das 20h30 às 23h, sendo que aos fim-de-semanas e feriados o *off peak* não se aplica.

Falta ainda referir que em ambas as modalidades, inicialmente, os sócios usufruíram durante três meses das aulas de grupo e da água vitaminada (*h₂up*) de forma gratuita. Caso pretendessem continuar a desfrutar destes serviços, acrescentaria 3,98€ referentes às aulas de grupo e 1,98€ pelo *h₂up* à quinzena. Esta campanha teve como principal objetivo dar a possibilidade aos sócios de experimentarem estes serviços para que no fim, o ginásio conseguisse mais adesões aos mesmos. Esta campanha terminou no final de dezembro.

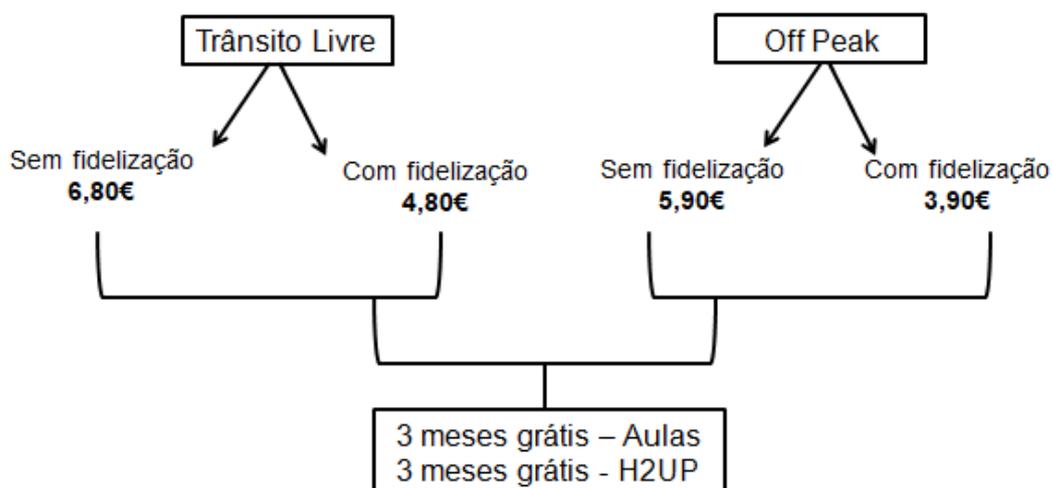


Figura 17 Planos quinzenais base – Fitness UP 2019

Os preços que foram citados anteriormente são considerados a “base” neste contexto, no entanto, há ainda a possibilidade de escolher outras modalidades:

- Entrada Avulsa (ginásio + duche) – 10€
- *Pack* 5 entradas + aulas – 34€ - Validade de 6 meses;
- *Pack* 10+2 entradas + aulas – 68€ - Neste caso, são oferecidas duas entradas e tem também uma validade de 6 meses;

- *UP Kids* – 13,58€ - Para crianças dos 4 aos 13 anos, consiste em aulas de dança e box. O valor apresentado é quinzenal;
- *UP Férias* – 30€ - Treino livre durante um mês;
- Plano anual horário livre – 238,80€; Plano anual horário livre + aulas – 326,40€; Anuidade plano anual *off peak* - 202,80€ - Nestes últimos três tópicos, são modalidades mais vantajosas para o ginásio, pois o cliente paga diretamente um ano e, nas duas primeiras, são oferecidos três meses.

Abordando o protocolo que se intitula de *UPProtocolo*, o ginásio formalizou este protocolo com 75 empresas sendo que também se aplica para estudantes. Para que seja ativo, basta apresentar o comprovativo de estudante ou de trabalhador numa das empresas com as quais o ginásio estabelece o protocolo. Por conseguinte, as vantagens do protocolo são:

- 9,60€ Quinzenais e acesso livre ao ginásio;
- Oferta da taxa de inscrição e aulas de grupo;
- Oferta do *H2UP* durante 12 semanas
- A inscrição contempla 1 avaliação física, 2 treinos personalizados e 1 rastreio nutricional;
- Familiares diretos, oferta da taxa de inscrição e 12 semanas de aulas de grupo gratuitas.

No que diz respeito ao preço aplicado ao serviço de *Personal Trainer*, os sócios poderão optar pelas seguintes modalidades:

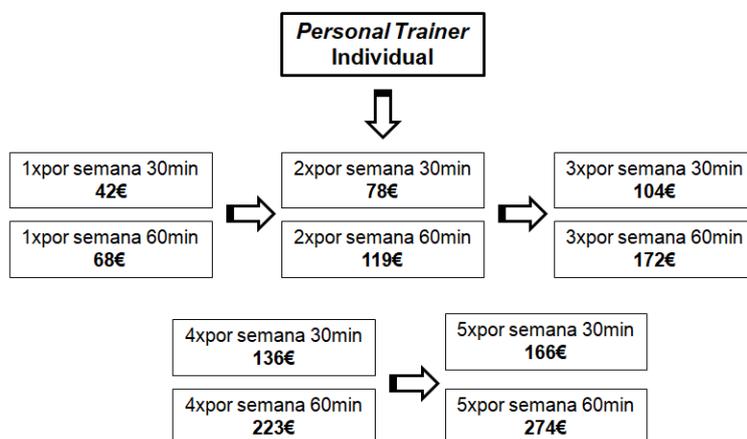


Figura 18 Preçário PT individual

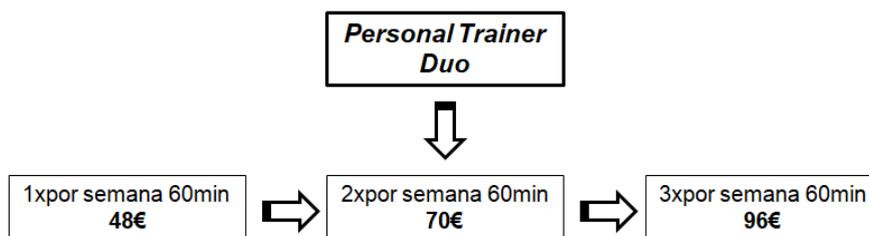


Figura 19 Preçário PT duo



Figura 20 Preçário PT grupo

Relativamente ao serviço de nutrição há dois tipos de preçários distintos, na medida em que há possibilidade de pessoas externas ao ginásio usufruírem de consultas de nutrição.

Para sócios:

- Avaliação da composição corporal – 9,60€
- Consulta avulsa – 35€
- Contrato de nutrição de 3 meses – 15€ à quinzena
- Contrato de nutrição de 6 meses –
- Pack de 4 consultas – 120€
- Pack de 6 consultas – 176€
- Pack de 8 consultas 200€

Para não sócios:

- Avaliação da composição corporal – 19,90€
- Consulta avulsa – 45€
- Pack de 4 consultas – 160€
- Pack de 6 consultas – 230€
- Pack de 8 consultas 300€

4.3.6. Formas de Pagamento

O *Fitness UP* impera-se pelo sistema do débito direto, ou seja, assim como o cliente, o ginásio também não se preocupa com os pagamentos pois são feitos automaticamente, de uma forma quinzenal, tal como já foi referindo anteriormente. Para que seja possível, no ato da inscrição, é assinado um documento que concede a autorização ao *Fitness UP* para este procedimento. Posteriormente, estes documentos serão analisados pela sede (localizada em Vila Nova de Famalicão) e mais tarde, enviados para o banco. Em casos particulares, onde se verifique alguma anomalia, a quinzena poderá ser paga na receção.

Tudo o que diz respeito a carregamentos de banhos, a compra de mercadorias (ex.: *kit Fitness Up*, *fita*, *chip* etc), pagamentos de planos treinos personalizados, assim como planos nutricionais, são pagos na receção. Em suma, todos os serviços que são considerados avulsos, os seus pagamentos são sempre realizados presencialmente. Por sua vez, tudo o que engloba contratos (*PT's* e acompanhamento nutricional), a primeira quinzena é, também, efetuada na receção e as restantes, juntar-se-ão à quantia quinzenal e saldadas por débito direto.

No entanto, se o sócio fizer questão, o contrato de *PT* ou nutricional, poderá ser pago na receção, excecionalmente. O ginásio apresenta-se flexível neste tipo de situações.

4.4. *Software* de Gestão de Clientes

Na atualidade, a grande maioria dos ginásios encontram-se dotados com equipamentos de tecnologia avançada (Almeida, 2017) numa estratégia de facilidade no tratamento de dados e para não serem ultrapassados pelos seus concorrentes, assim como demonstra o estudo de Ferreira (2012). No momento em que iniciei o estágio, o ginásio trabalhava com o *software PerfectGym– Fitness Club Management*, todavia, devido aos inúmeros problemas que este estava a revelar, em dezembro, foi implementado um novo *software*, o *e@sport* que consiste num *software* para gestão de instalações desportivas. Como tive a oportunidade de trabalhar com ambos, este segundo,

revela-se muito mais intuitivo e mais fácil de se trabalhar, não sendo necessário tantos passos para, como por exemplo, fazer um contrato de inscrição. Neste *software* é possível ter disponível informação detalhada sobre cada sócio, controlo de acesso, mapas de presença, vendas e faturação assim como a gestão dos recursos humanos (ESPORT, 2019).

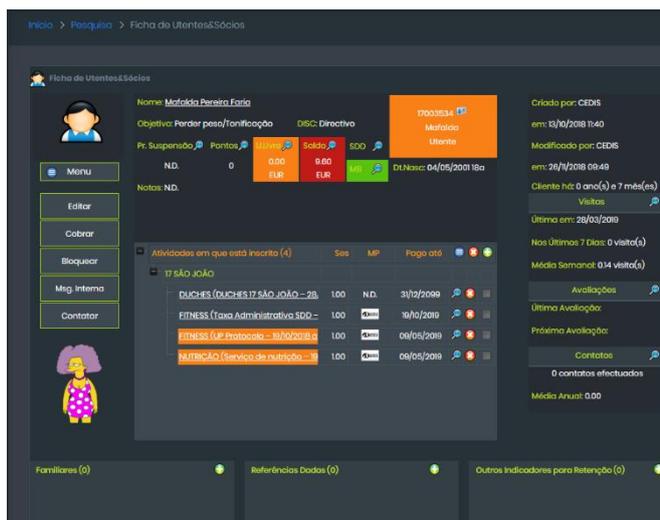


Figura 21 Plataforma e@sport

4.4.1. Fitness UP – Aplicação

O *Fitness UP* tem disponível uma aplicação para os sócios onde é possível aceder aos dados da avaliação física, ao plano de treino assim como a sua própria progressão. A mesma aplicação serve também como uma ferramenta indispensável para o *Club Manager* pois é através da mesma que consegue atribuir as avaliações físicas aos *Personal Trainers* bem como aceder aos horários e processos individuais.

4.5. Políticas do Ginásio

Uma das principais filosofias pelas quais o ginásio se rege diz respeito aos serviços. Os sócios apenas pagam os serviços que usufruem, ou seja, neste caso, os banhos não estão incluídos nas quinzenas, funcionam à base de carregamentos através do *chip*. Cada banho custa 0,50€ e tem a duração de 5min. O mesmo se aplica às aulas de grupo e à água vitaminada *h2up*.

O ginásio concede uma garantia de quinze dias, isto é, se durante os primeiros quinze dias o sócio, por algum motivo quiser cancelar a inscrição, pode fazê-lo sem qualquer penalização. Por sua vez, rescindir o contrato de fidelização sem custos acrescido, só se opera consoante a apresentação de um comprovativo de mudança de residência ou através de um atestado médico.

O *Fitness UP* dá a oportunidade dos sócios suspenderem os serviços durante três meses que podem ser corridos ou não, com a condição do período mínimo

igual a um mês. Oferece também a possibilidade dos sócios treinarem em todos os ginásios da cadeia. Para que seja possível, o sócio terá que fazer um *UPClub* que consiste em fornecer as informações básicas ao ginásio que também pretende frequentar para que o seu *chip* fique ativo no sistema desse ginásio.

Por fim, uma campanha bastante comum na realidade dos ginásios, o *Fitness UP* oferece uma quinzena aos clientes que levem consigo um amigo ou familiar para se inscrever, designada: “Amigo traz Amigo”.

4.6. Enquadramento Legal no *Fitness*

Na contemporaneidade, atribui-se ao Desporto um papel de extrema importância a nível da intervenção na sociedade, sendo acolhido como um interesse geral e como o maior fenómeno cultural de todos os tempos vivenciado à escala global (Bento, 2003). “*Como todo o fenómeno social, o desporto projeta-se necessariamente no campo jurídico*” Fernandes (no prefácio datado a 10-05-1945).

Desde da década dos anos 40 que o Desporto não se exerce sem intervenção política. Consequência desta intervenção é a produção legislativa a qual se pode considerar de relevo para o desenvolvimento desportivo (Carvalho, 2017). Posto isto, surge, em 1942 o Decreto-Lei n.º 32/241 de 5 setembro, marcando desta forma a primeira intervenção do Estado na organização desportiva (Sarmiento, 2001).

“*Todo o poder na vida das sociedades afirma-se no direito e organiza-se em estatuto e o desporto tem por isso a sua organização normativa*” ”
Fernandes (no prefácio de 1945).

Devido ao notório crescimento que o Desporto estava a ter no país, em 1990, legisla-se a primeira Lei de Bases do Sistema Desportivo, Lei n.º 1/90 de 13 de janeiro, que visava a organização e regulamentação prática da atividade física e do Desporto em Portugal. Após 14 anos de vigência, é revogada pela Lei de Bases do Desporto, Lei n.º30/2004 de 21 de julho e a mesma é revogada pela atual Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei n.º 5/2007 de 16 janeiro (Carvalho, 2017).

Para que o desenvolvimento desportivo seja exercido da melhor maneira possível e sendo o Desporto algo tão complexo, a formação dos agentes desportivos é essencial. Tarefa concebida à Administração Pública na área do Desporto, bem como exercer funções de fiscalização, Artigo 7.º, Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD), 2007.

É possível verificar que no Artigo 35.º da LBAFD que diz respeito à Formação técnica é a lei que define as qualificações necessárias para o desempenho dos diferentes cargos. Ainda no mesmo artigo afirma-se que não é permitido exercer funções no âmbito da gestão desportiva, do exercício e saúde (entre outros) “(...) *sem a adequada formação académica ou profissional.*”

Concluindo, a Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto é bastante clara no que diz respeito aos requisitos mínimos de formação do pessoal que exerça atividades ou administre instalações desportivas (Artigo 43.º) bem como os seus direitos e deveres (Artigo 36.º). Destaco também a importância da obrigatoriedade dos seguros que as Infraestruturas desportivas abertas ao público devem ter, “*tendo em vista garantir a proteção dos praticantes (...)*” (Artigo 42.º).

Remetendo à legislação referente aos ginásios e fazendo uma breve referência aos primeiros passos que a lei deu neste setor, muitas foram as dificuldades iniciais devido à falta de legislação ou de enquadramento desajustado noutras (Oliveira, 2006).

No ano de 1997 a 25 de novembro, surge o Decreto-Lei n.º 317/97 que regula o funcionamento das instalações desportivas de uso público, no entanto, não faz qualquer tipo de menção aos ginásios (Oliveira, 2006).

Após dois anos, é criado o Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de setembro o qual expõe, pela primeira vez o “*regime da responsabilidade técnica pelas instalações desportivas abertas ao público e atividades ali desenvolvidas*” (n.º1 do Artigo 1.º). Distingue ainda a importância de uma formação adequada aos exercícios das funções pelos responsáveis (n.º1 do Artigo 6.º). Apesar da referência que o presente decreto fez à formação dos responsáveis, revelou-se precário e incoerente relativamente ao seu objeto (Oliveira, 2006).

Apenas em 2009 através do Decreto-Lei n.º 271/2009 de 1 outubro que revogou o diploma anteriormente indicado, é possível verificar dois artigos (Artigo 7.º e 13.º) que se destinam à formação e à aquisição constante de conhecimentos onde a licenciatura na área do Desporto ou Educação Física é sentida como importante. Contudo, revela-se incompleto no que diz respeito ao planeamento e supervisão das atividades, bem como aos requisitos mínimos necessários para exercer funções neste âmbito.

Foi com a intenção de da forma a estas evidências que foi publicada a Lei n.º 39/2012 de 28 de agosto, que aprova o regime da responsabilidade técnica pela direção e orientação das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (*fitness*), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (*healthclubs*), independentemente da designação adotada, e revoga o Decreto – Lei n.º 271/2009, de 1 de outubro (Artigo 1.º).

Assim, deseja-se que a competência e a qualidade declaradas pelos respetivos técnicos adote um lugar de notoriedade, sendo que cada instalação desportiva deve dispor de pelo menos de um diretor técnico e de técnicos de exercício físico (Artigo 4.º e 13.º, Decreto Lei n.º 271/2009).

Analisando a realidade do ginásio onde estou inserida e tendo em conta a Lei n.º39/2012, de 28 de agosto, este cumpre ambas as alíneas do Artigo 4.º na medida em que conta com a presença de um Diretor Técnico licenciado em ciências do desporto, obtendo assim a qualificação profissional reconhecida nos termos da Lei n.º 9/2009, de 4 de março (alínea a) e b) do Artigo 10.º). No que diz respeito aos Técnicos de Exercício Físico (TEF), todos eles possuem o título válido para exercer as funções de TEF (artigo 7.º e 11.º, Decreto Lei n.º 39/2012).

Relativamente à documentação que deve estar afixada num local visível para que os utilizadores tenham acesso, como se pode observar na imagem seguinte, na receção do *Fitness UP* São João existe uma zona exclusiva para esse fim. Encontra-se presente a identificação e horário de permanência do Diretor Técnico (Artigo 16.º), a existência do seguro (n.º2 do Artigo 17.º),

documento obrigatório para qualquer instalação desportiva onde decorram atividades abrangidas pela Lei n.º 27/2011 de junho (n.º1 do Artigo 17.º). É ainda possível ter acesso ao manual de operação das atividades desportivas (n.º1 e n.º2 do Artigo 21.º), destaque-se aqui que é a primeira vez que tenho a oportunidade de acesso a um manual de operações de um ginásio.

Falta ainda referir que, o ginásio possui a licença para que seja permitido passar música no decorrer das aulas de grupo assim como música ambiente, denominando-se por licenciamento da Sociedade Portuguesa de Autores, sendo uma licença anual. Por fim, é possível constatar a tabela geral de preços assim como a existência do livro de reclamações, documento obrigatório para todos os espaços abertos ao público.

5. Realização da Prática Profissional

Este capítulo reserva-se ao envolvimento e crescimento que obtive no *Fitness UP* do São João, onde será apresentado todo o trabalho desenvolvido, essencialmente, nas 3 grandes áreas que tive oportunidade de conhecer. Durante o referido capítulo serão detalhadas as diferentes funções e atividades que realizei, assim como as dificuldades sentidas, como as ultrapassei e as vitórias que conquistei ao longo deste ano.

Através desta vivência que foi, sem dúvida, *sui generis* na sua natureza, exigiu da minha parte uma adaptação consideravelmente rápida à realidade do ginásio, permitindo também desenvolver a capacidade de tomada de decisões eficazes.

Como referi no capítulo das expectativas iniciais, as mesmas eram bastantes elevadas na medida em que esta área sempre me despertou interesse e como tal, logo no início do ano, ficou estipulado que iria realizar 4h diárias que abrangem-se o momento em que o ginásio demonstra mais movimento, ou seja, iria entrar às 17h e sairia às 21h, de segunda à sexta, mas, sempre que fosse necessário, disponibilizei-me para fazer mais horas ou outro horário. Já a meio de outubro, foi necessário que entrasse 30min mais cedo e, em dezembro comecei a folgar à sexta e a fazer fins-de-semana.

5.1. Departamento Administrativo

O dia 21 de setembro de 2018 (sexta-feira) foi a data que marcou o início da minha jornada enquanto estagiária do *Fitness UP* São João. Neste dia, apresentaram-me à equipa, conheci o ginásio e ficou acordado que os meus primeiros passos iriam ser dados pela área administrativa e receção tendo como principal objetivo familiarizar-me ao máximo com o *software* do ginásio e respetiva organização/funcionamento. Desde cedo que tive como principal objetivo integrar-me por completo na organização e respetiva equipa e, ao iniciar por esta área foi basilar para que conseguisse atingir este meu objetivo inicial, uma vez que, todo este processo implicava o contacto direto com a própria equipa, com os sócios e toda a buracaria envolvente.

Aleatoriamente, comecei num dia da semana conhecido por ser calmo o que foi bastante vantajoso para mim, na medida em que tive a oportunidade de ter mais atenção. Adquiri uma postura de “observador” com a finalidade de reter o máximo de conhecimentos. Tentei perceber a dinâmica dos preços e referentes protocolos, percebi que o ginásio utiliza documentos de “salvaguarda” de modo a prevenir futuras queixas e que, por muito vantajoso que seja o sistema do débito direto no pagamento das quinzenas, também dá problemas, porém, realço a rapidez na resolução quando os mesmos ocorrem.

A segunda e terça-feira da semana seguinte, deixaram-me perplexa com o movimento que se vivia no ginásio e na quantidade de pessoas interessadas em inscrever-se. Estando ainda numa fase inicial de adaptação, fui atingida por uma realidade distinta à que tinha vivenciado no primeiro dia. Fui constantemente confrontada com ocorrências e questões que me deixaram numa posição de “incapaz” pois, por muito que quisesse, ainda não conseguia resolver nada de uma forma autónoma.

À medida que os dias foram passando, fui conquistando pequenas coisas, como conseguir validar um *chip*, vendas complementares até ao ponto de ter autonomia suficiente para explicar a aplicação do ginásio aos sócios. Além disto, dei os meus primeiros passos em momentos a solo, (realização de inquéritos e demonstração do ginásio), confesso que as primeiras vezes não foram muito confortáveis, no entanto, acreditava que com o tempo, todo este processo que engloba a interação com os sócios torne-se mais fácil, o que realmente aconteceu.

Terminei estas duas primeiras semanas com um olhar positivo sobre o meu ano de estágio e com a consciência que o trabalho de um rececionista não é, muitas vezes, valorizado. O trabalho dos mesmos vai muito mais além do que se pensa. Segundo Tharrett e Peterson (2006), a receção é das zonas mais relevantes de qualquer empresa/organização pois é o primeiro espaço que o cliente vê e o último antes de sair. Assim sendo, deve ser um lugar acolhedor, que cause boa impressão e dotado *softwares* de gestão. Todas estas características, juntamente com a proatividade de resolver os problemas dos

sócios contribui, de uma forma considerável, para o grau de satisfação dos sócios (MVFSsoftware, 2017).

Todas as manhãs a rececionista tem como responsabilidade preencher um documento excel, com informações e valores do dia anterior, ou seja, por exemplo o número de adesões e respetivos planos, faturação de vendas de complementares, quantas pessoas visitaram o ginásio para saber condições, se houve ou não cancelamentos etc. Todas estas informações são posteriormente enviadas não só para o *Club Manager* como também para o departamento de controlo da cadeia *Fitness UP*. Ao ter conhecimento deste facto, despertou em mim interesse em aprender para que um dia mais tarde pudesse assumir esta tarefa o que, felizmente, acabou por acontecer.

		TOTAL				
FACTURAÇÃO (S/IVA)	FACTURAÇÃO CLUBE	0,00 €	SÓCIOS	SÓCIOS ACTIVOS		
	FATURACÃO UP'S	UP 52 OFF PEAK II		0,00 €	Nº SÓCIOS UTILIZADORES	
		UP 52 TOTAL		0,00 €	ACESSOS / ENTRADAS	0
		UP 52		0,00 €	SÓCIOS CANCELADOS AO DIA	0
		UP 0 TOTAL		0,00 €	SÓCIOS CANCELADOS TOTAL	
		UP KIDS		0,00 €	VISITAS WALKINS	0
		UP VÁRIOS		0,00 €	TOTAL ADESÕES	0
	FATURACÃO PT	UP NUTRIÇÃO		0,00 €	ADESÕES (WALKINS)	0
		PACK NUTRICA0 3/6 MESES		0,00 €	ADESÕES (BE BACK WI)	0
		BALCÃO		0,00 €	ADESÕES (BE BACK REF)	0
		DD		0,00 €	ADESÕES (REFERENCIAS)	0
		INSCRIÇÃO		0,00 €	ADESÕES (WEB/LP)	0
		SEGURO		0,00 €	ADESÕES (Voucher)	0
	OUTROS	DEVOLUÇÃO DO SÓCIO POR CANCELAMENTO		0,00 €	PREÇO MÉDIO POR SÓCIO	#DIV/0!
		MULTAS COBRADAS A CLIENTES		0,00 €	TOTAL	
		MAQ. VENDING	0,00 €	PT	Nº SESSÕES PT (nº horas novas em comentário)	0,0
		MAQ. CAFE	0,00 €		Nº NOVAS HORAS PT	0,0
		SUPLEMENTAÇÃO	0,00 €		Nº CLIENTES COMPRARAM PT	0
		CONSULTAS DE NUTRIÇÃO AVULSO	0,00 €		Nº DE NOVOS CLIENTES	0
		BANHOS	0,00 €		Nº DE SÓCIOS DEVEDORES Total (Desistentes + Pendentes)	
		KIT/CHIP	0,00 €		VALOR EM DÍVIDA PELO TOTAL DE SÓCIOS DEVEDORES	0,00 €
		ALUQUETES	0,00 €		VALOR DD ENVIADO	0,00 €
		TOALHAS	0,00 €		VALOR DD RECEBIDO	0,00 €
		AVALIAÇÕES / PLANOS DE TREINO	0,00 €			
		H2UP	0,00 €			
		PACK AULAS DE GRUPO/GINÁSIO/GROUPON	0,00 €			
		EXTRAS	0,00 €			
	TOTAL (FATURACÃO OUTROS)	0,00 €				

Figura 22 Controlo diário

Rapidamente chegou o mês de outubro, recordo o início do mesmo pelas dificuldades que senti, pois comecei a ter menos apoio, principalmente, nos dias de maior movimento onde tive que começar a resolver problemas sozinha. Foi neste momento que sentimentos de insegurança se apoderaram um pouco de mim, pois não conseguia sentir-me útil. Fiz alguns erros que, na minha opinião, apesar de não serem graves e não prejudicarem o ginásio, eram completamente evitados. No entanto, no meio destes momentos menos bons, finalmente consegui efetuar um contrato de inscrição do início ao fim sem

ajuda, o que me fez sentir que, apesar de tudo, estava no bom caminho. A inscrição, efetuava-se, maioritariamente, depois do primeiro contacto com um potencial sócio, o qual se tentava esclarecer com as condições do clube.

Para a realização da inscrição propriamente dita, o futuro sócio tinha de apresentar o seu documento de identificação e devia estar munido do seu IBAN, não sendo necessário comprovativo do mesmo. Posteriormente ao contrato estar preenchido com os dados básicos do interessado, decidido o plano e assinado por ambas as partes, a inscrição era inserida na plataforma *e@sport*. No decorrer deste momento, uma segunda pessoa realizava um inquérito para que fosse possível ter a certeza que não ficou nenhuma dúvida. Caso o sócio fosse menor de idade era necessário que o encarregado de educação assinasse sendo que só se avança com a inscrição na presença do mesmo. Após estes procedimentos, entregava-se o *chip*, o mapa de débitos e uma cópia do contrato ao sócio.

Este mês também ficou destacado pelos diversos problemas que aconteceram, começando por fazer alusão a um problema interno no *software*, o débito do dia 28 de setembro não foi efetuado. Inicialmente, foi pedido aos sócios para pagarem na receção assim que possível, alguns aceitaram bem, outros, nem por isso, questionado a credibilidade do ginásio. Após uma semana, o problema intensificou-se, pois os *chip's* deixaram de funcionar, o acesso tornou-se impossível, assim como os serviços para quais o *chip* é necessário (ex.: banhos). Lembro-me que este dia foi caótico, acabou-se por abrir os torniquetes que se mantiveram assim durante uma semana. Pensávamos que esta situação iria ficar por aqui, porém passado alguns dias, recebemos informação da SEPA que o débito do dia 28 de setembro, iria ser efetuado juntamente com o débito do dia 12 outubro, ou seja, os sócios que realizaram o pagamento próxima desta data, o *software* não teve tempo de assumir e foi feito um débito de uma quinzena a mais. Aos sócios que se encontravam nesta posição, foi-lhes transmitido que a próxima quinzena não iria ser debitada, contudo, apesar da solução, não deixou de ser algo que prejudica a imagem do ginásio.

Realço o dia 8 de outubro pois fiz a minha primeira ação de rua que consiste na distribuição de *flyers*. Posteriormente, desfrutamos de um jantar de convívio pago pelo ginásio. Acho importante que as equipas convivam fora do contexto de trabalho, pois permite conhecer as pessoas num registo mais descontraído.

À medida que o mês de outubro ia passando, os sentimentos de incapacidade foram desaparecendo, deixei de sentir a carência de pedir ajuda constantemente, mas sempre com a consciência que ainda iria precisar de apoio para muitas tarefas e muito ainda tinha para aprender. Finalmente começava a ficar autónoma no manuseamento do *software* de gestão de clientes, já conseguia associar campanhas ou contratos de *PT* a processos individuais, assim como cancelamentos que, na minha opinião, é dos procedimentos onde a atenção deve estar redobrada. Para que não exista margem para erros, diariamente são verificados se todos os documentos do dia estão corretamente inseridos no *software*.

Como mencionei na caracterização do ginásio, há uma modalidade designada por *UPClub* para membros oriundos de outros ginásios e pelo facto de ser algo recente, neste mês ainda não estava a funcionar corretamente, provocando algum descontentamento pois os *chip's* ainda não se encontravam ativados no sistema. Para tal, eram emprestados *chip's* caso quisessem usufruir da água ou tomar banho. Atualmente, apesar da maioria dos *chip's* já funcionarem nos torniquetes, ainda é algo que se encontra numa fase de aperfeiçoamento pois continuam a existir algumas queixas.

Notei desde do início que muitos sócios passavam pela receção a afirmar que ainda não tinha sido contactado para a primeira avaliação física e consulta de nutrição. Como vi que esta situação estava a ser demasiado regular, tomei a iniciativa e comecei a ir diretamente a um *Personal Trainer* ou nutricionista para lhes entregar o contacto. Passado alguns dias, integraram-me no grupo do *WhatsApp* da nutricionista que facilita este trabalho, todavia, no que diz respeito aos *PT's*, alguns recusavam fazer a avaliação física a sócios com menos de 30 anos pois a probabilidade de fechar contrato é muito mais reduzida. No meu entender, não achei uma atitude profissional, como o passar

do tempo foram dotadas várias estratégias para melhorar este processo que se revelaram bastante positivas pois reduziram “estes pedidos” cerca de 70%.

Como estava numa fase do estágio em que tudo era uma novidade para mim, o referido mês (outubro) ficou marcado por diversas situações, entre as quais, algumas adversidades que tive que lidar diretamente: Um sócio que tinha feito a inscrição na pré-venda do ginásio que supostamente iria abrir na circunvalação e como tal não se sucedeu e não foi feito nenhum aviso, o sócio, proactivo, procurou saber a razão. Foi-lhe dito que as licenças não foram autorizadas, resposta que o deixou bastante indignado, “começam a inscrever sócios sem ter licenças?”. Apesar desta confusão, o sócio queria concluir o processo de inscrição e começar a treinar no nosso ginásio. Neste caso, obtive uma atitude de “preocupação redobrada” na explicação das condições do contrato para que tudo ficasse bem esclarecido. O segundo caso, o mais grave, está relacionado com um sócio que se inscreveu no *Fitness UP* da Maia, mas que, ocasionalmente iria treinar ao São João. Para que tal aconteça, basta realizar um *UPClub*, porém, no débito do dia 14 de setembro, ambos os ginásios debitaram a quinzena. O sócio, na altura, deslocou-se ao São João e expôs a situação, foi-lhe dito que iria ser reembolsado num prazo de dez dias. A verdade é que, no dia 12 de outubro acontece exatamente o mesmo, o sócio desloca-se novamente ao ginásio e foi neste dia que me apercebo da confusão, uma vez que estava sozinha. Ouvei tudo até ao fim sem interromper, no final quanto tentei falar, não consegui, pois, o sócio estava sempre a falar por cima e ficava cada vez mais irritado a dizer que queria “hoje” o dinheiro ou iria fazer uma reclamação. Como foi a um sábado, não dava para ligar à SEPA, entretanto, chegou um colega e auxiliou-me, no momento, não conseguimos resolver o assunto, pois não havia nada que pudéssemos fazer, no entanto, conseguimos amenizar a situação e ficou combinado com sócio para voltar a um dia da semana. Tive o cuidado de acompanhar o desenrolar desta situação e acabámos por perder o sócio, ele desistiu do clube.

Perto do final do mês, o *software* foi várias vezes abaixo o que originou a impossibilidade de faturar pagamentos e a realização de outros serviços. Neste caso, os pagamentos eram efetuados na mesma forma, apenas não ficavam registados e, para isso, teve-se que retirar o número de sócio para

posteriormente consumir a faturação no sistema. Devido a estes inúmeros problemas que o *software* tem exibido ultimamente, ficou decidido que em janeiro será implementado um novo.

Como em todos os ginásios, haviam dias mais movimentados que outros e como tal, este não é exceção. Nestes momentos, mais calmos, aproveitava para esclarecer algumas dúvidas ou aprender algo novo, aplicar o conhecimento adquirido, nomeadamente, no tratamento de contratos que reside em confirmar no *software* se os documentos que dizem respeito a membros recentes estão em ordem e se encontram associados ao seu processo.

Desde de cedo criei o hábito de reunir com o meu supervisor, o Miguel em vários momentos ao longo do mês com a intenção de adquirir novas aprendizagens, neste caso, serviu para conhecer mais sobre a origem e evolução do *Fitness UP*. Num outro momento, discutimos a importância da comunicação numa empresa e como a mesma é feita no *Fitness UP* que funciona à base de diretrizes. Toda a informação que é passada, primeiramente é decidida pela direção e só depois é transmitida para os clubes que a colocam em prática, ex.: campanhas. Tomei a iniciativa de falar sobre este assunto pois tenho verificado que, em alguns momentos, não existe coerência entre os ginásios, principalmente, nas informações que são transmitidas aos sócios e que geram descontentamento não só por parte dos mesmos, mas também no *staff* que contacta diretamente com estas situações. Tharret e Peterson (2006), entendem que a coerência é considerada como algo crucial e basilar a ter em conta no momento da transmissão das informações sobre os serviços assim como no atendimento ao público.

Devido ao problema que ocorreu no sistema no débito do dia 28 de setembro, o mesmo refletiu-se durante o mês inteiro pois, todos os dias tive que aceder aos registos de transferências para verificar se tudo batia certo com o fim de esclarecer as dúvidas e que a situação ficasse bem elucidada. A única vantagem que retiro deste acontecimento foi o facto de ter aprendido a ler relatórios bancários.

Finalizei o meu primeiro mês dando destaque à importância e à atenção que se deve ter no momento em que são transmitidas as condições do contrato. É fulcral que não se omita nenhuma informação. Deparei-me com algumas situações onde o sócio não recebeu conhecimento que os banhos eram pagos à parte ou que, para rescindir o contrato com fidelização sem nenhum comprovativo, era necessário pagar 2€ por cada semana que usufruiu do ginásio. São pormenores de extrema importância que podem fazer toda a diferença na reputação do ginásio, assim como na satisfação dos nossos membros.

Aproveitei também para falar com o meu supervisor, o Miguel sobre o meu desempenho e também para abordar o facto que já me sentia preparada para passar à próxima fase, a área comercial, uma vez que já me sentia autónoma nos processos que dizem respeito ao *software* de gestão de clientes e respetiva burocracia.

Apesar de em novembro ter começado a área comercial, tal como referi no meu planeamento de ano de estágio, passar para a próxima área não implicava descorar da anterior. Na 2ª semana deste mês, a rececionista teve de baixa para recuperar de uma pequena cirurgia sendo necessário que os comerciais assegurassem o bom funcionamento da área. Nestes dias entrei mais cedo para auxiliar, encarei este momento como uma excelente oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos no mês passado. Devido ao movimento que se fazia sentir, não consegui sair da receção, era constantemente abordada por problemas ou pessoas que se queriam inscrever. Não se esperava um início de mês tão forte. Deparei-me com diversos assuntos, destacando-se os cancelamentos de contratos que fiz pela 1ª vez sozinha. Na minha opinião, é um dos processos mais complicados, cometi um erro num cancelamento e para o resolver tive que ligar à rececionista pois ninguém conseguia reverter o erro.

Relativamente aos cancelamentos, foi dos procedimentos que mais demorei a ganhar confiança para os fazer de uma forma autónoma. Apesar do contrato ser de 52 semanas, havia possibilidade de ser rescindido antes. Até ao final de dezembro, era possível fazer esta rescisão a custo zero através da

apresentação de um atestado médico ou comprovativo de mudança de residência, no entanto, a partir de 2019, para efetuar cancelamentos era necessário pagar sempre os 2€ por cada semana que teve inscrito, independentemente, do motivo. Inicialmente, achei que esta medida só iria trazer problemas pois, perto de 50% das adesões apenas se inscreveram com a possibilidade de cancelar o contrato sem custo, visto que, na sua maioria são estudantes e não são residentes do Porto. Contudo, com o passar do tempo e quando se começou a lidar com esta situação mais correntemente, sempre que o sócio afirmava que lhe tinha sido dito no ato de inscrição que poderia cancelar a custo zero através da apresentação de um comprovativo, a posição do sócio não era refutada, sendo que só era válido para os sócios que se inscreveram antes de 2019.

No dia 9 de novembro aconteceu o jantar de gala da cadeia *Fitness UP* em Famalicão onde deram destaque a vários profissionais e sócios. No dia seguinte fiz uma substituição na qual assumi o funcionamento do ginásio durante 3h sozinha e como era um sábado, previa-se pouca movimentação. No entanto, dirigiu-se ao ginásio um sócio para cancelar o contrato e como, em 3 meses, apenas foi uma vez ao ginásio, só nos apercebemos naquele momento que o débito nunca tinha sido feito. Apesar de a documentação estar toda em ordem, há bancos que só autorizam o débito direto se a pessoa der a autorização junto do mesmo. Toda esta situação originou a acumulação de quinzenas com as respetivas multas, sendo que se acabou por verificar que, em algumas datas de débitos, o sócio não tinha disponível saldo suficiente.

Por conseguinte, deu-se a maior discussão que tive que controlar até ao momento. O sócio exaltou-se de tal forma que tive que pedir para não falar naquele modo, pois não tinha culpa do que estava a acontecer. Tudo isto terminou com o sócio a dizer que saldava as dívidas, mas que não pagava as multas pois não tinha sido notificado sobre este problema. Optei por ficar com o contacto telefónico do mesmo para poder ligar assim que tivesse mais informações sobre como proceder nestas situações. Na semana seguinte, liguei e pedi-lhe que assim que possível se deslocasse ao ginásio, e assim o fez. Revelou outra postura perante a situação, saldou as dívidas e apenas pagou as multas que foram atribuídas por “saldo insuficiente” e, no final, pediu

desculpa pelo comportamento, argumentando que agiu sobre o calor do momento.

Toda esta situação deixou-me a refletir relativamente à forma como o ginásio age perante os devedores. Por coincidência, passados alguns dias, foi-nos dado uma lista com cerca de 400 devedores para ligarmos com o objetivo de percebermos o porquê de tal situação estar a ocorrer e, assim que possível, dirigir-se ao ginásio para poder resolver a mesma. Para os números que liguei, cerca de 150, a sua maioria reagiu bem à problemática abordada. Foi algo que fiz ao longo do ano e é unânime que é das tarefas menos confortáveis de realizar, começando com o tipo de abordagem a usar, pois nunca sabíamos como o sócio iria reagir. Muitas vezes exigiam justificações ou não concordavam com o valor, acabando-se por perder algum tempo nestas situações. Por sua vez, haviam sócios que demonstravam algum agrado por esta “chamada de atenção”, chegando mesmo a pedir desculpa pelo esquecimento.

Durante este mês, mais uma vez o *software* voltou a dar problemas, gerou multas a todos os sócios, foi necessário removê-las uma a uma e os torniquetes acabaram por ficar abertos o resto mês. Tendo em conta os problemas que o *software* tem revelado, decidiu-se que se iria mudar para outro e essa mudança iria já acontecer para o mês que vem.

Em dezembro sucedeu-se à mudança de *software* de gestão de clientes o que criou um novo desafio para toda a equipa. Na altura, já me considerava autónoma no seu manuseamento e como esta mudança, tive que aprender tudo novamente, no entanto, este novo *software* é bem mais intuitivo e simples de trabalhar. Aproveitei o facto de este mês ser atípico, ou seja, muito sereno para poder aprender a trabalhar com o novo software como a finalidade de conseguir autonomia nas funções básicas o mais rápido possível.

Faço destaque ao dia 16 de dezembro pois, pela 1ª vez, abri e fechei o ginásio sozinha. Para que este momento fosse possível, foi-me ensinado as várias etapas relativas a ambos os momentos, ou seja, os códigos para a ativação/desativação do alarme, como ligar/desligar os quadros elétricos e, por fim, o fecho de caixa que acarreta uma sequência de procedimentos. Era

preciso imprimir o extrato de faturação do dia, disponibilizado no portal *e@sport* – *software* que fornece, de uma forma detalhada os valores faturados em numerário e multibanco. De seguida, era necessário verificar se os valores apresentados eram iguais aos valores reais. A verdade é que nem sempre isto aconteceu, sendo que, pelo menos uma vez, onde a diferença era considerável e não foi verificado nenhum erro de caixa, foi preciso tomar algumas medidas de modo a não se suceder novamente. Após esta comparação entre valores do *software* e reais, os valores finais são anotados na folha de fecho, e anexa-se o terminal de pagamento automático (TPA) Total do multibanco. A folha de fecho é assinada pela pessoa em questão e arquivada num envelope selado juntamente com o numerário. Por fim, confirma-se se o fundo de caixa ficou certo. A nível pessoal, considero que foi uma das maiores conquistas foi ter ganho este voto de confiança.

O ano de 2019 chegou e trouxe a motivação necessária para iniciar este ano de forma diferente, pois, os últimos momentos de 2018 foram caracterizados, maioritariamente, por momentos mais tensos. Sinto que iniciei este mês com uma boa atitude, motivada e com vontade de mostrar trabalho.

Janeiro é conhecido por ser o mês das resoluções de ano, ou seja, esperávamos um mês forte a nível de adesões, assim sendo, os primeiros dias foram bastantes agitados, não acontecia igual desde de setembro. Visto que o ginásio tem um número de sócios elevados e sendo na sua maioria estudantes (com as regalias do UPProtocolo), ficou acordado que a campanha para estudantes iria ser dada como terminada, com o intuito de cativar outro tipo de população. Esta medida foi tomada pois existem ginásios com metade do número de sócios e faturam igual ou superior. Por sua vez, foi implementado uma nova campanha denominada por *UPMaster*. O *UPMaster* foi criado com a intenção de ir ao encontro dos objetivos referidos anteriormente, que consistia em 6.79€ por semana, com todas as regalias que o ginásio tem para oferecer e, no ato de inscrição era oferecido um *voucher* de férias com 4 destinos possíveis. O ginásio foi apenas uma ponte de ligação entre as férias e a agência, pois se o sócio quiser usufruir do *voucher* teria que entrar em contacto com a agência. Esta campanha teve em vigor até ao final do mês de março.

Também recebi a notícia que seria o último mês do meu supervisor no ginásio pois iria abraçar um novo projeto fora da área do *fitness*. Penso que, tal como eu, toda a equipa foi apanhada de surpresa, mas, por outro lado, são coisas normais do mundo do trabalho. Antes do Miguel ir embora, criei a oportunidade de falar com ele sobre as minhas dificuldades e naquilo que devia melhorar, assim como alguns conselhos.

Num dos domingos do referido mês (janeiro), realizei a abertura e fecho do ginásio sozinha. Foi uma manhã muito calma, apenas tive cerca de 45min intensos onde tive a necessidade de ter alguém a ajudar-me. Apesar de ter sido a segunda vez que fiz este processo sozinha, fiquei um pouco receosa o resto do dia a pensar que poderia ter feito alguma coisa menos bem ou deixado alguma coisa por fazer. Contudo, como este processo passou a ser recorrente, todo este procedimento começou a ser algo normal para mim e o receio este desvaneceu-se.

Como o mundo do trabalho está em constantes mudanças, a rececionista que fazia a abertura do ginásio durante a semana, despediu-se sem aviso prévio e foi necessário que alguém assumisse a abertura. Ligaram-me e lançaram-me esta proposta que aceitei praticamente sem hesitar. Ficou acordado que iria fazer a abertura até ao final do mês de fevereiro.

Já no final do mês, conhecemos o novo *Club Manager*, o André Gaspar (*Club Manager* do *Fitness UP* de Paços Ferreira) que passou a ser o meu novo supervisor local. A primeira impressão que tive do mesmo foi excelente, pois identifiquei-me a 100% nas suas palavras no *briefing*, principalmente, como vê e sente o funcionamento do ginásio. No mesmo dia tive a oportunidade de falar com ele cerca de 5 min, sobre a minha situação e aquilo que pretendo. Fiquei feliz com o facto de ter parabenizado a minha atitude e por se ter revelado entusiasmado com o estudo que pretendo implementar.

Desde do 24 de janeiro até ao final do mês de fevereiro, fiquei responsável pela abertura do ginásio todos os dias menos ao sábado. Foi um desafio para mim em diversos níveis, principalmente, ter que acordar todos os dias às 6h30, contudo, confesso que no início pensei que fosse pior fazer este horário. As minhas funções passaram desde ligar os quadros eletrónicos, colocar

operacional o sistema informático até à realização do diário. O diário consistia na interpretação dos mapas de faturação geral para que, diariamente fosse possível perceber, de uma forma rápida e simples de como o ginásio estava perto ou longe dos objetivos mensais nas diversas categorias (ex.: faturação de PT; mensalidade base), toda esta informação era disponibilizada através do portal e@sport – faturação por taxa .Para a realização deste diário, no início dos meses, o *Club Manager* lançava objetivos mensais aprovados pela empresa.

FEVEREIRO	Objetivo	Ao momento	Delta
Sócios ativos	2830	2753	-77
Adesões	300	382	82
Inscrição	2 250 €	540,69 €	-1709,31
Seguros	2 033 €	2 781,50 €	749
Chips	1 018 €	1 546,60 €	529,1
Cancelamentos	30	158	-128
H2up	2 260 €	3 258,39 €	998,39
Aulas	9 153 €	2 200,30 €	-6952,7
Duches	615,00 €	439,76 €	-175,24
Mensalidade Base	48 877,40 €	55 406,29 €	6528,89
Merchandasing	760 €	219,06 €	-540,94
Nutrição	5 031,50 €	4 627,80 €	-403,7
Multas	750,00 €	2 159,00 €	1409
Faturação PT	13 500 €	6 281,28 €	-7218,72
Planos treino	200 €	524,60 €	324,6
Cancelamento	600 €	1 308,94 €	708,94
Faturação Total	87 089,00 €	73 846,15 €	-13242,85
Quota média	20,42	20,13	-0,29

Figura 23 Diário

Uma vez que estava sozinha a “segurar o barco” todos os problemas que aconteciam naquelas 4h passavam por mim, lidei com diversas situações que um ginásio poderá enfrentar, que pode ir desde da falta de material nos balneários a quadros elétricos a irem abaixo. Devido a este facto, criei outro tipo de relação com os sócios, aumentei a minha confiança e creio que a minha forma de interagir com os mesmo ficou diferente, no sentido de me sentir mais descontraída.

Nesta função, é típico e normal existir este contacto direto com os sócios que, segundo os autores Lindon, Lendrevie, Dionísio, e Rodrigues, (2013) são designados como os momentos da verdade, onde é fomentada a confiança que acontece através de impactos positivos entre ambas as partes que pode,

certamente, definir a retenção do sócio. Oferecer um bom serviço e personalizado é um dos principais objetivos das organizações (Surprenant & Solomon, 1987). Relativamente à realidade dos ginásios, o ato de saudar os sócios pode fazer toda a diferença no que diz respeito à experiência que o mesmo retira do clube (Tharret & Peterson, 2006), neste sentido, desde cedo foi-me transmitido a relevância que o modo do tratamento aos sócios pode influenciar a sua opinião sobre o ginásio. Assim sendo, era importante cumprimentar aquando da entrada e na saída, questionar como correu o treino e quando volta. Em certos casos, este diálogo podia ser um pouco mais extenso, como por exemplo, perguntar que tipo de treino realizou e se está a conseguir atingir os objetivos.

Terminei o mês de fevereiro com o sentimento de dever cumprido e com a sensação de “estar à altura” do desafio, foi um processo que assumi com a máxima responsabilidade pois a abertura dependia exclusivamente de mim, não havia margem para atrasos. Foi ótimo sentir que depositaram esta confiança em mim. Apesar de ter podido continuar com este horário, sentia que o mesmo não era exequível, na maneira que me gerava algum desgaste físico o que influenciava o meu rendimento para vários afazeres da minha vida pessoal, nomeadamente, a realização do relatório de estágio.

No mês março voltei ao meu horário normal, das 17h30 às 21h30. Este mês ficou marcado por diversas atividades, entre as quais, a aplicação dos questionários. Faço saliência para o dia 8 do mês, pois fiz pela primeira vez o fecho do ginásio durante a semana, correu tudo bem até faltar 30min para o ginásio fechar, apareceu um sócio para fazer o cancelamento que acabou por se transformar num caso um pouco complicado. Contudo, tudo acabou por se resolver.

Nos meses que se seguiram, fui sempre desempenhando trabalho nesta área, até porque abri e fechei o ginásio inúmeras vezes sozinha. O que no início era um mundo completamente confuso e desafiador, acabou por se tornar algo natural e relativamente simples de lidar.

5.2. Departamento Comercial

Nos dias de hoje, os ginásios, principalmente os que formam cadeia, funcionam com o serviço comercial de modo a acrescentar valor aos mesmos. Talvez o trabalho do comercial passe um pouco despercebido, mas a realidade é são eles que representam e transmitem a imagem do ginásio ao exterior, isto é, comerciais eficazes são como um motor indispensável das empresas visto que sua presença pode ditar o sucesso das mesmas (Carneiro, 2011).

O *Fitness UP* não foge à regra e como tal, tive a oportunidade de passar por este departamento e receber formação na área. Após ter recebido a teoria por parte do Miguel, de ter visualizado a forma como os comerciais atuam e recebido alguns conselhos dos mesmos, optei por pesquisar um pouco sobre a área das vendas e deparei-me com um texto no *site Factory Gym Portugal* que faz todo o sentido, coincidindo a 100% com o que me foi ensinado.

Pode-se considerar que existem duas características inerentes que formam um bom comercial, a criação de *rapport* e o respetivo diagnóstico que, em conjunto definem a confiança que o cliente coloca no comercial. Segundo Pina (2017), 70% do processo de vendas é confiança. O *rapport*, consiste na empatia e ligação que se estabelece com o cliente, Anthony Robbins (s/d) define-o como a habilidade de se conectar a alguém, conseguir transmitir o sentimento de compreensão e de um grande laço em comum. Contudo, criar *rapport* não consiste em validar as opiniões de outrem, mas sim escutá-lo e respeitar o ponto de vista e valores (Oliveira, 2014).

Para que seja possível estabelecer *rapport*, é basilar causar uma notável 1.^a impressão. Foi-me transmitido que dispomos de 9 segundos para conseguir criar uma boa impressão. Edward Thorndike, um psicólogo investigador dos anos 20, realizou estudos neste âmbito, concluindo que a 1.^a impressão tem um efeito direto nas avaliações em relação à pessoa observada. A este facto dá-se o nome de Efeito de Halo que, de uma forma sucinta, define-se no poder que a primeira análise exerce sobre a pessoa, com a criação imediata de um rótulo de “bom” ou “mau” (Nathan & Robert, 1983). No caso específico dos ginásios e como referi anteriormente, é fundamental que o comercial consiga criar uma excelente 1.^a impressão, fazendo destaque à linguagem não-verbal

(saudação, contacto visual, sorriso etc). Todo este processo vai facilitar a comunicação, o *repport* e a confiança.

Em várias conversas que tive oportunidade de partilhar, ainda com o meu supervisor inicial, o Miguel e com alguns comerciais mais experientes, estes referem que 95% das pessoas que se deslocam ao ginásio é porque procuram uma solução para um desejo ou necessidade que pretendem resolver, ou seja, ocultam uma adversidade e não sabendo lidar bem com a mesma, constroem uma indecisão que tanto a enfrentam como fogem, “*A dor de estar acima do peso vs o prazer de chegar ao peso ideal; a dor da baixa autoestima vs o prazer de gostar de si e do que vê ao espelho*” (Pina, 2017).

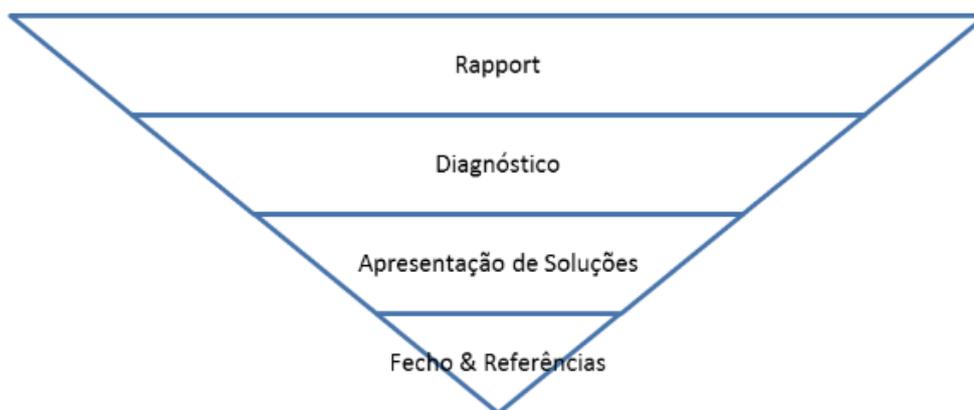


Figura 24 Processo de vendas – Factory Gym Portugal (2017)

Partindo do pressuposto que a necessidade é uma das motivações para a mudança, o comercial deve decifrá-las logo na 1ª fase do processo de venda. Para que isto aconteça, o comercial deve adotar uma postura de compreensivo e escutar ativamente o cliente, para que o este dê pistas para o comercial ir mais fundo e encontrar as reais necessidades, desejos e motivações. Posteriormente chega o momento das questões. Existem 4 perguntas-chave: Qual o seu objetivo; Qual foi a última vez que se sentiu no peso ideal? (adaptável à situação); Há quanto tempo se encontra acima do peso? O que o tem impedido? (Pina, 2017).

À medida que fui colaborando na parte comercial ia percebendo as diferentes etapas do processo de vendas, soube que era aqui que, provavelmente iria ter

mais dificuldades, contudo, é normal este receio acontecer inicialmente na vida de um comercial pois o mesmo tem receio de ser demasiado invasivo. Daí ser crucial a criação de *rapport*, pois uma vez estabelecido, ganhará a confiança do cliente e o mesmo entenderá as questões como uma forma de interesse e preocupação e, dificilmente hesitará em respondê-las.

A partir do momento que realizamos estas 4 questões, conseguimos definir um objetivo, abordamos o desconforto e como o podemos alterar (solução), assim como a estipulação de um tempo para que o objetivo seja alcançado.

No *Fitness UP*, são lançados objetivos mensais de adesões pelos vários ginásios da cadeia. Estes objetivos têm em conta o histórico do ginásio, posicionamento geográfica e a altura do ano. Após o objetivo ser lançado no início do mês, é criado um objetivo individual consoante um valor financeiro, isto é, quantas adesões um comercial precisa de fazer para que a sua “contratação” seja rentável para o ginásio. A isto dá-se o nome de NCV, *New Contrat Value*, ou seja, “valor do contrato” que corresponde à capacidade do comercial gerar resultados para o investimento que a empresa faz sobre o mesmo. O valor da comissão corresponde ao lucro que o comercial está a gerar à empresa. O NCV é atribuído tendo em conta se o comercial está a contrato, a recibos ou a *part-time*. Por exemplo, no mês de fevereiro o objetivo do clube foi de 350 adesões, um comercial que se encontra a *full-time* tinha como objetivo 75 adesões que corresponde a um NCV de 24000€, ou seja, $75 \times 320€$ (320€ média que um comercial deve conseguir com cada adesão ao ano). É o NCV que dita o momento que o comercial comissiona, pois, na maioria das vezes, o comercial chega ao objetivo de adesões, mas não atinge o NCV, tudo depende do tipo de adesões. Por exemplo, uma inscrição *UPProtocolo* rende ao ginásio 249,60€ ($4,80 \times 52$) ao ano e um *UPMaster* 349,96€ ($6,73 \times 52$), logicamente, o *UPMaster* contribui com uma maior percentagem para o NCV. No entanto, é lógico que à medida que nos vamos aproximando do objetivo, a probabilidade de comissionar aumenta.

No que diz respeito ao acompanhamento da progressão ao longo do mês, o ginásio dispõe de um quadro dividido com o nome de cada comercial e com o seu objetivo mensal. Também está dividido pelos 8 dias da semana de modo a

que o comercial coloque as suas marcações (nome, contacto telefónico e hora). Uma marcação consiste quando se consegue trazer alguém ao ginásio para conhecer as condições e ou fazer um treino experimental. No quadro, é ainda possível verificar-se, as adesões feitas e as adesões “hoje”. No final do dia, é enviada uma fotografia do quadro para um grupo do *WhatsApp* onde se encontra o administrador e proprietário da cadeia.



Figura 25 Quadro comercial

Existe também um documento em *excel* com o nome “*My NCV*” onde cada comercial tem um separador com o intuito de se colocar os detalhes de cada adesão, isto é, a data de inscrição, n.º de sócio, custo de inscrição, quota (modalidade escolhida), a quota anual (quanto o sócio vai render anualmente), se tem ou não aulas de grupo e o tipo de contrato. É através deste documento que o comercial e a própria empresa consegue ir avaliando o seu desempenho pois fornece a percentagem de NCV atingindo, ou seja, o quanto o comercial está próximo de obter comissão.

nov/18

MY NCV	10 000,00 €
MY NCV em falta	2 758,84 €
MY NCV atingido	72%
Vencimento Base	
Comissões	- €

my NCV Beta0.2
Consultores

	Data Inscriç	N.º sócio	Inscrição	Quota	Quota Anual c/ IVA	H2UP	AG DeLuxe	vendas outros	Tipo Contato	ROI
1	14/11/2018	3865	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
2	07/11/2018	3802	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
3	07/11/2018	3803	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
4	07/11/2018	3798	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
5	12/11/2018	3838	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			REF	301,08 €
6	12/11/2018	3847	50,00 €	4,8 €	249,60 €	0,99 €	1,99		WI	454,56 €
7	12/11/2018	3843	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
8	12/11/2018	3844	50,00 €	4,8 €	249,60 €	0,99 €	1,99		BBW	454,56 €
9	10/11/2018	3824	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
10	13/11/2018	3857	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €				301,08 €
11	15/11/2018	3874	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			WI	301,08 €
12	19/11/2018	3896	- €	4,8 €	249,60 €	0,99 €			BBW	301,08 €

Figura 26 NCV

É o sales manager que controla todos estes procedimentos, ou seja, certificar—se se tudo está preenchido e atualizado, assim como verificar todos

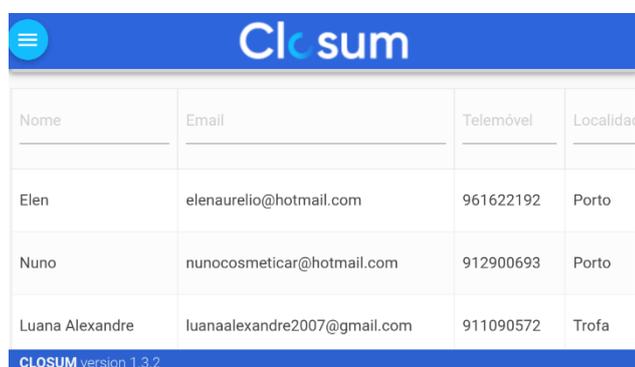
os dias se os contratos estão bem preenchidos e digitalizados para se anexar ao processo do sócio.

A marca do *Fitness UP* pode ser conhecida por “*off*” ou “*on*”, através da publicidade feita na rua ou pelas redes sociais. Caso a marca suscite interesse, a pessoa vai querer saber mais, normalmente, isto acontece através das redes sociais, através da opção “subscriver” a este momento, dá-se o nome de posicionamento (pesquisa sobre informação de preço com o objetivo de fazer uma breve comparação de mercado). Posteriormente sucede-se a experiência que ocorre quando se deslocam ao ginásio ou quando ligam com o interesse de conhecer melhor as condições. Caso a pessoa venha ao ginásio, a 1.ª coisa a fazer é o *tour*, isto é, a apresentação do ginásio e só depois a apresentação das condições, pois o cliente fica mais receptivo e aceita melhor as condições depois de ter visto o ginásio. A estas pessoas, que se deslocam ao ginásio de livre vontade, sem marcação, atribuímos-lhes o nome de *walk-in*. Visto que é um acontecimento extremamente comum, de modo a ser justo, há uma lista na receção com o nome dos comerciais para que todos tenham a sua vez de atender e para que exista rotatividade.

Para que um comercial consiga trazer pessoas ao ginásio, é importante que o mesmo conheça as diferentes fases de angariação de novos sócios.

1.ª Fase-Prospeção: Consiste no ato de pesquisa. O comercial tem várias vias para a obtenção de novos contactos, a meu ver, a principal consiste num *software* denominado de *cloum*. Neste *software* é formada uma base de dados com todas as pessoas e

respetivos contactos que, por alguma razão subscreeveram o ginásio no *site* ou *facebook*. Cada comercial tem uma conta própria e os contactos são



The screenshot shows the Cloum software interface. At the top, there is a blue header with the Cloum logo. Below the header is a table with four columns: Nome, Email, Telemóvel, and Localidade. The table contains three rows of data:

Nome	Email	Telemóvel	Localidade
Elen	elenaurelio@hotmail.com	961622192	Porto
Nuno	nunocosmeticar@hotmail.com	912900693	Porto
Luana Alexandre	luanaalexandre2007@gmail.com	911090572	Trofa

At the bottom of the table, there is a blue bar with the text "CLOSUM version 1.3.2".

distribuídos entre os mesmos, considero que esta é a principal

via e também a mais fácil pois neste caso, é a pessoa que demonstra interesse em “*vir*” ao ginásio. Outro método é através dos “*treinos experimentais*” que

Figura 27 Plataforma Cloum

dizem respeito às pessoas que vêm ao ginásio com a intenção de fazer um treino para poder conhecer o espaço. Para que tal seja possível, é necessário preencher um termo de responsabilidade pois, uma vez que não estão inscritos, não são abrangidos pelo seguro. Neste contexto, caso não se inscreva no dia em que realiza o treino, é efetuada uma chamada telefónica nos dias a seguir com o propósito de receber um feedback, se gostou do espaço, se conhece as condições, se pensa em inscrever-se etc.

Por fim, o método das referências. Uma adesão realmente bem-sucedida é quando o novo sócio deixa contactos de amigos ou familiares que possam ter interesse em conhecer ou fazer um treino experimental ao ginásio, sendo que as referências devem ser qualificadas, isto é, para cada contacto dado, devemos ficar com a informação se tal indivíduo treina, não treina ou já treinou, onde vive, se trabalha ou é estudante e qual é ou seria o seu objetivo se treinasse. Toda esta informação é fundamental para que o comercial consiga criar o primeiro passo para a criação de *rapport* ainda na chamada telefónica.

É importante que o comercial crie a sua própria rede de contactos, sendo este método, o das referências o melhor, se não mesmo o único para tal. Tudo isto se transforma numa salvaguarda pois é certo que haverá vários momentos que os contactos irão começar a faltar.

2.º Fase-Angariação: É neste momento que acontece a chamada telefónica onde a única preocupação que se deve ter em mente é conseguir trazer a pessoa a conhecer o ginásio e conseqüentemente, fazer um treino experimental, ou seja, fazer marcações. Para um comercial que esteja a *part-time*, que é o meu caso, por dia deve-se fazer 30 chamadas pois, por média atendem 15. Das 15 pessoas que atendem, é possível realizar 4 marcações, para que na realidade apareçam 3 e talvez duas se inscrevam.

No que concerne à chamada telefónica, há várias linhas/discursos pelos quais um comercial deve orientar-se, adaptando-se sempre ao contexto da origem do contacto telefónico. Contudo, não pode faltar a apresentação do comercial e do ginásio, se treina ou não, qual o seu objetivo e quanto tempo pretendo atingi-lo, todas estas questões estão relacionadas com as perguntas-chaves referidas anteriormente e com a criação de *rapport*. Caso se consiga a marcação,

devemos terminar a chamada com a “marcação 3D” que significa na repetição do dia e hora 3 vezes para que a pessoa consiga fixar.

4.º Fase-Marcação: Momento em que a “marcação” se dirige ao ginásio. 1º apresentar o ginásio e só depois as condições.

5.º Fase-Negociação: Após a visita ao ginásio, informar das condições e ofertas (inscrição, caso tenha protocolo, aulas de grupo e *H2up*). Principal preocupação, não deixar fugir a “marcação” pois na sua maioria, por muito que digam que vão pensar e que voltemos a ligar para saber a resposta, não retornam. No final da inscrição, pedir referências e realçar que, por cada amigo que inscreva ganha uma quinzena gratuita.

No final do mês de outubro reuni-me com o supervisor, o Miguel para falar um pouco sobre meu desempenho e também para abordar o facto que já me sentia preparada para passar à próxima fase, a área comercial, uma vez que, já me sentia autónoma nos processos que dizem respeito ao *software* de gestão de clientes e respetiva burocracia.

Foi no 1º dia de novembro foi-me dado um objetivo mensal (30 adesões) com um NCV de 10.000. Rapidamente surgiu a oportunidade de apresentar as condições a um *walk-in* e, apesar de ter treinado com vários comerciais, confesso que, inicialmente, não me senti muito bem neste papel mas, no final, fiquei com a esperança que com a regularização da situação iria conseguir adquirir uma dicção mais fluída e não pensar tanto no passo seguinte relativamente ao alinhamento lógico no momento da apresentação das condições.

No início de novembro, tal como já referi anteriormente, tive alguns dias em que tive que ficar na receção e, devido a este facto, não consegui atender nenhum *walk-in* e, conseqüentemente, nenhuma inscrição. No dia seguinte, como foi um dia mais calmo, consegui atender alguns *walk-in's* mas não consegui nenhuma adesão, circunstância que aconteceu diversas vezes e que me deixou um pouco frustrada pois, quando chegava ao final do dia e verificava que era a única que não tinha nenhuma adesão, afetava-me pois fazia-me sentir uma profissional pouco competente e sem habilidade para tal função.

Ainda na mesma semana, ocorreu um momento simpático com um *walk-in* francês que estava interessado em saber as condições. Não falava nem percebia inglês e a forma que arranamos para comunicar foi através do tradutor do telemóvel. Tive cerca de 45min a explicar as condições e a responder às dúvidas que iam surgindo, contudo, foi recompensador pois acabou por se inscrever. Recordo-me que terminei este dia 3 adesões, o que fez com que me sentisse um pouco melhor e mais motivada.

Após estes dias, comecei a realizar as primeiras chamadas a contactos fornecidos pela minha equipa, com o objetivo de conseguir marcações. A partir deste momento, os meus dias, geralmente, iniciavam-se com chamadas, pois a minha hora de entrada coincidia com a *happy hour*, onde a probabilidade das chamadas serem atendidas é maior, pois é quando as pessoas se encontram na hora de almoço ou quando saem do trabalho. Conhecida como *happy hour* ou *power hour*, existem dois momentos ao dia para tal acontecimento, um às 14h30 e outro às 17h. No primeiro momento, é de responsabilidade do *sales manager*, 30min antes efetuar uma análise dos resultados do dia anterior e relembrar o compromisso do dia, junto à equipa.

À medida que o tempo foi passando, apercebia-me, por muito que tivesse um discurso orientado e diretrizes a seguir, cada comercial molda um discurso individual. Mesmo assim, sempre que surgia um *walk-in* fora do normal, sentia dificuldades na abordagem de determinados assuntos que, possivelmente, poderiam fazer o cliente desistir da inscrição. Sempre que surgia uma situação deste género, no final ia ter com comercial mais experiente para lhe pedir opinião/conselhos de como atuava perante determinada circunstância. Também me apercebi que, por muito que os *walk-in's* digam que voltam “amanhã” ou noutro dia para se inscrever, cerca de 75% não volta, desta forma, é fulcral fechar contrato naquele momento, visto que já se deslocaram ao ginásio e demonstraram interesse.

Faço destaque ao dia 12 novembro pois foi o dia mais positivo do mês. Atendi as minhas primeiras marcações com sucesso, fecharam contrato e consegui mais duas adesões através de *walk-in's*. Terminei o dia com 4 inscrições.

Mesmo depois desta conquista, continuei a sentir que ainda tinha muito a melhorar no discurso, mais concretamente, a capacidade de persuasão.

Aconteceu, em alguns dias, as minhas marcações faltarem. Partilhei o sucedido à minha equipa e o que me disseram é que era normal e para me ir habituando pois iria acontecer muitas vezes. Com a intenção de contradizer este facto, pois cerca de 50% das marcações falhavam, adotei um método muito simples de enviar mensagem a relembrar da marcação no dia anterior ou no próprio dia (consoante a hora da marcação). Através desta estratégia, consegui reduzir para 30% as marcações que falhavam. Por sua vez, um bom comercial deve ter a consciência de quando deve parar de insistir, felizmente, sempre senti que trabalhava relativamente bem neste aspeto, sei dar o espaço suficiente à pessoa e, mais tarde, voltar a ligar para saber se continua interessada ou não.

Perto do final do mês, após uma pequena formação dada pelo meu supervisor, o Miguel, apercebi-me que estava a falhar na forma como conduzia as chamadas, principalmente, quando se tratava de referências. Admito que fazer este elevado número de chamadas é algo que me deixava um pouco desconfortável.

No dia 22 de novembro, devido à *Black Friday* o *Fitness UP* promoveu a campanha *Black Week*, até dia 30, que consistia na oferta da joia de inscrição e nas duas quinzenas que se seguiam. Fui também adicionada à base de dados *closum* onde são distribuídos os contactos das pessoas que subscrevem o ginásio no *site* ou *facebook* com a intenção de saber mais sobre as condições.

Devido à campanha, consegui várias marcações e descobri o meu rácio. Para conseguir atingir o meu objetivo diário tenho que ter, no mínimo 5 marcações para que nesse dia tenha duas adesões.

Na última semana do mês de novembro, apesar de me ter empenhado bastante para aproveitar a campanha, não consegui atingir o objetivo mensal e decidi ir falar com o meu supervisor sobre a minha insatisfação para com o meu trabalho. O receio que senti estava relacionado com o resultado do meu

trabalho não corresponder com o meu esforço pois, se tal não aconteceu neste mês que dei o meu melhor, não saberia como seria daqui para a frente. O meu supervisor disse-me que era normal pois estava a começar, disse também para dizer para mim mesma que “sou boa a fazer telefonemas”, contudo, entre o dizer e sentir vai uma grande diferença.

Terminei o mês de novembro com 23 adesões, com 72% do NCV atingido. Lembro-me que no momento pensei que, embora aparentemente fossem bons resultados, eu não consegui encarar isto desta forma. Agora, após 6 meses, sei e sinto que fiz um ótimo trabalho neste mês e tenho consciência que foram bons resultados para alguém sem experiência na área.

Assim como na maioria dos ginásios, o mês de dezembro é caracterizado por ser um mês calmo. Devido à época festiva, frequentar o ginásio ou até mesmo inscrever-se não são, certamente, os principais pensamentos que as pessoas têm na sua generalidade. Apesar dos esforços e mesmo com a realização de uma campanha para “sem protocolo” que consistia na oferta das quinzenas do mês de dezembro, os resultados não foram os melhores. Enquanto ginásio não se conseguiu reverter a situação, não se alcançou nem 50% do objetivo de adesões.

Desta forma, todos os NCV's baixaram. No meu caso, baixou para os 9.000 com um objetivo de 35 adesões.

No mês de dezembro, foi contratada uma nova comercial que fez com que entrasse um pouco em competição, pois não poderia deixar que a mesma revelasse já melhores resultados. Esta minha forma de ver/sentir a situação não acarreta qualquer sentimento de malícia, está sim, relacionado com a forma como tal acontecimento me iria afetar, pois, a meu ver não fazia sentido uma comercial começar já a gerar melhores resultados, uma vez que já contava com alguma experiência. Caso acontecesse, era porque algo de errado se estava a passar comigo. Contudo, não deixei de ajudar e dar o meu apoio sempre que ela precisasse, afinal de contas, estamos ali todos para o mesmo, a competição que refiro é apenas comigo mesma.

Durante as duas primeiras semanas, ainda consegui fazer algumas adesões e marcações, mas a grande maioria das pessoas pede para ligar novamente em janeiro. Assim sendo, esperávamos que janeiro fosse um mês forte.

Terminei o mês de dezembro com 20% do NCV atingido, com 5 adesões. Pelo que se viveu neste mês, a nível de adesões, os meus resultados, foram normais, o que fez com que sentisse que estava dentro dos parâmetros típicos.

Como já mencionei anteriormente, iniciei o ano de 2019 bastante motivada e com vontade de mostrar trabalho. Ter feito uma pausa de uma semana no estágio, fez-me bem. O mês de janeiro trouxe com ele algumas mudanças e como tal, tive que me adaptar às novas regras e nova campanha.

Posto isto, a nível do discurso no momento da apresentação das condições, senti-me um pouco como no início pois sentia que tinha que pensar no que dizer a seguir e se não me tinha esquecido de nada importante. Contudo, foi algo temporário,

Ainda no início do mês de janeiro, foi-me transmitido que estava muito melhor a nível nas chamadas e eu própria já tinha sentido isso, mas ao ouvir isto de alguém externo, fez-me sentir que o meu esforço para ultrapassar esta dificuldade estava a dar resultado.

Após ter observado diversas situações, apercebi-me que o fator sorte está muito presente neste tipo de trabalho. Isto deve-se ao facto de um comercial poder atender um *walk-in* com 3 pessoas ou de apenas 1 pessoa e também com o esforço que é ou não necessário para fechar contrato a um *walk-in*, ou seja, há pessoas que vão ao ginásio já com a ideia fixa a nível de inscrição e outras, nem por isso.

Tendo em conta o que já referi anteriormente, o mês de janeiro ficou marcado pelas distintas mudanças que se fizeram sentir, principalmente, nos recursos humanos onde tive que assegurar a abertura do ginásio a partir do dia 24 de janeiro até ao final de fevereiro e como tal, as minhas funções no departamento comercial ficaram suspensas durante este período de tempo.

O mês de março iniciou-se com uma atividade que tinha como intuito angariar novos contactos. Realizou-se uma quermesse que decorreu na primeira semana do mês, durante 3 dias intercalados. Os sócios eram abordados no momento de entrada ou saída do ginásio, onde na troca de 5 contactos, tiravam uma rifa, com a possibilidade de ganhar um prémio que podia ir desde da oferta de uma quinzena à oferta de um voucher de viagem. Apesar de termos reunidos bastantes contactos, muitos deles não foram uma boa fonte, pois acredito que a maioria só deu os contactos para poder tirar a rifa. Neste caso, aplica-se perfeitamente que quantidade não é qualidade.

Durante este mês (março) foram implementadas algumas campanhas tais como a *woman week*, através da qual as mulheres não pagavam a inscrição e, existiu também um *open day* que aconteceu no dia 28 onde a joia de inscrição era oferta, que acabou por atrair um volume considerável de pessoas.

A nível de adesões, o mês de março não foi dos melhores, contudo, em abril, apesar de ter iniciado o acompanhamento do *Club Manager*, continuei a desenvolver trabalho nesta área e considero que este foi o meu melhor mês neste aspeto. Neste mês (abril) o NCV subiu consideravelmente tornando-se difícil para os comerciais comissionarem, sendo que existiu algum contestamento inicial. Decorreu uma campanha denominada de “abril ofertas mil” em que no momento da adesão oferecíamos o resta mês para inscrições sem protocolo.

Como já referi, o mês de abril foi o mês onde senti que, para além do fator sorte ter estado maioritariamente a meu favor, o meu desempenho correspondeu ao normal para um *part time*. No início deste capítulo mencionei o facto de que, muito provavelmente, iria ser o departamento onde sentiria mais dificuldades, apesar de sentir que evolui bastante, termino afirmando que não será uma área que profissionalmente seja bem-sucedida, uma vez que, na realidade, também não me identifico com alguns aspetos.

5.3. Apoio ao *Club Manager*

Ao longo do ano, fui sempre observando o trabalho que o *Club Manager* desenvolvia e conversando com o mesmo, com a intenção de entender melhor

as várias funções, ou sobre temas aleatórios que eram lançados por mim ou pelo Miguel, inicialmente, e mais tarde, pelo André. Oficialmente, iniciei esta fase no dia 1 de abril e terminei no dia 31 de maio. Estes tempos, para além de continuar a exercer trabalho nas outras áreas, resumiram-se a diversas conversas e explicações sobre o que é necessário realizar com o objetivo de promover o bem-estar do ginásio e todo de todos os recursos envolventes.

Nas primeiras conversas que tive com o André, o mesmo forneceu-me o guia de tarefas do *Club Manager* do *Fitness UP*. Através deste guia e daquilo que vivenciei na prática será redigido as etapas e circunstâncias, pelas quais tive oportunidade de conhecer e ajudar, juntamente com o *Club Manager*.

Logo no início do mês, apercebi-me que há inúmeras tarefas a realizar no primeiro dia útil de cada mês, são estas: a marcação da reunião geral de modo a comunicar targets e outros assuntos que sejam pertinentes para o momento. Esta reunião deve ser realizada nos primeiros 5 dias úteis onde são debatidos vários temas tais como a análise dos resultados globais do mês anterior, projeção do mês seguinte, comunicação dos eventos e organizar logística e definição do dia e hora para os briefings. Ainda no primeiro dia deve-se tratar dos salários, isto é, finalizar o mapa de ordenados dos colaboradores e por fim, elaborar os *targets* mensais/semanais e diários (sócios ativos; adesões; faturação geral; faturação PT e vendas complementares).

Nos primeiros dias do mês deve ser feita uma análise do *score card* das aulas de grupo. As aulas de grupo são consideradas como algo muito importante para o ginásio na medida em que têm um papel fundamente na retenção. Neste sentido, é necessário fazer um levantamento das aulas com maior e menor percentagem de adesão. As aulas que tenham menor participantes devem ser dinamizadas e caso as mesmas apresentem uma taxa inferior a 50% de participantes em horário nobre (a partir das 18h) por dois ou mais meses consecutivos devem ser alteradas ou retiradas. Caso seja necessário fazer alguma alteração no mapa de aulas, a mesma deve ser enviada até dia 10 do mês em questão, sendo que é recomendável fazer modificações de 3 em 3 meses. Deve ser feita, também, a avaliação do desempenho tanto em equipa

como individual do desafio *UP Cross Games* para posteriormente, realizar-se uma comparação entre ginásios.

Próximo do final do mês, deve ser enviado o “caso de sucesso”. O “caso de sucesso” consiste num momento antes e depois de uma transformação de um sócio, registada fotograficamente, com os respetivos valores de ambos os momentos, assim como o nome dos profissionais envolvidos diretamente. Caso seja necessário, até ao dia 25 do mês, deve ser feito o pedido, via e-mail, de encomenda para material de escritório.

No último dia do mês, após o fecho, é necessário enviar o relatório mensal no qual deve constar o número de sócios ativos; delta sócios ativos; adesões; comercial com mais adesões e quantas; faturação geral; número de horas de PT; PT com mais horas; faturação de nutrição e o nutricionista com maior valor de faturação e quanto.

No que diz respeito ao dia a dia do *Club Manager*, existem distintos pontos a ter em conta. Diariamente deve ser feita a *tour* ao clube, pelos menos uma de manhã e outra à tarde com o intuito de observar e avaliar de forma crítica o desempenho dos recursos humanos, nomeadamente da rececionista e monitores, assim como, averiguar se na capa de controlo os registos estão a ser feitos consoantes as normas. Verificar se os estúdios estão arrumados, organizados e se o ginásio no seu todo se encontra minimamente limpo.

Quanto ao trabalho administrativo, todos os dias deve ser certificado os resultados do dia anterior e enviar para o grupo de gestão do *Fitness UP*, com a seguinte informação: adesões; adesões totais; apresentação para o dia seguinte; horas novas do dia (PT); horas novas totais (PT); horas totais (PT); faturação do dia e total. De seguida, analisa-se o mapa de controlo e resultados onde se identifica a performance das equipas em relação ao objetivo diário.

Diariamente, a partir do horário nobre é dever do *Club Manager* confirmar se as aulas de grupo cumprem os horários e se, à priori há divulgação da aula, isto é, se os instrutores vão à sala e convidam sócios para participar nas aulas.

O dia do *Club Manager* termina após e remeter o relatório do desempenho diário no qual deve constar: adesões ao dia; objetivos de adesões ao mês; marcações para o dia seguinte; horas novas de PT; faturação do dia e faturação total.

Para além deste controlo diário, existem também uma ficha de controlo da manutenção geral onde está determinado a periodicidade em que devem ser revistos os equipamentos, ou seja, por exemplo, de 7 em 7 dias é necessário verificar o aperto e alinhamento dos pedais das bicicletas de *cycling*, ou de 4 em 4 meses realizar a limpeza e lubrificação da unidade de resistência dos remos. No meu entender, este controlo que deve ser feito junto dos equipamentos é das maiores responsabilidades do *Club Manager* pois interfere diretamente com a segurança dos sócios.

É função do *Club Manager* o recrutamento dos *Personal Trainers*, havendo meses estratégicos para o devido efeito. Em julho para existir tempo para preparar a equipa para setembro, em setembro, para suprir possíveis lacunas e em fevereiro para preparar o *boom* de novas inscrições da primavera.

6. Outras atividades desenvolvidas

6.1. Qualidade e Satisfação do Serviço: Estudo de Caso *Fitness UP* do São João

Desde do início do ano que tinha em mente a realização de um estudo com o objetivo de perceber a satisfação e qualidade do serviço do *Fitness UP* e como isso poderia interferir com a retenção de membros. O estudo teria como propósito fornecer dados ao conhecimento nesta área, isto é, compreender melhor os sócios do ginásio em estudo, mas também que os seus resultados fornecessem informação pertinente para facultar à gestão do ginásio. Neste sentido, e tendo como base a pesquisa bibliográfica já apresentada neste relatório, deu-se início à aplicação de um questionário e exploração dos dados, já que se optou, por questões de tempo, não seguir para a construção de um artigo científico, mas ficar só pela exploração dos dados.

6.2. Método

6.2.1. Amostra

Para a elaboração do estudo, o *Fitness UP* do São João contava com 2553 sócios ativos sendo a amostra constituída por 164 sócios, com margem de erro de 10% para uma probabilidade de erro de 0,05 (Taglicarne, 1962). Destes 164 sócios, 86 (52%) deram o sexo feminino e 78 (48%) eram do sexo masculino, com idade mínima de 16 anos e máxima de 66 anos, dando uma média de 26,15 anos. A participação no presente estudo foi feita de forma voluntária, sendo assegurada a confidencialidade e anonimato dos participantes.

6.2.2. Instrumento

O instrumento utilizado foi um questionário validado para o mercado nacional do *fitness* (Costa, 2011), sendo que o mesmo foi efetuado com base em dois estudos: O estudo de Ferrand et al. (2010), onde foram retiradas as variáveis da qualidade do serviço, satisfação global, comportamento prévio de compra e frequência e o estudo de Javadein et al. (2008) onde foram retiradas as variáveis de lealdade (intenção de compra, comunicação boca-a-boca, e comportamento de reclamação).

O questionário é composto por várias partes, neste sentido, a parte (A) é constituída pelas características que dizem respeito à qualidade e imagem do clube, a parte (B), pelo comportamento de renovação e recomendação do clube, parte (C), pelo comportamento de reclamação e abandono, a parte (D), pela satisfação geral. Todos os itens mencionados foram perçecionados pelos sócios numa Escala de Lickert 7 pontos. Da dimensão (A) até à dimensão (C) inclusive a escala correspondia: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Discordo um pouco; 4. Concordo; 5. Concordo um pouco; 6. Concordo Muito e 7. Concordo totalmente. Na dimensão (D) uma vez que está relacionado com a satisfação, atribui-se-lhe a seguinte correspondência: 1. Nada satisfeito; 2. Pouco satisfeito; 3. Indiferente; 4. Um pouco satisfeito; 5. Satisfeito; 6. Muito satisfeito; 7. Completamente satisfeito.

No final do questionário encontrava-se a parte (E) que representava os dados sociodemográficas dos sócios, ou seja o perfil do sócios, onde foi questionado: idade, sexo, habilitações literárias, as vezes que o sócio ia treinar por semana (de 1 a mais de 5 vezes), há quanto tempo se encontrava inscrito (de menos de 6 meses a mais de 6 meses) e, por fim, qual a altura do dia que ia treinar.

6.2.3. Recolha de dados

Estava estipulado que o mês de março iria ser dedicado à recolha dos dados. Devido a atividades realizadas durante a primeira semana de março, apenas foi possível recolher no dia 11 de março de 2019 que se prolongou até ao dia 18 de abril de 2019. Em relação à entrega propriamente dita, os questionários foram cedidos aleatoriamente aos sócios aquando da sua ida ao ginásio, sendo que a sua maioria foi entregue no momento da saída ou quando os sócios se encontravam sentados no bar, sendo preenchidos e recolhidos logo de seguida. Dos 200 questionários entregues, apenas 164 foram considerados validados pois os restantes (36) foram considerados nulos pelo se mau preenchimento ou pela existência de valores omissos.

6.2.4. Tratamento de Dados

Inicialmente, os dados foram inseridos no programa *Microsoft Excel 2019* e posteriormente importados para o programa *Statistical Package for Social*

Sciences (SPSS 25.0 for Windows). Na exploração dos dados foi usada estatística descritiva, recorrendo a medidas de localização (média e mediana), medidas de dispersão (desvio padrão) e medidas de forma (coeficientes de assimetria e de achatamento), tabelas de frequências e diagramas de barras.

O tratamento de dados do questionário foi orientado a partir dos objetivos definidos, utilizando algumas características amostrais e algumas representações gráficas que evidenciam, de forma simples, pontos relevantes das observações.

Como já referindo inicialmente, será feita uma análise das medidas de forma, sendo necessário definir a sua interpretação. Os autores Pestana e Gageiro (2014), descrevem que uma distribuição simétrica tem as medidas de localização iguais entre si, ou seja, a média=mediana=moda. Tendo em consideração o coeficiente de assimetria, o qual refere que numa distribuição simétrica $G_1=0$, numa distribuição assimétrica negativa $G_1<0$ e numa distribuição assimétrica positiva $G_1>0$. Entende-se que uma assimetria negativa acontece quando as medidas de tendência central se aproximam do valor mínimo da distribuição, indicando que a maioria dos valores se encontram perto dos valores mais altos. Na assimetria positiva, as medidas de tendência central aproximam-se do valor máximo da distribuição que significa a existência, maioritariamente, de valores mais baixos.

Relativamente ao achatamento ou curtose, os mesmo autores mencionam que, o achatamento faz-se pela comparação com uma distribuição normal para um dado desvio padrão, assinalando a intensidade das frequências à volta do ponto central. Caso o coeficiente do achatamento por $G_2=0$, a distribuição tem o mesmo achatamento do que a normal, sendo mesocúrtica, se $G_2<0$, distribuição é platicúrtica, cujas observações se concentram menos em volta dos valores centrais. Caso $G_2>0$, denomina-se por leptocúrtica, sendo que as observações se concentram mais em volta dos valores centrais.

6.3. Apresentação dos Resultados

Os dados serão analisados de forma individualizada pelas diferentes dimensões que constam no questionário. Para cada tabela apresentada, serão

analisados os dois itens com melhores médias e piores médias, pela ordem decrescente dos valores, salvo em dimensões que sejam constituídos por quatro ou menos itens. É pertinente realçar que na parte (C) quanto mais baixos forem os valores, melhor será a classificação.

Com o intuito de apresentar os resultados da forma mais clara possível, e em conformidade com Costa (2011) optou-se por ser fiel à análise da validação e dividiu-se a primeira dimensão (A) por subdimensões de modo a facilitar a sua interpretação. Da mesma maneira como já foi referido, esta primeira parte, diz respeito à qualidade e imagem do clube e é constituída por 35 itens. Assim, a mesma será dividida da seguinte forma: Serviço do clube e relação com os clientes; Segurança e conforto; Benefícios Adicionais e Imagem promocional. As restantes partes, serão analisadas de uma só vez, na sua totalidade uma vez que apresentam, no máximo, 6 itens.

6.3.1. Perfil dos Sócios em Estudo

De modo a facilitar a análises dos dados, optou-se por iniciar a mesma pela última dimensão do questionário que serviu para caracterizar o perfil do sócio, sendo constituída por seis itens: idade; sexo; habilitações; quantas vezes por semana vai ao clube; há quanto tempo está inscrito no clube e em que altura o frequenta. Os valores de medidas de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos 6 itens da dimensão estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 Análise descritiva da dimensão Sociodemográfica

Caraterização Sociodemográfica	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
Idade	26,15 (8,980)	20	16	66	2,201 (0,190)	5,723 (0,377)
Sexo	0,52 (0,501)	1	0	1	-0,099 (0,190)	-2,015 (0,377)
Habilitações	2,60 (0,516)	3	1	3	-0,671 (0,190)	-0,945 (0,377)
Quantas vezes por semana vai ao clube	3,49 (1,294)	5	1	5	-0,279 (0,190)	-1,069 (0,377)
Há quanto tempo está inscrito	1,41 (0,494)	1	1	2	0,350 (0,190)	-1,901 (0,377)
Em que altura do dia frequenta o clube	3,73 (1,598)	5	1	6	-0,402 (0,190)	-1,158 (0,377)

Relativamente à idade da amostra, apresenta uma média 26,15 anos, com o valor mínimo de 16 anos e máximo de 66 anos. Através da análise do gráfico,

pode-se observar que as percentagens mais altas pertencem à faixa etária dos 20 anos até aos 26 anos, sendo a idade 20 anos que revela uma percentagem maior (11%; n=18) e logo de seguida a idade 21 anos (8,5%; n=14) (Gráfico 3).

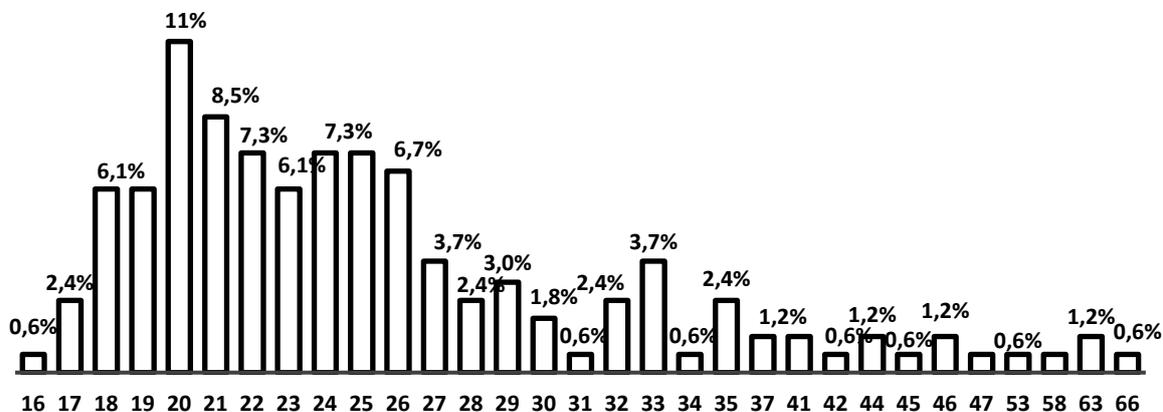


Gráfico 3 Percentagem da idade da amostra

Em relação ao sexo, a amostra apresenta uma média 0,52. Com a observação do gráfico, contata-se que mais de metade de amostra foi constituída por indivíduos do sexo feminino (52,5%; n=86) e 47,6% por indivíduos do sexo masculino (n=78) (Gráfico 4).

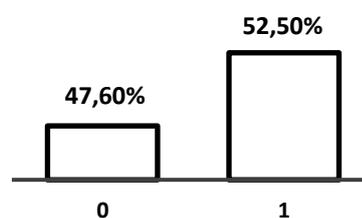


Gráfico 4 Percentagem do sexo da amostra

No que diz respeito às habilitações que a amostra detém, a mesma revela uma média de 2,60. Analisando o gráfico, facilmente se compreende que a maioria da amostra possui habilitações de nível (61%; n=100) e apenas uma pequena minoria possui habilitações básicas (1,2%; n=2) (Gráfico 5).

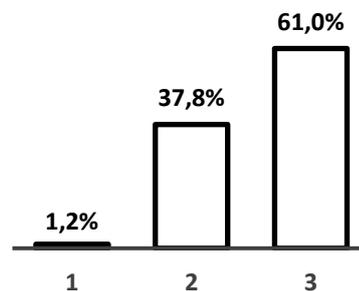


Gráfico 4 Percentagem das habilitações da amostra

Relativamente ao item *quantas vezes por semana vai ao clube*, os sócios revelam que vão, em média, três vezes por semana ($M=3,49$; $Dp=1,294$). Graficamente verifica-se que parte dos sócios vai mais que quatro vezes por semana (32,3%; $n=53$) e outra parte as três vezes por semana (28%; $n=46$) (Gráfico 6).

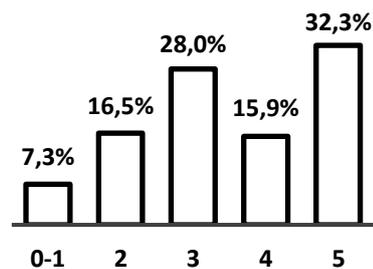


Gráfico 5 Percentagem do item *quantas vezes por semana vai ao clube*

No que diz respeito ao tempo de inscrição, observa-se uma média 1,41. Assim como é observável no gráfico, a maioria da amostra está inscrita a menos de seis meses (58,5%; $n=96$). (Gráfico 32).

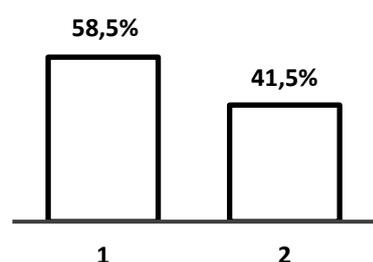


Gráfico 6 Percentagem do item *há quanto tempo de se encontra inscrito*.

Quanto ao último item, geralmente, *em que altura do dia frequente o clube*, os sócios revelam uma média muito próxima da opção tarde (das 14h às 18h), ($M=3,73$; $Dp=1,598$). Graficamente, visualiza-se que parte dos sócios frequenta o ginásio ao final da tarde (das 18h às 21h), (32,5%; $n=55$) e uma parte mais pequena durante a manhã (das 9h às 12h), (17,7%; $n=29$). (Gráfico 33).

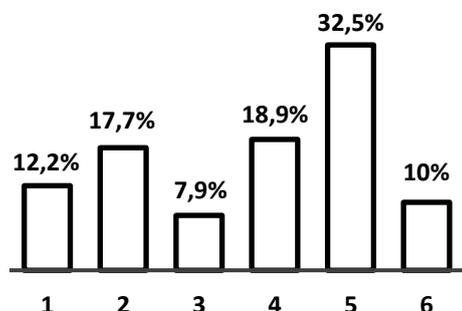


Gráfico 7 Percentagem do item *em que altura do dia frequenta o clube*

6.3.2. Serviços do Clube e Relação com o Cliente

A subdimensão *Serviços do clube e relação com o cliente* é constituída por dezoito itens. Os valores de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos seis itens da subdimensão estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 Análise descritiva da subdimensão Serviços do clube e relação com os clientes

Serviços do clube e relação com os clientes	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
As recomendações dos instrutores são adequadas	5,73 (1,245)	7	1	7	-0,894 (0,190)	0,730 (0,377)
A amabilidade é uma característica no clube	6,17 (0,957)	7	3	7	-1,200 (0,190)	1,162 (0,377)
O atendimento prestado no clube é personalizado	5,72 (0,957)	7	1	7	0,974 (0,190)	0,833 (0,377)
O clube possibilita o acesso à informação	5,84 (1,274)	7	1	7	-1,525 (0,190)	3,235 (0,377)
A receção presta um atendimento agradável	6,36 (0,850)	7	3	7	-1,373 (0,190)	1,627 (0,377)
Os instrutores do clube são qualificados	5,99 (1,172)	7	1	7	-1,410 (0,190)	2,331 (0,377)
O clube é um local confortável	6,16 (1,093)	7	1	7	1,704 (0,190)	3,784 (0,377)
Os funcionários do clube são responsáveis	6,09 (1,088)	7	1	7	-1,359 (0,190)	2,320 (0,377)
O ambiente do clube é simpático	6,16 (0,997)	7	2	7	-1,152 (0,190)	1,087 (0,377)
As avaliações físicas são individualizadas	5,85 (1,299)	7	1	7	-1,242 (0,190)	1,386 (0,377)
Os funcionários estão disponíveis para ajudar	6,14 (1,134)	7	1	7	-1,530 (0,190)	2,731 (0,377)
Os horários dos serviços no clube são adequados	6,23 (1,007)	7	2	7	-1,939 (0,190)	1,756 (0,377)
Os serviços oferecidos são de qualidade	6,04 (0,996)	7	3	7	-0,639 (0,190)	-0,603 (0,377)
O clube caracteriza-se pelo profissionalismo	5,93 (1,186)	7	1	7	-1,310 (0,190)	2,394 (0,377)
O bem-estar é uma característica clube	6,02 (1,071)	7	1	7	-1,250 (0,190)	2,232 (0,377)
O dinamismo é um conceito que distingue o clube	5,93 (1,119)	7	2	7	-1,035 (0,190)	0,903 (0,377)
O clube é divertido	5,96 (1,107)	7	1	7	-1,300 (0,190)	2,388 (0,377)
A qualidade dos serviços é uma imagem de marca	5,76 (1,119)	7	1	7	-0,860 (0,190)	0,978 (0,377)

Através de uma primeira observação, consta-se que todos os itens têm as suas médias situadas entre 5 e 6 pontos. Focando no item *a receção presta um atendimento agradável*, os resultados indicam a tendência de concordo muito (M=6.36; Dp=0.850; Mo=7). Verifica-se ainda uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1.373; Dp=0.190), com distribuição leptocúrtica (Ac=1.672; Dp=0.377). É de salientar que a mais de metade dos sócios, sobre o item em questão revelam que concordam totalmente (54,9%; n=90) e alguns sócios referem que concordam muito (31,10%; n=51). A análise gráfica confirma a assimetria e o achatamento referidos (Gráfico 9).

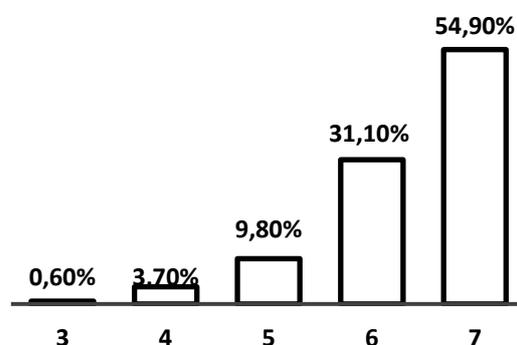


Gráfico 8 Percentagem da percepção *a receção presta um atendimento agradável*

Em relação ao item a *amabilidade é uma característica do clube*, a média da percepção dos sócios é que concordam muito ($M=6,14$; $Dp=0,957$; $Mo=7$). Verifica-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,200$; $Dp=0,190$) e com uma distribuição platicúrtica ($Ac=-1,162$; $Dp=0,377$), como é observável na tabela 1. O gráfico revela que grande parte dos sócios concorda totalmente (45,1%; $n=74$) e uma parte que concorda muito (35,4%; $n=58$) (Gráfico 10).

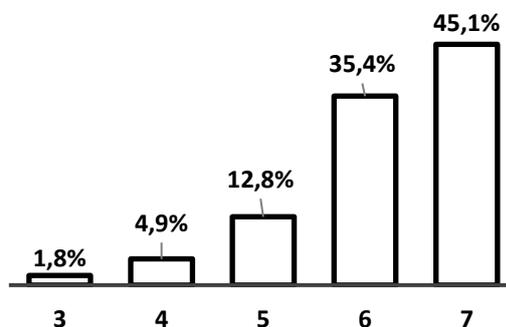


Gráfico 9 Percentagem da percepção da amabilidade é uma característica do clube

Abordando o item *as recomendações dos instrutores são adequadas*, os resultados obtidos indicam que os sócios concordam um pouco ($M=5,73$; $Dp=1,245$; $Mo=7$). Observa-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-0,894$; $Dp=0,190$) e com distribuição leptocúrtica ($Ac=0,730$; $Dp=0,377$). Graficamente contata-se a parte dos sócios concorda totalmente (35,4%; $n=58$) e alguns que concordam um pouco (25,6%; $n=42$) (Gráfico 11).

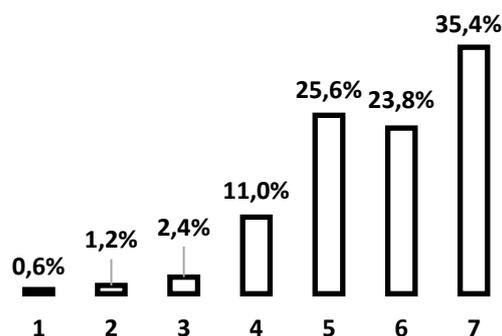


Gráfico 10 Percentagem da percepção das recomendações dos instrutores são adequadas

No item *o atendimento prestado no clube é personalizado*, apesar da diferença ser mínima é o item que revela a média mais baixa, mantendo-se também no concordo um pouco ($M=5,72$; $Dp=0,957$; $Mo=7$). Apresenta uma distribuição aproximadamente simétrica ($As=0,974$; $Dp=0,190$) e mesocúrtica, embora com tendência

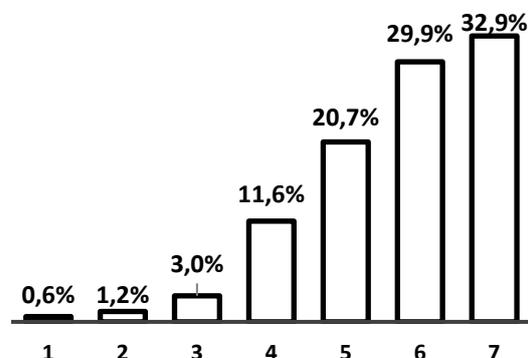


Gráfico 11 Percentagem da percepção do atendimento prestado no clube é personalizado

para leptocúrtica ($Ac=0,833$; $Dp=0,377$). Observa-se que a opinião da maioria dos sócios situa-se entre concordo totalmente (32,9%; $n=54$) e concordo muito (29,9%; $n=49$) e parte deles afirma que concorda um pouco (20,7%; $n= 34$). (Gráfico 6).

6.3.3. Segurança e Conforto

A subdimensão Segurança e Conforto é constituída por seis itens: o clube mantém as promessas com os sócios; os equipamentos são modernos; higiene; equipamentos de qualidade, segurança e estado de conservação. Os valores de medidas de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos seis itens da subdimensão estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 Análise descritiva da subdimensão segurança e conforto

Segurança e Conforto	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
O clube mantém as promessas com os sócios	5,77 (1,359)	7	1	7	-1,322 (0,190)	1,606 (0,377)
Os equipamentos do clube são modernos	6,22 (0,814)	7	3	7	-0,908 (0,190)	0,731 (0,377)
O clube apresenta boas condições de higiene	6,05 (1,168)	7	2	7	-1,393 (0,190)	1,772 (0,377)
Os equipamentos do clube são de qualidade	5,99 (1,177)	7	1	7	-1,551 (0,190)	3,309 (0,377)
O clube apresenta boas condições de segurança	6,13 (1,152)	7	2	7	-1,521 (0,190)	2,081 (0,377)
O clube apresenta um bom estado de conservação	6,19 (0,963)	7	3	7	-1,056 (0,190)	0,314 (0,377)

Em relação ao item que apresenta maior média *os equipamentos do clube são modernos* ($M=6,22$; $Dp=0,814$; $Mo=7$), visualiza-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-0,908$; $Dp=0,190$) e com distribuição leptocúrtica ($Ac=0,731$; $Dp=0,377$), assim como se pode observar na tabela 2. No gráfico, verifica-se que grande parte dos sócios concordam totalmente (42,7%; $n=70$) e que concordam muito (39,6%; $n=65$). A análise gráfica corrobora a assimetria e achatamento

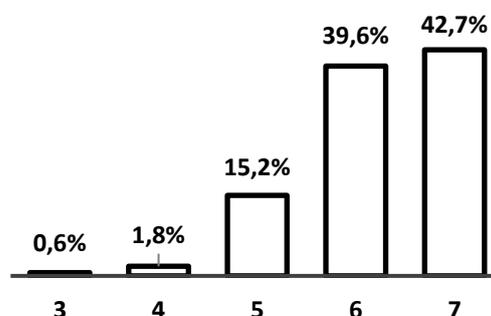


Gráfico 12 Percentagem da percepção do item *os equipamentos do clube são modernos*

referidos anteriormente (Gráfico13).

Quanto ao item *o clube apresenta um bom estado de conservação*, os resultados indicam que se aplica concordo muito ($M=6,19$; $Dp=0,936$). Verifica-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,056$; $Dp=0,190$) e com distribuição mesocúrtica com ligeira tendência para leptocúrtica ($Ac=0,314$; $Dp=0,377$). Graficamente, este item é percebido pela maioria dos sócios (48%; $n=79$) como concordo totalmente e parte dos mesmo com concordo muito (31,1%; $n=51$) (Gráfico 14).

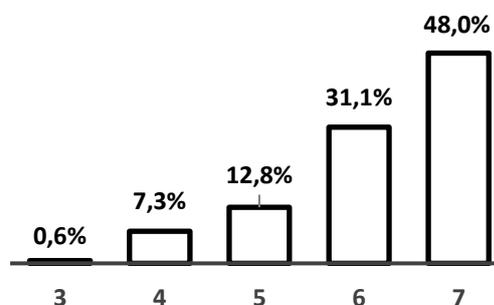


Gráfico 13 Percentagem da percepção do item *o clube apresenta um bom estado de conservação*

A percepção do item *os equipamentos do clube são de qualidade*, apresenta a segunda médias mais baixa desta subdimensão ($M=5,99$; $Dp=1,117$; $Mo=7$). Observa-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As= -1,551$; $Dp=0,190$) com distribuição leptocúrtica ($Ac=3,304$; $Dp=0,377$). Através da análise do gráfico, observa-se que, embora seja dos itens com a média menor, uma parte dos sócios concorda totalmente (42,1%; $n=69$) e outra parte afirma que concorda muito (30,5%; $n=50$) (Gráfico 15).

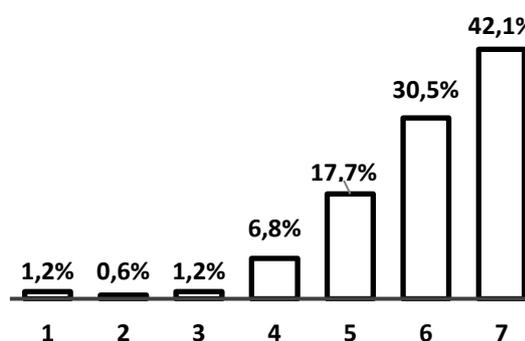


Gráfico 14 Percentagem da percepção do item *os equipamentos do clube são de qualidade*

Relativamente ao item que apresenta a média mais baixa *o clube mantém as promessas com os sócios*, os resultados indicam um valor próximo da opinião concorda muito ($M=5,77$; $Dp=1,359$; $Mo=7$). Verifica-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,322$;

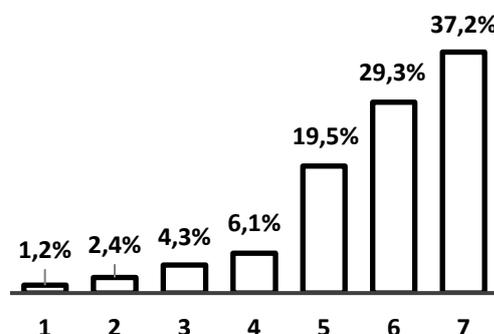


Gráfico 15 Percentagem da percepção do item *o clube mantém as promessas com os sócios*

Dp= 0,190) e com distribuição leptocúrtica (Ac=1,606; Dp= 0,377). Verifica-se que parte concorda totalmente (37,2%; n=61). Contudo, existe uma percentagem de sócios com opiniões diversas: por um lado sócios que concordam totalmente e outros referem que concordam um pouco (19,5%; n=35) (Gráfico 16).

6.3.4. Benefícios Adicionais

A subdimensão Benefícios Adicionais é constituída por seis itens: clube como espaço de recreação; clube como local de convívio; frequentar o clube significa férias, clube como local para conhecer pessoas, espaço luminoso e se o clube transmite tranquilidade. Os valores de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos seis itens da subdimensão estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 Análise Descritiva da subdimensão benefícios adicionais

Benefícios Adicionais	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
Para mim o clube é um espaço de recreação	5,65 (1,327)	7	1	7	-1,282 (0,190)	2,065 (0,377)
O clube é um local de convívio	5,51 (1,537)	7	1	7	-1,038 (0,190)	0,610 (0,377)
Frequentar o clube significa férias	4,40 (2,118)	7	1	7	-0,306 (0,190)	-1,211 (0,377)
O clube é um bom local para conhecer pessoas	4,88 (1,933)	7	1	7	-0,608 (0,190)	-0,847 (0,377)
Gosto do clube por ser um espaço luminoso	5,20 (1,579)	6	1	7	-0,915 (0,190)	0,214 (0,377)
O clube transmite-me tranquilidade	5,43 (1,478)	7	1	7	-0,709 (0,190)	-0,312 (0,377)

Em relação o item *para mim o clube é um espaço de recreação*, os resultados indicam que os sócios concordam um pouco (M=5,65; Dp=1,327; Mo=7). Observa-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1,282; Dp=0,190) e com distribuição leptocúrtica (Ac=2,065; Dp=0,377). O gráfico mostra apenas uma parte é que concorda totalmente (31,1%; n=51) e uma percentagem um pouco menor refere que concorda muito (28,7%; n=47) (Gráfico 17).

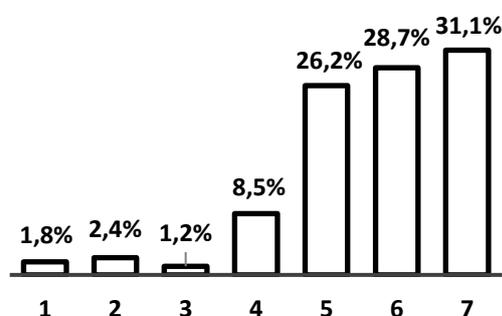


Gráfico 16 Percentagem da percepção do item *para mim o clube é um espaço de recreação*

No que respeita se *o clube é um local de convívio*, os sócios referem que concordam um pouco ($M=5,51$; $Dp=1,537$; $Mo=7$). Visualiza-se uma assimetria leptocúrtica ($Ac=-1,083$; $Dp=0,190$) e com distribuição mesocúrtica com tendência para leptocúrtica. Dos resultados verifica-se que o referido item se aplica, em parte como concordo totalmente (34,1%; $n=56$) e alguns concordam muito (23,8%; $n=39$) (Gráfico 18).

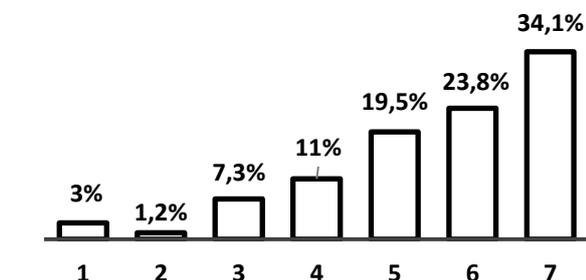


Gráfico 17 Percentagem da percepção do item *o clube é um local de convívio*

Relativamente ao item *o clube é um bom local para conhecer pessoas*, os sócios revelam que concordam ($M=4,88$; $Dp=1,933$; $Mo=7$), mostrando uma assimetria negativa, com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0,608$; $Dp=0,190$) com uma distribuição platicúrtica ($Ac=-0,847$; $Dp=0,377$). Graficamente, apesar de uma pequena maioria concordar totalmente (26,8%; $n=44$) observa-se que os sócios têm uma opinião muito diversa (Gráfico 19).

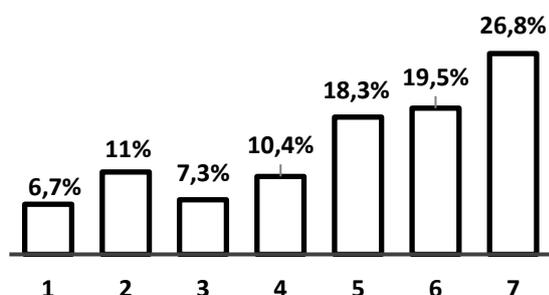


Gráfico 18 Percentagem da percepção do item *o clube é um bom local para conhecer pessoas*

Abordando o item que apresentou a menor média desta subdimensão, *frequentar o clube significa férias*, os sócios revelam que concordam ($M=4,40$; $Dp=2,118$; $Mo=7$). Constata-se uma assimetria negativa, com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0,306$; $Dp=0,190$) com uma distribuição platicúrtica ($Ac=-1,211$; $Dp=0,377$). Uma pequena parte dos sócios concorda totalmente (23,2%; $n=38$), existem uma percentagem com algum relevo no discordo totalmente (15,9%; $n=26$) (Gráfico 20).

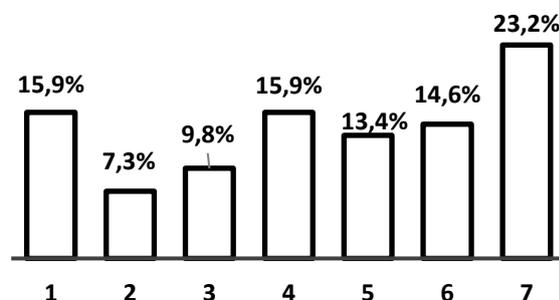


Gráfico 19 Percentagem da percepção do item *frequentar o clube significa férias*

6.3.5. Imagem Promocional

A subdimensão Imagem Promocional é constituída por dois itens: o fitness é um conceito presente no clube; o estilo ativo/desportivo caracteriza o clube. Os valores de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos seis itens da subdimensão estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 Análise descritiva da subdimensão imagem promocional

Imagem Promocional	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
O fitness é um conceito presente no clube	6,18 (1,064)	7	2	7	-1,456 (0,190)	2,126 (0,377)
O estilo ativo/desportivo caracteriza o clube	6,01 (1,226)	7	1	7	-1,569 (0,190)	2,433 (0,377)

Quando ao item o *fitness é um conceito presente no clube*, a média da perceção dos sócios é que concordam muito (M=6,18; Dp=1,064; Mo=7).

Verifica-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1,456; Dp=0,190) e com distribuição platicúrtica (Ac= 2,126; Dp=0,377). Graficamente, observa-se que mais de metade dos sócios concorda totalmente (51,2%; n=84)

e que uma parte que concorda muito (27,4%; n=45) (Gráfico 21).

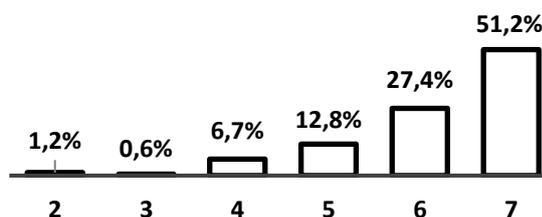


Gráfico 20 Percentagem da perceção do item *o fitness é um conceito presente no clube*

Relativamente ao item *o estilo ativo/desportivo caracteriza o clube*, os resultados obtidos indicam que os sócios concordam muito (M=6,01;

Dp=1,126), mostrando uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1,569; Dp=0,190) e com uma distribuição platicúrtica (Ac=2,433; Dp=0,377).

Através da análise do gráfico, confirma-se que grande parte dos



Gráfico 21 Percentagem da perceção do item *o estilo ativo/desportivo caracteriza o clube*.

sócios concorda totalmente (43,3%; n=71) e que uma parte concorda muito (34,1%; n=56) (Gráfico 22).

6.3.6. Comportamento de Renovação e Recomendação

A dimensão do Comportamento de Renovação e Recomendação é constituída por seis itens: renovação da mensalidade; digo coisas positivas do clube a outras pessoas; o meu clube é o nº1 sem serviços fitness; recomendo o clube a um amigo; penso usar mais serviços do clube no futuro e encorajo amigos a inscreverem-se no clube. Os valores de medidas de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos 6 itens da dimensão estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 Análise descritiva da dimensão comportamento e renovação e recomendação

Comportamento de Renovação e Recomendação	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
Penso renovar a minha mensalidade com o Clube	5,65 (1,549)	7	1	7	-1,227 (0,190)	1,100 (0,377)
Digo coisas positivas do Clube a outras pessoas	5,84 (1,415)	7	1	7	-1,308 (0,190)	1,252 (0,377)
O meu Clube é o nº1 em serviços de fitness	5,54 (1,488)	7	1	7	-1,022 (0,190)	0,466 (0,377)
Recomendo o Clube a um amigo caso ele necessite	5,86 (1,370)	7	1	7	-1,440 (0,190)	2,224 (0,377)
Penso usar mais serviços do Clube no futuro	4,88 (1,921)	7	1	7	-0,560 (0,190)	-0,859 (0,377)
Encorajo amigos a inscreverem-se no meu Clube	4,88 (1,973)	7	1	7	-0,593 (0,190)	-0,888 (0,377)

O item *recomendo o clube a um amigo caso ele necessite* é o que apresenta a maior média desta dimensão, com a opinião dos sócios perto do concordo muito (M=5.86; Dp=1.370; Mo=7). Revela uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1,440; Dp=0,190) com uma distribuição platicúrtica (Ac=2,224; Dp=0,377). Graficamente, constata-se que grande parte concorda totalmente (44,5%; n=73) e uma parte concorda muito ou concorda um pouco (21,3%; n=35); (20,1%; n=33) (Gráfico 23).

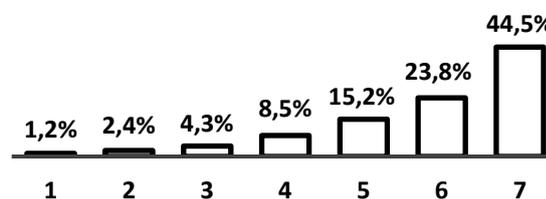


Gráfico 22 Percentagem da percepção do item *recomendo o clube a um amigo*

Relativamente ao item *digo coisas positivas do clube a outras pessoas*, os sócios também revelam uma opinião próxima do concordo muito ($M=5.84$; $Dp=1,415$; $Mo=7$), demonstra uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,308$; $Dp=0,377$), com uma distribuição leptocúrtica. De referir que grande parte da perceção dos sócios é que concorda totalmente (44,5%; $n=73$) e alguns que concorda muito (23,8%; $n=39$) (Gráfico 24).

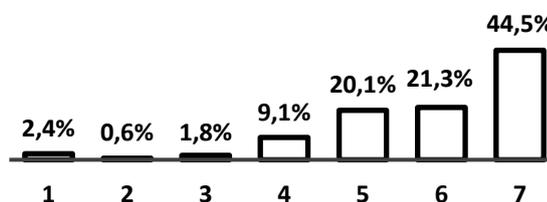


Gráfico 23 Percentagem da perceção do item *digo coisas positivas do clube a outras pessoas*

No que diz respeito ao item *penso usar mais serviços do clube no futuro*, a média de perceção é um pouco mais baixa, próxima do concordo um pouco ($M=4,88$; $Dp=1,921$; $Mo=7$). Verifica-se uma assimetria negativa com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0,586$; $Dp=0,190$) e com distribuição platicúrtica ($Ac=-0,859$; $Dp=0,377$). O gráfico mostra que parte dos sócios concorda totalmente (27,4%; $n=45$) e com uma percentagem com algum relevo o concordo (17,1%; $n=28$) (Gráfico 25).

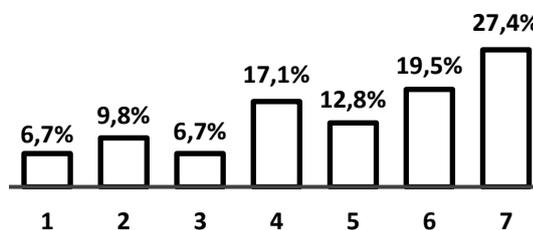


Gráfico 24 Percentagem da perceção do item *penso usar mais serviços do clube no futuro*

O item *encorajo amigos a inscreverem-se no meu clube*, apresenta a mesma média que o item analisando anteriormente ($M=4,88$; $Dp=1,973$; $Mo=7$), com uma assimetria negativa com ligeiro enviesamento à direita ($As=-0,573$; $Dp=0,190$), com distribuição platicúrtica ($Ac=-0,888$; $Dp=0,377$). Através do

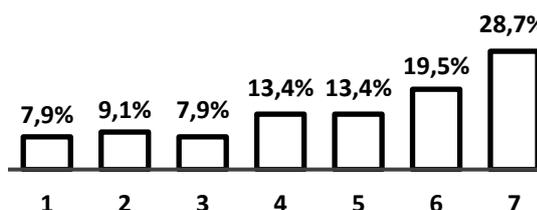


Gráfico 25 Percentagem da perceção do item *encorajo amigos a inscreverem-se no meu clube*

gráfico, visualiza-se que uma parte dos sócios concorda totalmente (28,7%; n=47) e outra parte que concorda muito (19,5%; n=22) (Gráfico 26).

6.3.7. Comportamento de Reclamação e Abandono

A dimensão do Comportamento de Reclamação e Abandono é constituída por seis itens: adquirir serviços de um clube concorrente que ofereça preços mais atraentes; reclamar a outro sócio; reclamar a um agente externo; usar serviços de um clube concorrente se os preços forem atraentes; mudar a concorrência se tiver problemas e reclamar aos funcionários caso tenha problemas com os serviços do clube. Os valores de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos 6 itens da dimensão estão apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 Análise descritiva da dimensão comportamento de reclamação e abandono

Comportamento de Reclamação e Abandono	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
Adquiro serviços a um Clube concorrente que ofereça preços mais atraentes	3,98 (2,057)	5	1	7	0,029 (0,190)	-1,263 (0,377)
Reclamo a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Clube	3,79 (2,036)	1	1	7	0,144 (0,190)	-1,253 (0,377)
Reclamo a um agente externo se tiver problemas com os serviços do clube	3,82 (1,988)	3	1	7	0,152 (0,190)	-1,155 (0,377)
Continuarei a usar serviços de um Clube concorrente se os preços forem atraentes	4,87 (1,935)	6	1	7	-0,686 (0,190)	-0,730 (0,377)
Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do clube	5,40 (1,683)	7	1	7	-1,069 (0,190)	0,317 (0,377)
Reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Clube	5,70 (1,466)	7	1	7	-1,184 (0,190)	0,843 (0,377)

Relativamente ao item que apresenta a maior média, *reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do clube* a percepção dos sócios situa-se próximo do concordo muito (M=5,70; Dp=1,466; Mo=7) com uma assimetria negativa com enviesamento à direita (As=-1,184; Dp=0,190) com uma distribuição leptocúrtica (Ac=0,843; Dp=0,377).

Graficamente, verifica-se que uma parte considerável concorda totalmente (40,2%; n=66) e, uma parte mais pequena (22%; n=36) (Gráfico 27).

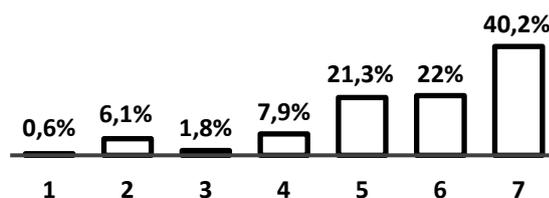


Gráfico 26 Percentagem da percepção do item *reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do clube*

Quando ao item *mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do clube*, os resultados indicam que os sócios concordam um pouco ($M=5,40$; $Dp=1,683$; $Mo=7$).

Constata-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,069$; $Dp=0,190$) e com distribuição leptocúrtica ($Ac=0,317$; $Dp=0,37$). A percepção de alguns sócios é que concordam totalmente (32,3%; $n=53$) e que concordam muito (28%; $n=46$) (Gráfico 28).

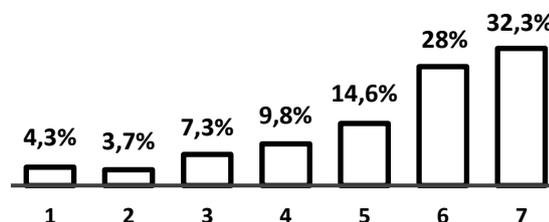


Gráfico 27 Percentagem da percepção do item *mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do clube*

Em relação ao item *reclamo a um agente externo se tiver problemas com os serviços do clube*, revela uma média próximo do concordo ($M=3,83$; $Dp=1,988$; $Mo=3$). Observa-se uma assimetria positiva com ligeiro enviesamento à esquerda ($As=0,152$; $Dp=0,190$) e com distribuição platicúrtica ($Ac=-1,156$; $Dp=0,377$). Graficamente, observa-se valores muitos próximos relativamente à pontuação atribuída, sendo que discordo um pouco apresenta a maior percentagem (18,3%; $n=30$) e logo de seguido o discordo totalmente (16,5%; $n=27$). (Gráfico 29).

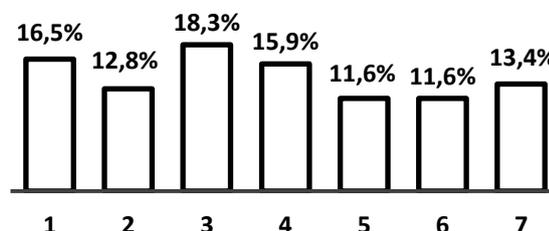


Gráfico 28 Percentagem da percepção do item *reclamo a um agente externo se tiver problemas com os serviços do clube*

Quanto ao item *reclamo a outro sócio se tiver problemas com os serviços do clube*, a percepção dos sócios é que discordam um pouco, com a média próxima do concordo ($M=3,79$; $Dp=2,036$; $Mo=1$).

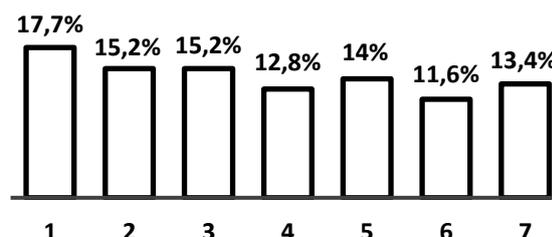


Gráfico 29 Percentagem da percepção do item *reclamo a outro sócio se tiver problemas com os serviços do clube*

Constata-se uma assimetria positiva com ligeiro enviesamento à esquerda

($As=0,144$; $Dp=0,190$) com distribuição platicúrtica ($Ac=-1,253$; $Dp=0,377$). Assim como no item anterior as percentagens demonstram valores muito próximos, sendo o discordo totalmente que apresenta a percentagem maior (17,7%; $n=29$) e logo de seguida o discordo e discordo um pouco com valores iguais (15,2%; $n=25$). (Gráfico 30).

6.3.8. Satisfação Geral

A dimensão da Satisfação Geral é constituída por três itens: grau de satisfação; em que medida o clube tem correspondido com as expetativas e como avalia a experiência no clube.

Os valores de medidas de medidas de localização, de dispersão e de forma obtidos em cada uns dos 6 itens da dimensão estão apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 Análise descritiva da dimensão satisfação geral

Satisfação Geral	M (Dp)	Mo	Mín	Máx	As (Dp)	Ac (Dp)
Qual grau de satisfação com o clube	5,84 (1,161)	6	1	7	-1,280 (0,190)	2,478 (0,377)
Em que medida o clube tem correspondido as suas expetativas	5,71 (1,183)	6	1	7	-1,081 (0,190)	1,483 (0,377)
Como avalia a sua experiência no clube	5,73 (1,230)	6	1	7	-1,143 (0,190)	1,710 (0,377)

Quando ao item *qual o grau de satisfação com o clube*, os resultados indicam que, no geral os sócios estão satisfeitos ($M=5,84$; $Dp=1,161$; $Mo=6$). Observa-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,280$; $Dp=0,190$) com uma distribuição leptocúrtica ($Ac=2,478$; $Dp=0,377$). Em conformidade com o gráfico, constata-se que quem uma parte se encontra muito satisfeito (32,9%; $n=54$) e outra parte completamente satisfeito (31,1%; $n=51$) (Gráfico 31).

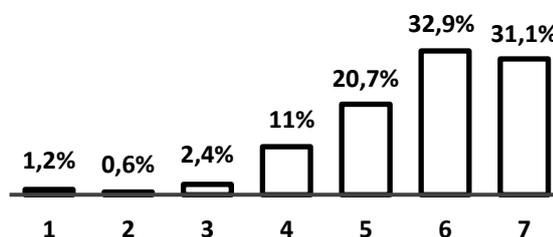


Gráfico 30 Percentagem da percepção do item *qual o grau de satisfação com o clube*

No que diz respeito ao item *em que medida o clube tem correspondido às suas expectativas*, a percepção dos sócios revela uma média próxima do muito satisfeito ($M=5,71$; $Dp=1,183$; $Mo=6$). Verifica-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,081$; $Dp=0,190$) e com uma distribuição leptocúrtica ($Ac=2,978$; $Dp=0,377$). Consta-se que parte dos sócios (35,4%; $n=58$) encontra-se muito satisfeito e alguns (28%; $n=46$) completamente satisfeitos (Gráfico 32).

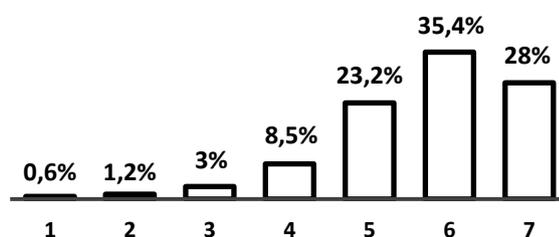


Gráfico 31 Percentagem da percepção do item *em que medida o clube tem correspondido às suas expectativas*

Em relação ao item *como avalia a sua experiência no clube*, os resultados apresentam a tendência que os sócios estão muito satisfeitos ($M=5,73$; $Dp=1,230$; $Mo=6$). Observa-se uma assimetria negativa com enviesamento à direita ($As=-1,143$; $Dp=0,190$) com uma distribuição leptocúrtica ($Ac=1,710$; $Dp=0,377$). Da análise gráfica nota-se que a maioria dos sócios se encontra muito satisfeitos (34,8%; $n=57$) ou completamente satisfeitos (33,5%; $n=55$) (Gráfico 33).

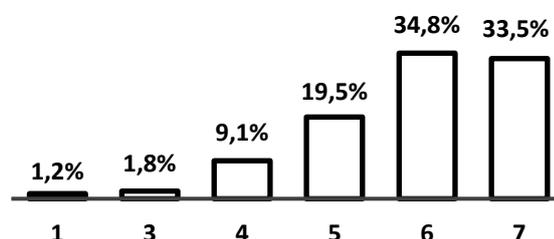


Gráfico 32 Percentagem da percepção do item *como avalia a sua experiência no clube*

6.4. Considerações Finais

Face à caracterização sociodemográfica da amostra, uma vez que o ginásio se encontra numa área estudantil, as idades situam-se, principalmente, entre os 20 e 26 anos, apesar de não coincidir com a realidade do ginásio, mais de metade da amostra é constituída por indivíduos do sexo feminino (52,5%; $n=86$). Relativamente às habilitações da amostra, a mesma revela ser bastante instruída pois 61% ($n=100$) assinalou esta opção e mais de metade está inscrito a menos de 6 meses (58,5%; $n=96$). No que diz respeito ao item, *em*

média, quantas vezes por semana por semana vai ao clube, os sócios apresentam uma média 3,49 que corresponde à opção 3 vezes por semana, contudo uma parte revela que vai 4 vezes por semana (32%; n=53), mostrando dados positivos para serem considerados uma população ativa. Quanto ao último item, em que altura do dia frequenta o clube, a percepção dos sócios revela-se muito próxima da opção tarde das 14h às 18h, com uma média 3,73, sendo que uma parte frequenta ao final da tarde das 18h às 21h, (32,5%; n=5).

Relativamente à parte (A) que diz respeito à qualidade e imagem do clube, a primeira subdimensão (serviços do clube e relação com os clientes), dos 18 itens que a constituem, destacam-se 6 itens que apresentam uma média superior a 6 pontos (entre 6,13 e 6,36) sendo classificados como concordo totalmente. Estes 6 itens abordam questões relacionadas com o atendimento prestável, amabilidade, simpatia, confortabilidade e horários, sendo o item *recepção do clube presta um atendimento agradável* apresenta a melhor média (M=6,36) de todas as dimensões que formam o questionário. Estes resultados indicam que os sócios têm um olhar bastante positivo sobre o ambiente e disponibilidade dos recursos humanos. Os itens *as recomendações dos instrutores do clube são adequadas* (M=5,73) e *o atendimento prestado no clube é personalizado* (M=5,72), embora não tenham uma média considerada baixa, nesta subdimensão representam os valores mais baixos. Este resultado pode ser explicado, em parte, por o ginásio ser recente, ter uma equipa muito jovem de *personal trainers*, encontrando-se em desenvolvimento para melhorar neste aspeto, no entanto, a percepção dos sócios está muito próxima do concordo totalmente, o que significa que está a ser feito um bom trabalho.

A segunda subdimensão que está relacionada com a segurança e conforto, que está organizada por seis itens, metade apresenta uma média superior a 6 (entre 6,13 e 6,22), representando a percepção dos sócios no nível concordo totalmente. O item, *os equipamentos do clube são modernos* possui a melhor percepção (M=6,22) que se deve ao facto do ginásio ser recente, tem apenas 11 meses de funcionamento.

Em relação à terceira subdimensão, que é constituída por 6 itens relacionados com os benefícios adicionais, abordam questões relacionadas com o clube ser

um local de convívio, de recreação, luminoso ou para conhecer pessoas novas e se a sua frequência significa férias. É a subdimensão que demonstra as médias mais baixas, verificando-se que 4 itens apresentam médias superiores a 5 pontos (entre 5,20 e 5,65) sendo que 2 itens encontram-se próximos do concordo muito. O item *frequentar o clube significa férias* é o item que apresenta a médias mais baixa de todo o questionário (M=4,40), isto é, os sócios têm uma percepção de concordo.

Por fim, a última subdimensão da parte (A) que diz respeito à imagem promocional, sendo constituída por 2 itens, onde ambos revelam uma média de 6 pontos, que significa que os sócios concordam muito.

Relativamente à parte (B), que pode ser considera a dimensão com as informações mais úteis para o ginásio na medida em que aborda o comportamento de renovação e abandono. A dimensão é organizada por 6 itens, sendo que 3 itens, as suas médias encontram-se muito próximas do 6, com valores a variar entre 5,65 e 5,86, sendo o item *recomendo a um amigo caso ele necessite* que apresenta a melhor média (M=5,86). Estes dados demonstram que a percepção dos sócios encontra-se próxima do nível concordo muito, fornecendo bons resultados para o ginásio no que diz respeito à renovação e recomendação.

Quando à parte (C), cuja dimensão também se pode considerar de destaque, uma vez que, aborda o comportamento de reclamação e abandono, a mesma é formada por 6 itens. Nesta dimensão, tal como já foi referido anteriormente, quanto mais baixo for a média melhor, assim sendo, apresentam médias entre 3,79 e 5,70, sendo o item *reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do clube* que obteve a média mais alta (M=5,70) que leva a crer que os sócios, quando têm algum problema ou acham que alguma coisa está menos bem, reportam esse facto aos recursos humanos, de modo a que estes possam trabalhar essa informação com o objetivo de melhorar .

Relativamente à satisfação geral que diz respeito à parte (D), forma a penúltima dimensão do questionário, dos 3 itens a constituem todos eles apresentam médias superiores a 5,5 valores, sendo o item *qual o seu grau de satisfação com o clube* que possui a melhor média (M=5.84), revela um bom

resultado para o ginásio, visto que a percepção dos sócios está muito próxima do nível muito satisfeito, acontecendo, também, nos outros 2 itens que abordam questões sobre as expectativas e experiência dos sócios para como clube.

7. Reflexão Crítica e Competências Adquiridas

Este capítulo destina-se a um momento de reflexão sobre o ano de estágio profissionalizante ao qual dediquei 672 horas. Por natureza, já me considero uma pessoa reflexiva sobre mim mesma e sobre o que me envolve, assim sendo, tentarei passar, ao máximo, por palavras, todas as ocasiões que me levaram a estes momentos, de reflexão, assim como as principais aprendizagens que retirei dos mesmos.

Como já mencionei nas expectativas iniciais, o mundo do *fitness* sempre me fascinou, o que me fez iniciar esta jornada com um *mind set* incrível e bastante motivada. Dei a minha inteira disponibilidade ao ginásio para que pudesse ser um elemento que fosse necessário para a organização e, felizmente, com o meu esforço, consegui alcançar este meu objetivo tão almejado.

Relembrando um pouco o início, os primeiros 15 dias foram muito intensos e cheios de informações novas para assimilar. Sinto que desde muito cedo me deixaram por minha conta, não no sentido de não quererem saber de mim, mas sim, devido ao elevado movimento que se fez sentir no ginásio naquele momento do ano. Este facto, fez com que não houvesse tempo para ter alguém disponível para realizar um acompanhamento mais personalizado. Devido a esta situação, creio que me fez evoluir mais rápido no que diz respeito a alcançar uma autonomia básica mais cedo, sendo que considero que os primeiros 15 dias são fulcrais no que concerne à adaptação a uma nova realidade, após estas duas semanas tudo começou a ficar mais fácil de lidar.

Relativamente à minha integração na equipa, não senti grandes dificuldades, considero que foi algo fácil e que o à vontade vivenciado entre nós foi-se conquistando naturalmente ao longo do tempo. Após a estranheza inicial, todos me receberam bem, acredito que a minha personalidade também ajudou neste sentido, pois presenciei vários conflitos que aconteceram com colaboradores que foram contratados cerca 3 meses após o início do estágio que, a nível de integração tiveram mais dificuldades. Acredito que a forma como consegui integrar teve uma influência muito positiva relativamente ao modo como se desenrolou o ano de estágio.

Quanto aos objetivos que propus alcançar no início do ano, posso afirmar que atingi todos quase a 100%, apenas o objetivo que diz respeito ao desenvolvimento do estudo caso é que ficou incompleto pois, inicialmente, tinha como intenção efetuar um artigo científico, mas devido ao tempo e ao baixo número de questionários recolhidos não foi possível.

Ganhei a consciência que a criação de empatia, é uma das características mais importante neste meio, correspondendo à capacidade de se relacionar (sócios; equipa e supervisor). Até então, mesmo já tendo alguma experiência em relacionamento com pessoas/clientes, não tinha a noção que esta característica é, realmente, importante e não só no mundo do *fitness*. A empatia engloba as capacidades relacionais, técnicas e comunicação, se aliarmos às mesmas um *mind set* de produtividade, conquista e um espírito de resiliência mais fácil nos destacaremos neste meio. Devido ao contacto constante com sócios e problemas que foram surgindo, julgo que tenha sido a capacidade que mais desenvolvi, conjuntamente com o à vontade de interação. Relativamente aos diversos problemas que lidei, sempre tentei resolvê-los da melhor forma, com calma e paciência, pois tive situações que levaram a algumas exaltações por parte dos sócios. Posto isto, apercebi-me que tenho capacidade em ouvir o outro, se calhar, até demais, pois houve vezes que despendi demasiado tempo com pessoas/situações, não havendo necessidade para tal, pois não iria conseguir mudar nada, foi um *feedback* que recebi e que tentei reverter.

Tendo em conta os diversos problemas que enfrentei, os mais recorrentes estavam relacionados com falhas tecnológicas ou no sistema do débito direto na cobrança das quinzenas. Problemas como: as aulas virtuais não funcionarem, o sistema dos banhos ir abaixo, entre outros que levaram a algum descontentamento por parte dos sócios. No entanto o ginásio sempre fez os possíveis para melhorar estes aspetos e, ultimamente, o seu funcionamento encontrava-se consideravelmente num nível superior. Tudo isto revela que, atualmente, a tecnologia tem um papel crucial no nosso meio, levando-nos a ser dependentes da mesma, mas quando falha, leva a situações difíceis e complicadas de se resolverem no momento.

Ao longo deste ano, assim como já referi anteriormente, fui criando vários momentos com o meu supervisor de modo a debater sobre alguns temas que achasse pertinente. Criei esta rotina no início e consegui que perdurasse o ano todo. Abordamos vários assuntos, tais como: o processo de vendas que tem como base a “criação de relação/empatia” (50% relação; 30% diagnóstico; 20% solução). Neste processo é, o André mencionou que é necessário ter em conta as diferentes personalidades que se pode encontrar (diretivo, interativo, sereno e cauteloso) e como se deve agir perante cada, sendo que, nunca ninguém é 100% uma personalidade, devendo-se adaptar o discurso ao tipo de pessoa. Apercebi-me que a psicologia está muito inerente neste meio, sendo uma matéria que me interessa, principalmente, as razões que levam as pessoas a agir e a comportar-se de determinada forma. Apesar deste meu interesse e de já ter estudado várias matérias desta área com alguma profundidade, sinto que ainda não consigo aplicar bem os conhecimentos na prática, é algo que pretendo melhorar. Outro aspeto importante é a questão da veracidade da informação que é facultada a um sócio ou futuro sócio. Por exemplo, uma vez que os banhos são de apenas 5 minutos, pode-se transmitir que poderá demorar cerca de 30 a 40 segundos até a água ficar quente. Normalmente, a água aquece logo, mas caso isso não aconteça devido a algum problema, o sócio já está à espera. Este tema, a questão da gestão das expectativas, foi dos temas que mais gostei de abordar pois, inconscientemente, já o fazia.

A palavra mudança é uma constata nas nossas vidas e, como tal, neste setor, existe uma enorme imprevisibilidade no que diz respeito aos recursos humanos. Durante estes meses, ganhei melhor essa consciência através de todas as mudanças que se fizeram sentir neste âmbito, nomeadamente, à troca do *Club Manager* e à saída de uma rececionista que proporcionaram, uma rápida adaptação à mudança, encarando as mesmas como uma ótima oportunidade de crescimento.

Relativamente às experiências que obtive nas 3 áreas, o meu primeiro contacto passou pelo departamento administrativo onde cheguei a desempenhar tarefas que foram muito além das minhas expectativas iniciais, principalmente, na confiança que depositaram em mim. A maior conquista foi ter recebido desde cedo, responsabilidades importantes nesta área, é certo que cometi alguns

erros, mas considero que sempre tive a humildade suficiente para perceber onde errava e onde podia melhorar. Este departamento, onde os seus encargos são, maioritariamente, efetuados por rececionistas, os mesmos vão muito além do simples contacto com os sócios, após o que vivenciei, atrevo-me a dizer que o bom funcionamento do ginásio se deve em muito a esta função que passam por processos “simples” mas que fazem toda a diferença e caso não sejam feitos ou mal feitos, levam a repercussões sérias. Quanto ao *software* de gestão de clientes, apesar de ter ficado com uma boa autonomia, é um mundo a ser explorado, havia sempre algo novo a ser aprendido.

No que concerne ao departamento comercial, tive um início bastante difícil, pois implicou sair da minha zona de conforto. Não é que não acho benéfico este tipo de situações que nos coloquem numa posição desconfortável, aliás, muitas vezes sou eu própria que procuro estas situações propositadamente com a intenção de quebrar eventuais barreiras que possam existir e, conseqüentemente, conhecer-me melhor. Contudo, não estava à espera que sentisse as coisas como senti, pessoalmente, não me identifico com este tipo de função. Pessoalmente, achei fulcral passar por esta área, assim senti as frustrações e vitórias que é ser um comercial, pois levei muito a sério as tarefas que me foram delineadas. A principal vantagem que retirei desta experiência, foi sem dúvida, a melhoria em fazer chamadas telefónicas, pois foi o que me mais me custou no início. Senti também que consegui melhorar a minha criação de empatia com os outros. Salientado que na minha opinião, uma característica fundamental que me falta para este cargo é a capacidade de persuasão, segundo o que me disseram, aceito bem o “não” ou o “vou pensar”. Como não gosto que insistam comigo quando digo “não” a uma coisa, acabei por transpor este sentimento para a prática, na medida em que, não faz parte da minha personalidade insistir ao ponto de mudar as ideias de alguém.

Quanto ao último departamento pelo qual passei, que diz respeito ao apoio ao *Club Manager*, terminei com um certo dissabor pois fiquei muito pela teoria, sendo que a parte prática foi praticamente nula, apenas desempenhei um papel de observadora e auxiliei em pequenas tarefas. Inicialmente, tinha a ideia, agora sei, um pouco utópica, de querer terminar o estágio a saber não digo, mas com outro tipo de experiência neste contexto no que se refere à gestão de

um ginásio. Agora sei que tinhas as expectativas muito altas para este departamento, tenho consciência que não é algo que se aprende num ou dois meses, mas sim através da experiência profissional que espero vir adquirir. Apesar de tudo, faço destaque à paciência que o Miguel e o André (supervisores) demonstraram e também no gosto em ensinar.

Numa época que os ginásios e *health clubs* disponibilizam serviços cada vez melhores e mais completos, com a finalidade de oferecem experiências que influenciem positivamente a satisfação dos sócios, é vital que consigam diferenciarem-se da concorrência em vários níveis. Neste sentido, o estudo efetuado sobre *satisfação e qualidade do serviço do Fitness UP do São João*, forneceu resultados importantes para um ginásio que está no início de vida onde tudo ainda é novo. Pessoalmente, fiquei feliz ao saber que a própria cadeia já ponderava em aplicar questionários de satisfação. Conhecer a opinião dos sócios relativamente a temas relacionados com a qualidade do serviço, comportamento de renovação ou abandono e satisfação é, de facto, importante para que o ginásio se posicione e tome medidas caso sejam necessárias, sendo que, neste caso específico, os resultados apontam que o *Fitness UP do São João*, está a desenvolver um bom trabalho e que está no bom caminho. Tendo em conta a temática dos questionários aplicados, um dos temas que abordei junto o meu supervisor, o André, foi sobre a retenção que se trata, de uma forma direta, da própria utilização do ginásio, ou seja, os sócios que utilizam são aqueles que não desistem. É fundamental que toda a experiência que o clube que é proporciona ao sócio, esteja focada na promoção da próxima utilização, sendo um trabalho que envolve todos os departamentos.

De modo a finalizar, termino estes meses de estágio com aprendizagens que, certamente me serão úteis num futuro próximo, nomeadamente, a importância da comunicação numa empresa, assim como a coerência da informação que é transmitida. Considero-me uma pessoa interessada e que faz para aprender, com a intenção de me sentir uma profissional mais competente no trabalho, contudo, ainda são raras as vezes que me sinto satisfeita com o meu desempenho e, este ano, tive a prova disso. Nos momentos em que achava que os meus esforços não davam frutos ou o meu desempenho não coincidia

com as minhas expectativas e de outrem, estes factos, afetaram-me ao ponto da minha do meu bem-estar depender de como corria o dia no estágio. Quando comecei a ter esta consciência, tentei reverter a situação pois não era saudável a forma intensa de como estava a encarar os dias menos bons. Consegui colocar outro *mind set* e a verdade é que consegui que estes sentimentos, que me afetavam tão pessoalmente, comessem a desvanecer-se e tudo começou a correr melhor. Esta é, talvez, a maior aprendizagem que retiro desta experiência. No futuro, quando estiver no mundo do trabalho, não posso deixar que estes tipos de sentimentos cresçam em mim, tenho que ter consciência que ninguém é excelente logo no início da carreira. O erro é algo normal e inerente pois, por muito que sejamos bons profissionais vai acontecer sempre e o que devemos fazer, é sim, aprender com ele e melhorar. Sei que, conhecendo a minha personalidade como conheço, não vai ser fácil pensar e agir desta forma e isto, será, talvez, o maior desafio que irei enfrentar. Contudo, esta experiência permitiu-me construir ferramentas que me farão lidar com estes acontecimentos com outro tipo de bagagem.

8. Conclusão

Hoje, eu sei “*que o tempo é coisa rara e a gente só repara quando ele já passou*”. Seis anos se passaram desde que iniciei esta jornada enquanto estudante universitária. Nunca pensei ter chegado onde cheguei, ter vivido o que vivi, sou, definitivamente, uma pessoa diferente àquela que outrora não ponderava ir para a faculdade, porque, na realidade, pensava não ser capaz. A verdade é que tudo acabou por correr da melhor forma, toda esta experiência culminou em apenas duas palavras: Crescimento e Mudança.

Na incerteza que é a vida, uma certeza que sempre tive é que o Desporto iria envolver o meu futuro. Sempre tive dificuldades em expressar as razões que me levam a manifestar tal certeza, mas desde que me conheço que este era o meu Mundo, onde me sentia bem, onde podia testar limites, onde podia ser melhor que ontem. Especificamente, ainda me é difícil dizer qual o caminho que quero seguir, pois sinto que ainda quero experimentar muitas coisas e que o meu interesse é vasto. Posto isto, sempre foi um objetivo meu obter conhecimentos de diversas áreas para que conseguisse ter o maior número de portas abertas possíveis. Admito que, este facto, possa ser uma das principais dificuldades que me irão surgir daqui para a frente, mas, por outro lado, como sou jovem, estou nesta altura, de experimentar várias áreas para encontrar aquela que realmente me concretize profissionalmente. Contudo, uma vez que pretendo estar sempre ligada ao Desporto, esta concretização profissional que falo, estará sempre minimamente, presente.

A minha passagem pelo *Fitness UP* do São João, apesar dos momentos menos bons, acabou por ser algo que fez deste ano um ano diferente e melhor daquilo que, inicialmente tinha planeado. Não tenho dúvidas que adquiri conhecimentos e se nos empenharmos e dedicarmos realmente a algo, os resultados acabam por sugerir. Estas são aprendizagens que levo comigo.

Encerro este capítulo com ânsia de iniciar um novo, com novos lugares, novas pessoas, novas experiências e com um olhar de orgulho sobre o que conquistei. A vida é uma longa caminhada e cheia de aprendizagens, são este tipo de experiências que nos tornam seres mais integres.

9. Referências

- Ablondi, J. (2012). The IHRSA Global Report 2012. Retrieved December 8, 2018, from <http://lafitness.com.br/negocios/the-ihrsa-global-report-2012>
- Ablondi, J. (2014). The IHRSA Global Report | 2014. Retrieved December 8, 2018, from <https://fitness.org.au/articles/most-recent/the-ihrsa-global-report-2014/50/132/184>
- AGAP. (2015). *Barómetro - Mercado do Fitness* (Vol. 822). Retrieved from http://www.agap.pt/images/userfiles/files/5BAR_AGAP_2014.pdf
- AGAP. (2016). *Barómetro do Fitness em Portugal Como estão os ginásios portugueses? A informação mais procurada pelos donos de ginásios*. Lisboa.
- AGAP. (2017). *Atividade física e saúde – uma aproximação necessária*.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsozatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 1, 36–52.
- Almeida, L. (2017). *Os Sistemas de Informação no Desporto de Ginásio*. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação Universidade Nova de Lisboa.
- Anderson, E., Fornell, C., & Lehman, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53–66.
- Andreasson, J., & Johansson, T. (2014). The Fitness Revolution. Historical Transformations in the Global Gym and Fitness Culture. *Sport Science Review*, 23(3–4), 3–4. <https://doi.org/10.2478/ssr-2014-0006>
- Australia, F. (2015). The IHRSA Global Report | 2014. Retrieved December 8, 2018, from <https://fitness.org.au/articles/most-recent/the-ihrsa-global-report-2014/50/132/184>

- Barbieri, A. (2019). O Que é Fitness e para que serve? Retrieved January 30, 2019, from <https://emagrecercomsaudeebemestar.com/o-que-e-fitness-e-para-que-serve/>
- Barreira, C., & Carvalho, A. (2005). Caracterização do conforto ambiental em centros de condição física. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 75–83.
- Bento, J. (2003). Do prazo de validade no Sistema Desportivo Português. *Sistema Desportivo Português: Que Modelo*, 15–32.
- Bento, J. (2005). Um compromisso nacional. In *Congresso do Desporto. Matosinhos: Instituto de Desporto de Portugal, 2005 – 1 CD-ROM*; “Para um país desportivo.”
- Bento, J. (2007). Em defesa do Desporto. In *Em defesa do Desporto: Mutuações e Valores em Conflitos* (Almedina, pp. 9–55). Coimbra.
- Bout, M. (1966). The Function of Sport in Human Relations. *International Review for the Sociology of Sport*, 1(1), 137–140. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/101269026600100109>
- BWH. (2018). IQ TOUCH&DRINK. Retrieved November 15, 2018, from <https://www.bwhfitness.pt/iqtouchdrink>
- Carneiro, S. M. (2011). Comerciais de alto desempenho. Retrieved January 5, 2019, from <https://hrportugal.pt/comerciais-de-alto-desempenho/>
- Carta Europeia do Desporto. (1992). *Carta Europeia do Desporto. 7ª Conferência Europeia*. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Carta+europeia+do+desporto#0>
- Carvalho, M. J. (2017). *Direito do Desporto, documentos de apoio ao 2º ciclo em Gestão Desportiva*. Porto.

- Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: Development of the scale of quality. *Service Industries Journal*, 23(5), 65–83. <https://doi.org/10.1080/02642060308565624>
- Chapman, D. (1994). *Sandow the Magnificent. Eugen Sandow and the beginning of Bodybuilding* (University). Chicago: University of Illinois Press. Retrieved from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=79QappH54EYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Chapman,+D.+L.+\(1994\).+Sandow+the+Magnificent.+Eugen+Sandow+and+the+beginning+of+Bodybuilding.+Chicago:+University+of+Illinois+Press&ots=jlmVt3ZQkD&sig=KmgCjPcrM16luwAg3Zq3rGcR_T](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=79QappH54EYC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Chapman,+D.+L.+(1994).+Sandow+the+Magnificent.+Eugen+Sandow+and+the+beginning+of+Bodybuilding.+Chicago:+University+of+Illinois+Press&ots=jlmVt3ZQkD&sig=KmgCjPcrM16luwAg3Zq3rGcR_T)
- Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3, 1–22.
- Chelladurai, P., Scott, F., & Haywood-Farmer, J. (1987). Dimensions of fitness services: Development of a model. *Journal of Sport Management*, 156–172.
- Correia, A. (2000). *A qualidade como factor estratégico dos serviços de desporto. Serviços de qualidade no desporto: Piscinas, Polidesportivos e Ginásios, Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva da Secretaria de Estado do Desporto.*
- Correia, A. (2006). Uma gestão de marketing dos ginásios e health clubs. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de fitness e marketing. Para a competitividade dos ginásios e health clubs* (pp. 17–33). Lisboa: Visão e Contextos.
- Correia, A., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivos e ginásios.* Lisboa.
- Costa, R. (2011). *Determinantes da lealdade do cliente no Health & Fitness. Faculdade de Motricidade Humana.* Universidade Técnica de Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana. Retrieved from https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3859/1/Tese_MestradoGestãoDesporto_RicardoCosta.pdf

- da Silva Costa, A. (1992). Desporto e análise social. *Revista Da Faculdade de Letras - Sociologia* 1, 2, 101–109. Retrieved from <http://ojs.letras.up.pt/ojs/index.php/Sociologia/article/view/2615/2399>
- Decreto-Lei n.º 271/2009. (2009). *Diário da República*, n.º 191/2009, Série I.
- Decreto-Lei n.º 317/97. (1997). Regime de Instalação e Funcionamento das Instalações Desportivas de uso Público. *Diário da República* Retrieved from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/406565/details/maximized>
- Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro. (1999). Responsabilidade Técnica pelas Instalações Desportivas Abertas ao Público e Actividades aí Desenvolvidas. *Diário da República*, n.º 227/1999, Série I-A. Retrieved from <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc110.pdf>
- Deloitte. (2016). European Health & Fitness Market 2016. *European Health & Fitness Market Report*.
- Deloitte. (2018). European Health & Fitness Market Report 2018. *European Health & Fitness Market | Report*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European Health and Fitness Report_2018_extract.pdf
- Denham, B. (2008). Masculinities in Hardcore Bodybuilding. *Men and Masculinities*, 11, 234–242. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1097184X07304809>
- Direct, P. (2015). Attendance, Adherence, Drop out and Retention. Retrieved from 17-03-2019
- Dutton, K. (2012). The Self Contained Body. The Heroic and Aesthetic/ Erotic Modes of Representing the Muscular Body. In Locks, A & Richardson, N (ed.). *Critical Readings in Bodybuilding*.
- Dworkin, S., & Wachs, L. (2009). *Body Panic. Gender, health, and the Selling of Fitness*. (New York University Press, Ed.). New York.
- Ellipse. (2018). Ellipse Fitness Equipment. Retrieved October 30, 2018, from <http://www.ellipse-fitness.com/>

- ESPORT. (2019). Um produto, todas as funcionalidades para pôr o seu negócio em forma. Retrieved March 10, 2019, from <https://www.esport.pt/caracteristicas.html#equipa>
- Fernandes, C. (1946). *O direito e os desportos: breve estudo do direito desportivo*. Lisboa.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83–105.
- Ferreira, A., Dias, C., & Fonseca, A. M. (2016). Adaptação para a população portuguesa de instrumentos de avaliação da qualidade, satisfação e fidelização de clientes em centros de fitness. *Revista Portuguesa de Ciências Do Desporto*, 15(1), 41–63. <https://doi.org/10.5628/rpcd.15.01.41>
- Ferreira, C. M. C. (2012). *Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness. Dissertação de Mestrado*. Instituto Politécnico de Castelo Branco Escola Superior de Gestão.
- Ferreira, H. (2018). Quem somos confunde-se com a nossa história. Retrieved March 2, 2019, from <https://www.fitnessup.pt/a-nossa-historia>
- FitnessUP. (2018). Esta é a Tripo UP do São João! Retrieved October 25, 2018, from <https://www.fitnessup.pt/ginasio/sao-joao>
- Garcia, R. P., & Cunha, A. C. (2016). *Jogos Olímpicos sob o Signo da Utopia*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Gomes, R., Gustavo, N., Melo, R., & Pedragosa, V. (2017). Portugal: A Growning Sport Market in a Dominat State Model. In A. Laine & H. Vehmas (Eds.), *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-National Comparative Perspective* (Vol. 14, pp. 269–286). Baltimore, USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61310-9>

- Gonçalves, C. (2012). *Retenção de sócios no fitness-estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação*. Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana. Retrieved from https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7697/1/Tese_Doutoramento_Celina.pdf
- Grant, S. (2013). *Physical Culture and Sport in Soviet Society. Propaganda, Acculturation, and Transformation in the 1920s and 1930s*. (Routledge). New York. Retrieved from <https://doi.org/10.4324/9780203105191>
- Green, H. (1986). *Fit for America. Health, Fitness, Sport and the American Society*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1986.
- Hoberman, J. (2005). *Body Love. The amazing career of Bernarr Macfadden*. Berkeley: University of California Press.
- Hunt, W. (1989). *Body Love. The amazing career of Bernarr Macfadden*. Bowling Green: Bowling Green State University Press.
- IHRSA. (2007). The size and scope of health club industry. In *European market report*.
- Javadein, S. R. ., Khanlari, A., & Estiri, M. (2008). Customer loyalty in the sport services industry: the role of service quality, customer satisfaction, commitment and trust. *Journal of Human Sciences*, 5(2).
- Jeu, B. (1987). *Analyse du sport*. Presses Universitaires de France.
- Júnior, J. C. (2018). Break Even Point: como calcular o ponto de equilíbrio financeiro da sua empresa. Retrieved April 21, 2019, from <https://conube.com.br/blog/como-calculiar-o-break-even-point/>
- Kimmel, M. (1996). *Manhood in America. A Cultural History*. (The Free Press, Ed.). New York.
- Klein, A. (1993). *Little big men. Bodybuilding subculture and gender construction* (State Univ). New York: State University of New York Press.

- Lei n.º 1/90 de 13 de janeiro. (1990). Lei de Bases do Sistema Desportivo. Retrieved from http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_1_1990.pdf
- Lei n.º 39/2012 de 28 de agosto. (2012). *Diário da República*, N.º 166/2012, Série I-A.
- Lei n.º 5/2007, de 16 de J. (2007). Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto. *Diário da República*, 1ª série, N.º 11. Retrieved from http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_5_2007.pdf
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2013). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (15th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Luciano, L. (2001). *Looking Good: Male Body Image in Modern America*. New York: Hill and Wang.
- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. New York: Routledge
- Marques, D. (2010). *Avaliação da qualidade do serviço nos ginásios*. ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa.
- Martin, W. (1998). *Qualidade no Serviço ao Client* (Monitor-Pr). Lisboa.
- Meios & Publicidade. (2016). É este o retrado do sector de ginásios em Portugal. Retrieved February 24, 2019, from <http://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/e-este-o-retrato-do-sector-de-ginasios-em-portugal/>
- Modeneze, D. M., & Vilarta, R. (2010). A Evolução das Abordagens Conceituais sobre a Prática da Atividade Física Relacionada à Saúde e Qualidade de Vida, 141–150.
- Monaghan, L. (2001). *Bodybuilders drugs and risk. Health, risk and society*. New York: Routledge
- Mosse, G. (1996). *The image of man. The Creation of Modern Masculinity*. New York/ Oxford: Oxford University Press.
- MVFSsoftware. (2017). A satisfação como indicador de sucesso no atendimento.

Retrieved May 12, 2019, from <https://www.mvfsoftware.com/blog/sucesso-no-atendimento/>

Nascimento, J, R. (2000). *Satisfação do Consumidor - O Caso da Televisão por Cabo em Portugal*. Cascais.

Nathan, B., & Robert, Lord. (1983). Cognitive categorization and dimensional schemata: A process approach to the study of halo in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 102.

Negreiros, D. (2009). O que é o fitness - faça parte desta geração. Retrieved January 30, 2019, from http://www.geracaofitness.com.br/o_que_e_fitness.php

Neto, M. (2006). Segmentação dos sócios. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de fitness e marketing*. Lisboa: Visão e Contextos.

New in Town. (2016a). A evolução do fitness em Portugal desde os anos 70. Retrieved December 16, 2018, from <https://nit.pt/fit/10-20-2016-a-evolucao-do-fitness-em-portugal-desde-os-anos-70>

New in Town. (2016b). Anos 70: fim do Estado Novo e o aparecimento dos primeiros ginásios. Retrieved December 16, 2018, from <https://nit.pt/fit/10-20-2016-a-evolucao-do-fitness-em-portugal-desde-os-anos-70/attachment/45635>

Nobre, A. (2016). Negócio do fitness mostra os músculos. Retrieved December 16, 2018, from <http://visao.sapo.pt/exame/2016-01-27-Negocio-do-fitness-mostra-os-musculos>

Oficial, P. T. J., Conselho, C. E. D. O., Europeia, C., Europeu, P., & Europeu, S. (2006). *DIRECTIVA 2006/112/CE de 28 de Novembro de 2006*. *Jornal Oficial da União Europeia*.

Oliveira, E. (2014). Rapport: A arte secreta dos mestres da persuasão. Retrieved January 2, 2019, from <https://maispersuasao.com.br/rapport-e-confianca>

- Oliveira, P. (2006). A relação incómoda entre a legislação e o fintess. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* pp. 469–470). Lisboa: Visão e Contextos.
- Papí, J. (2002). *Aerobic*. (INDE publicaciones, Ed.). Barcelona.
- Parry, J. (2003). Olympism for the 21 st century. *Centre d'Estudis Olímpics*, (May), 1–8.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2006). Qualidade, satisfação e fidelização de clientes: Uma aposta para os health clubs. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2, 42–57.
- Pedragosa, V. M. D. (2012). *Satisfação e fidelização em ginásios e health clubs: estudo das expetativas, das emoções e da qualidade*. Universidade Técnica de Lisboa Faculdade de Motricidade Humana. Retrieved from <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/5040>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais-A Complementariedade do SPSS* (Sílabo). Lisboa. Retrieved from www.silabo.pt
- Pina, A. (2017). DEUS foi ao ginásio... E inscreveu-se! Retrieved December 27, 2018, from <http://gymfactory.pt/magazine/gestao/58-vendas/92-deus-foi-ao-ginasio-e-inscreveu-se>
- Putney, C. (2001). *Muscular Christianity: Manhood and sports in protestant America, 1880-1920*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Reich, J. (2010). The World's most Perfectly Developed Man. Charles Atlas, Physical Culture, and the Inscription of American Masculinity. In *Men and Masculinities* (Vol. 22, pp. 444–461). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/1097184X08316299>

- Rodriguez, M. (2018). IHRSA 2018 Global Report: Health Club Industry Revenue Totaled \$87.2 Billion in 2017. Retrieved December 9, 2018, from <https://www.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/ihrsa-2018-global-report-club-industry-revenue-totaled-87-2-billion-in-2017>
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1–29). Thousand Oaks, CA: Sage. Retrieved from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=c3woDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Rust,+R.+T.,+%26+Oliver,+R.+L.+\(1994\).+Service+quality:+Insights+and+managerial+implications+from+the+frontier.+In+R.+T.+Rust,+%26+Oliver,+R.+L.+\(Ed.\),+Service+quality:+New+direct](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=c3woDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Rust,+R.+T.,+%26+Oliver,+R.+L.+(1994).+Service+quality:+Insights+and+managerial+implications+from+the+frontier.+In+R.+T.+Rust,+%26+Oliver,+R.+L.+(Ed.),+Service+quality:+New+direct)
- Rutgers, H., Hollasch, K., Menzel, F., Lehmkuhler, B., Gausselman, S., & Rump, C. (2018). *European Health & Fitness Market Report 2018. EuropeActive*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European Health and Fitness Report_2018_extract.pdf
- Sacavém, A. (2006a). A indústria do Welless. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 55–94). Lisboa: Visão e Contextos
- Sacavém, A. (2006b). Estratégias de Comunicação. In A. Correia, A. Sacavém, & A. Colaço (Eds.), *Manual de Fitness & Marketing* (pp. 403–426). Lisboa: Visão e Contextos.
- San Emeterio, I. C., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., Rodriguez-Cañamero, S., & García-Unanue, J. (2016). A prediction model of retention in a Spanish fitness centre. *Managing Sport and Leisure*, 21(5), 300–318. <https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1274675>
- Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do Fitness em Portugal: Mudanças e Desafios*. (AGAP, Ed.) Lisboa: Visão e Contextos.

Sarmiento, J. P. (2001). *Sebenta de apoio à cadeira de Organização e Gestão Desportiva – Planificação de Instalações Desportivas*.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 86–96.

Teixeira, P. (2018). Nem tempo, nem motivação. Portugueses estão a fazer menos exercício. *Público*, 16–17. Retrieved from <https://www.publico.pt/2018/04/06/sociedade/noticia/falta-de-tempo-e-de-motivacao-afastam-os-portugueses-do-exercicio-fisico-1809278>

Tharret, S., & Peterson, J. (2006). *Fitness Management*. (Healty Learning, Ed.). Monterey.

Tharrett, S., & Peterson, J. A. (2006). *Fitness Management: A Comprehensive Resource for Developing, Leading, Managing, and Operating a Successful Health/fitness Club*. (H. Learning, Ed.) (ilustrada). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=P-ywAAAACAAJ>

Anexos

Anexo I – Mapa de Aulas

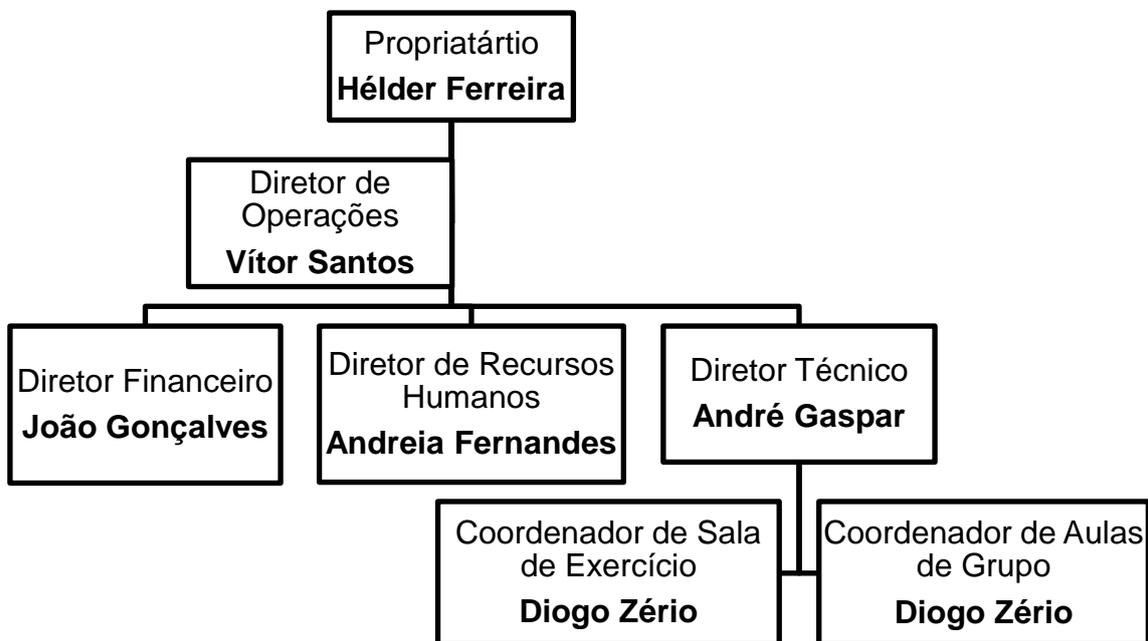
fitnessup®
WAKE UP FOR UP

MAPA DE AULAS DE GRUPO
SÃO JOÃO

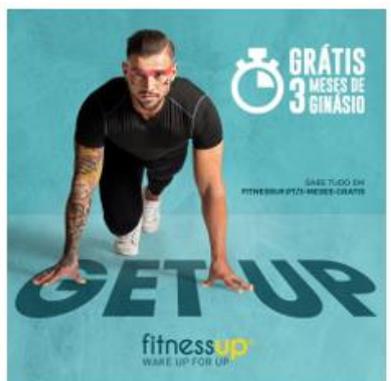
	DOMINGO	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	SUNDAY
MORNING	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00		
	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00		
	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00		
	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00		
	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00		
	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00		
	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00	12:00-13:00		
	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00	13:00-14:00		
	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00	14:00-15:00		
	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00	15:00-16:00		
MIDDAY	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00	16:00-17:00		
	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00	17:00-18:00		
	18:00-19:00	18:00-19:00	18:00-19:00	18:00-19:00	18:00-19:00		
	19:00-20:00	19:00-20:00	19:00-20:00	19:00-20:00	19:00-20:00		
	20:00-21:00	20:00-21:00	20:00-21:00	20:00-21:00	20:00-21:00		
	21:00-22:00	21:00-22:00	21:00-22:00	21:00-22:00	21:00-22:00		
	22:00-23:00	22:00-23:00	22:00-23:00	22:00-23:00	22:00-23:00		
	23:00-00:00	23:00-00:00	23:00-00:00	23:00-00:00	23:00-00:00		
	00:00-01:00	00:00-01:00	00:00-01:00	00:00-01:00	00:00-01:00		
	01:00-02:00	01:00-02:00	01:00-02:00	01:00-02:00	01:00-02:00		
EVENING	02:00-03:00	02:00-03:00	02:00-03:00	02:00-03:00	02:00-03:00		
	03:00-04:00	03:00-04:00	03:00-04:00	03:00-04:00	03:00-04:00		
	04:00-05:00	04:00-05:00	04:00-05:00	04:00-05:00	04:00-05:00		
	05:00-06:00	05:00-06:00	05:00-06:00	05:00-06:00	05:00-06:00		
	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00	06:00-07:00		
	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00	07:00-08:00		
	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00	08:00-09:00		
	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00	09:00-10:00		
	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00	10:00-11:00		
	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00	11:00-12:00		

LEGENDA: ESTÚDIO 1 ESTÚDIO 2 ESTÚDIO 3 3.ª FASE ESTÚDIO COMBATE PLANO DE AULAS TODOS OS PLANOS

Anexo II – Estrutura Funcional do *Fitness UP* do São João



Anexo III – Cartazes de Campanhas



Anexo IV – Questionário

Caro(a) Sócio(a) do Fitness UP

Com o intuito de melhorar os nossos serviços gostaríamos de saber a sua opinião sincera sobre a qualidade do seu Clube. O preenchimento deste questionário é completamente anónimo e as suas respostas serão absolutamente confidenciais e utilizadas apenas para fins de investigação. Não há respostas certas ou erradas, o que é importante é que as suas respostas sejam espontâneas e honestas. Obrigado!

A) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas à qualidade e imagem do seu Clube:

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	↓						↓
1. As recomendações dos instrutores/professores do Clube são adequadas.....	1	2	3	4	5	6	7
2. O Clube mantém as promessas com os sócios.....	1	2	3	4	5	6	7
3. Os equipamentos do Clube são modernos.....	1	2	3	4	5	6	7
4. A amabilidade é uma característica no Clube.....	1	2	3	4	5	6	7
5. O Clube apresenta boas condições de higiene.....	1	2	3	4	5	6	7
6. O atendimento prestado no Clube é personalizado.....	1	2	3	4	5	6	7
7. O Clube possibilita o acesso à informação a todos os sócios.....	1	2	3	4	5	6	7
8. Os equipamentos do Clube são de qualidade.....	1	2	3	4	5	6	7
9. A receção do Clube presta um atendimento agradável.....	1	2	3	4	5	6	7
10. Os instrutores/professores do Clube são qualificados.....	1	2	3	4	5	6	7
11. O Clube é um local confortável.....	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários do Clube são responsáveis.....	1	2	3	4	5	6	7
13. O Clube apresenta boas condições de segurança.....	1	2	3	4	5	6	7
14. O ambiente do Clube é simpático.....	1	2	3	4	5	6	7
15. As avaliações da condição física no Clube são individualizadas.....	1	2	3	4	5	6	7
16. Os serviços do Clube têm uma boa relação qualidade-preço.....	1	2	3	4	5	6	7
17. O Clube tem bons acessos.....	1	2	3	4	5	6	7
18. Os funcionários do Clube estão disponíveis para ajudar.....	1	2	3	4	5	6	7
19. O Clube apresenta um bom estado de conservação.....	1	2	3	4	5	6	7
20. Os horários dos serviços no Clube são adequados.....	1	2	3	4	5	6	7
21. Os serviços oferecidos pelo Clube são de qualidade.....	1	2	3	4	5	6	7
22. O Clube caracteriza-se pelo profissionalismo.....	1	2	3	4	5	6	7
23. O bem-estar é uma característica no Clube.....	1	2	3	4	5	6	7
24. O dinamismo é um conceito que distingue o Clube.....	1	2	3	4	5	6	7

25. O Clube é divertido.....1 2 3 4 5 6 7
26. Para mim o Clube é um espaço de recreação.....1 2 3 4 5 6 7
27. A qualidade dos serviços é uma imagem de marca do Clube.....1 2 3 4 5 6 7
28. O Clube proporciona-me saúde.....1 2 3 4 5 6 7
29. O fitness é um conceito presente no Clube.....1 2 3 4 5 6 7
30. O estilo ativo/desportivo caracteriza o Clube.....1 2 3 4 5 6 7
31. O Clube é um local de convívio.....1 2 3 4 5 6 7
32. Frequentar o Clube significa férias.....1 2 3 4 5 6 7
33. O Clube é um bom local para conhecer pessoas.....1 2 3 4 5 6 7
34. Gosto do Clube por ser um espaço luminoso.....1 2 3 4 5 6 7
35. O Clube transmite-me tranquilidade.....1 2 3 4 5 6 7

B) Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao seu comportamento com o Clube:

- | | Discordo
totalmente
↓ | | Concordo
totalmente
↓ |
|--|-----------------------------|-------|-----------------------------|
| 1. Penso renovar a minha mensalidade com o Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 2. Digo coisas positivas do Clube a outras pessoas..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 3. O meu Clube é o número um em serviços de fitness..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 4. Recomendo o Clube a um amigo caso ele necessite..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 5. Penso usar mais serviços do Clube no futuro..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 6. Encorajo os amigos a inscreverem-se no meu Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |

C) Indique ainda o seu grau de concordância com as seguintes afirmações relativas ao seu comportamento com o Clube:

- | | Discordo
totalmente
↓ | | Concordo
totalmente
↓ |
|---|-----------------------------|-------|-----------------------------|
| 1. Adquiro serviços a um Clube concorrente que ofereça preços mais atraentes..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 2. Reclamo a outro sócio se tiver problemas com os serviços do Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 3. Reclamo a um agente externo se tiver problemas com os serviços do Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 4. Continuarei a usar serviços de um Clube concorrente se os preços forem atraentes...1 | 2 | 3 4 | 5 6 7 |
| 5. Mudo-me para a concorrência se tiver problemas com os serviços do Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 6. Reclamo aos funcionários se tiver problemas com os serviços do Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |

D) Indique o grau de satisfação com o Clube:

- | | Nada
satisfeito
↓ | | Completamente
satisfeito
↓ |
|---|-------------------------|-------|----------------------------------|
| 1. Qual o seu grau de satisfação com o Clube..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |
| 2. Em que medida o Clube tem correspondido às suas expectativas?..... | 1 | 2 3 4 | 5 6 7 |

3. Como avalia a sua experiência no Clube?.....1 2 3 4 5 6 7

E) Caracterização sociodemográfica:

1. **Idade:** ____ anos 2. **Género:** Masculino Feminino

3. **Habilitações:** Básico Secundário Superior

4. **Em média, quantas vezes por semana vai ao Clube?** 0 a 1 2 3 4 Mais de 4

5. **Há quanto tempo está inscrito no Clube?** Menos de 6 meses Mais de 6 meses

6. **Geralmente, em que altura do dia frequenta o Clube?** (assinale apenas 1 opção)

Manhã (até às 9h) Manhã (das 9h às 12h) Hora de almoço (das 12h às 14h)

Tarde (das 14h às 18h) Final da tarde (das 18h às 21h) Noite (depois das 21h)