



Relatório de Estágio Curricular no Kalorias

Relatório de estágio desenvolvido com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientadora
Professora Doutora Ana Maria Peixoto Naia

Júri

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia
Professora Doutora Catarina Maria Gomes Duarte da Silva

Mónica Varela de Andrade Martins
2020/2021

Agradecimentos

O presente relatório abraça inúmeros significados. O principal, por me permitir alcançar o Grau de Mestre em Gestão do Desporto, mas também por me ter proporcionado uma panóplia de momentos e conquistas, disciplina após disciplina, semestre após semestre. A conclusão desta etapa é o início de um percurso extenso que tenho pela frente.

Não podia, em primeiro lugar, deixar de agradecer à minha família em especial à minha mãe, Eduarda Andrade e ao meu pai, Ruben Varela Martins. Agradeço pelo facto de me terem dado a oportunidade de ir para a faculdade fazendo questão que nunca me faltasse rigorosamente nada para alcançar os meus objetivos e para os realizar pelos melhores meios e com as melhores ferramentas. Obrigada por me tornarem a pessoa que sou hoje. Obrigada por acreditarem em mim. À minha irmã Cláudia por me acompanhar e suportar toda a minha ansiedade e desassossego. E claro, aos meus avós, Maria Clara, Luísa Branco e Hélder Martins. Mesmo longe de cada um deles o contacto foi sempre mantido tendo permanecido continuamente presentes!

Agradecer à Faculdade de Motricidade Humana (FMH), por ter sido a minha casa durante 5 anos, por me ter proporcionado um desenvolvimento pessoal incrível, pelo conhecimento transmitido por todos os professores e por possibilitar levar comigo tanto memórias extraordinárias como amigos para a vida! Quero mencionar três pessoas que me acompanharam e se tornaram imprescindíveis no meu dia-a-dia durante estes anos: Beatriz Sousa, Madalena Melo e João Rosado.

À empresa Kalorias, em especial ao Ricardo Costa, por me possibilitar realizar o estágio no Clube de Linda-a-Velha e por me ter assistido, mesmo que por pouco tempo de estágio. Além de ter sido o local de estágio é o sítio onde trabalho desde 2018 e o Ricardo, além de se ter mostrado sempre disponível para as minhas necessidades é um excelente profissional na área.

Por fim e não menos importante, agradecer à professora que desde o início da minha caminhada eu tinha certeza que queria que fosse minha orientadora. Obrigada Professora Ana Naia por todo o acompanhamento, disponibilidade e empenho que teve em me auxiliar em todo o processo.

Cada um de vós teve a sua importância nesta jornada contribuindo para que esta se tornasse muito especial. Termina a minha caminhada na FMH de coração cheio. Obrigada!

Índice

Agradecimentos.....	1
Índice.....	2
Índice de Figuras.....	3
Índice de Tabelas.....	4
Lista de Abreviaturas.....	5
Resumo.....	6
Abstract.....	7
Introdução.....	8
<i>PARTE I – ESTÁGIO.....</i>	<i>10</i>
1. Caracterização do estágio.....	10
1.1. Objetivos.....	10
2. Enquadramento Conceptual.....	10
2.1. Evolução do fitness.....	10
2.2. Gestão do desporto.....	12
3. Enquadramento da Organização.....	14
3.1. Forma Jurídica.....	14
3.2. Breve História.....	15
3.3. Serviços.....	16
3.4. Estrutura Organizacional.....	20
3.5. Recursos Humanos.....	23
3.6. Recursos Físicos.....	24
3.7. Horário e Dimensão Temporal dos Serviços Prestados.....	26
3.8. Recursos Tecnológicos.....	26
3.8.1. Website e Redes Sociais.....	26
3.8.2. A Aplicação On Virtual Gym.....	27
3.9. Análise Estratégica.....	31
4. Funções e Tarefas Realizadas.....	32
5. Impactos da Pandemia Covid-19 na Empresa.....	35
<i>PARTE II – PROJETO – SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES NA ÁREA DO FITNESS.....</i>	<i>42</i>
1. Enquadramento Teórico.....	42
1.1. Qualidade.....	42
1.2. Satisfação.....	45
1.2.1. Parâmetros de satisfação.....	45
1.3. Lealdade.....	48
2. Método.....	49
2.1. Objeto de Estudo – Formulação do Problema e Objetivos.....	49
2.2. Amostra.....	50
2.3. Procedimentos e Instrumento de Recolha de dados.....	51
3. Apresentação e Discussão de Resultados.....	52
4. Conclusão.....	79
5. Limitações e Sugestões.....	84

Referências.....	85
Anexos.....	90

Índice de Figuras

Figura 1. Historial do volume de negócio da empresa Clube de Saúde Kalorias desde 2011 até 2020.....	16
Figura 2. Parâmetros mestres da atuação dos Clubes de Saúde Kalorias.....	17
Figura 3. Organograma da marca Kalorias.....	21
Figura 4. Organograma do Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha.....	22
Figura 5. Localização do Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha.....	24
Figura 6. Espaços existentes na unidade de Linda-a-Velha.....	25
Figura 7. Site da marca Kalorias.....	27
Figura 8. Utilidades da aplicação.....	28
Figura 9. Sistema operacional Android e Apple.....	28
Figura 10. Os cinco pilares da aplicação.....	28
Figura 11. Funções da aplicação para profissionais.....	30
Figura 12. Canal Streaming e os respetivos serviços.....	35
Figura 13. Clube Online.....	36
Figura 14. Serviços do Clube Online.....	36
Figura 15. Número de sócios ativos no ano de 2020.....	38
Figura 16. Suspensões e cancelamentos no período de junho a dezembro.....	39
Figura 17. Número de clientes PT no período de junho a dezembro.....	40
Figura 18. Quiosque para efetuar as reservas e retirar senhas.....	41
Figura 19. Modelo de satisfação e lealdade integrando o conforto físico do consumidor.....	44
Figura 20. Valor percentual referente ao género.....	51
Figura 21. Valor percentual representativo de cada faixa etária.....	51
Figura 22. Primeira parte do questionário.....	53
Figura 23. Valor numérico e percentual referente à seleção de serviços.....	54
Figura 24. Percentagem de utilização referente ao número de serviços disponibilizados.....	55
Figura 25. Diferença do fluxo de utilização nos quatro serviços.....	56
Figura 26. Segunda parte do questionário – Parâmetros de satisfação.....	58
Figura 27. Caracterização da relevância dos serviços disponibilizados pelo Clube.....	68

Figura 28. Segunda parte do questionário – Valências.....	71
Figura 29. Distribuição em número e respetiva percentagem da relevância da equipa de profissionais.....	72
Figura 30. Classificação da relevância da equipa de profissionais por faixas etárias.....	73
Figura 31. Valor percentual das valências atribuídas pelo consumidor.....	74
Figura 32. Número de respostas atribuídas em cada valência segmentado por faixas etárias.....	75
Figura 33. Terceira parte do questionário.....	76
Figura 34. Valor percentual e em número da intenção de recompra e aconselhamento do cliente.....	77
Figura 35. Intenção de recompra e aconselhamento nas diferentes faixas etárias.....	78
Figura 36. Quarta parte do questionário.....	78
Figura 37. Média referente ao grau de satisfação nos intervalos etários.....	79

Índice de Tabelas

Tabela 1. Acervo geral de equipamentos desportivos do Clube de Saúde de Linda-a-Velha.....	25
Tabela 2. Análise SWOT.....	31
Tabela 3. Matriz BCG.....	32
Tabela 4. Tarefas desenvolvidas no período de estágio.....	32
Tabela 5. Valor numérico e percentual de questionários nos serviços, no total e por género.....	53
Tabela 6. Somatório e percentagem de respostas nos parâmetros de satisfação	58
Tabela 7. Percentagem de respostas do sexo masculino.....	62
Tabela 8. Percentagem de respostas do sexo feminino.....	63
Tabela 9. Médias ponderadas dos diferentes parâmetros de satisfação com indicador de discordância.....	67
Tabela 10. Médias dos serviços “Aulas de Grupo” e “Sala de Exercício” por género.....	70

Lista de Abreviaturas

ACSM – American College of Sports Medicine ACSM

AF – Atividade Física

AG – Aulas de Grupo

APP - Aplicação

CEO - Chief Executive Officer

DGS – Direção-Geral da Saúde

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

LMI – Les Mills International

OMS – Organização Mundial de Saúde

OVG – On Virtual Gym

PT– Personal Trainer // Treino Personalizado

PE – Programas Especiais

SA – Sócios Ativos

SE – Sala de Exercício

Resumo

Praticar atividade física e manter um estilo de vida saudável transformou-se num interesse e numa procura crescente por parte dos portugueses. Seja por uma questão de estética ou de saúde, o importante é perceber que o mundo do fitness é atualmente uma tendência do futuro. Tendo um gosto pessoal pela área dos ginásios, ingressei num estágio profissional no Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha. Independentemente da sua interrupção devido à pandemia COVID-19, ainda foi possível ter contacto com a gestão dos recursos humanos e passar por experiências de liderança. De modo a analisar a satisfação e fidelização do cliente é desenvolvido um projeto de investigação realizado no local de estágio. Foi implementado um questionário através de um suporte físico e online a 275 pessoas onde 42,5% representa o sexo masculino e 57,5% sexo feminino, com idades entre 15 e 85 anos. Concluiu-se que as mulheres frequentam mais o Clube e todas as áreas de interesse. O ginásio é a área mais procurada e os homens preferem atividades individuais e as mulheres coletivas. 60% dos entrevistados optam pela utilização de apenas um serviço. Os parâmetros que os clientes consideram mais relevantes são a localização, o horário de funcionamento, as instalações do clube e os acessos. As valências mais procuradas no staff são a simpatia, profissionalismo e as competências técnicas. Por fim, a intenção de recompra e aconselhamento contêm valores acima dos 90% e no geral a opinião e satisfação é bastante favorável em relação aos serviços prestados pelo clube.

PALAVRAS-CHAVE: Kalorias; Estágio, Fitness; Ginásio; Serviços; Qualidade; Satisfação; Lealdade; Retenção.

Abstract

Practicing physical activity and maintaining a healthy lifestyle has become a growing interest and demand by the Portuguese people. Whether for aesthetic or health reasons, the important thing is to realize that the world of fitness is now a trend of the future. Having a personal taste for the gym area, I started a professional internship at Clube de Saúde Kalorias in Linda-a-Velha. Regardless of its interruption due to the COVID-19 pandemic, it was still possible to have contact with human resources management and go through leadership experiences. In order to analyze customer satisfaction and loyalty, a research project was developed at the internship site. A questionnaire was implemented through a physical and online support to 275 people where 42.5% represents the male gender and 57.5% the female gender, with ages between 15 and 85 years old. It was concluded that women frequent more the Club and all areas of interest. The gym is the most sought after area and men prefer individual activities and women collective ones. 60% of the interviewees choose to use only one service. The parameters that customers consider most relevant are location, opening hours, club facilities and access. The most sought after staff skills are friendliness, professionalism and technical skills. Finally, the intention to repurchase and advice contain values above 90% and overall the opinion and satisfaction is quite favorable regarding the services provided by the club.

KEYWORDS: Kalorias; Internship, Fitness; Gymnasium; Services; Quality; Satisfaction; Loyalty; Retention.

Introdução

Incorporar a atividade física (AF) na nossa rotina pode ser desafiante. Hoje em dia, existem inúmeros desportos e clubes de saúde que ajudam no combate ao sedentarismo promovendo a qualidade de vida e longevidade dos cidadãos. São desenvolvidos cada vez mais estudos onde se verifica que a saúde está positivamente relacionada com a prática de AF e que esta veio restaurar a saúde dos efeitos nocivos das nossas rotinas, nomeadamente, o sedentarismo (Silva et al., 2010). Assim, e sendo a AF identificada como uma componente central de um estilo de vida saudável, deve ser incorporada desde as idades pediátricas (Neumark-Sztainer et al., 2003). Segundo a Carta Europeia do Desporto (1992):

“Entende-se por “desporto” todas as formas de actividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objectivo 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.” (p.3)

A inatividade física além de ser um fator de risco associa-se a uma maior predisposição para o desenvolvimento ou agravamento de doenças (Silva et al., 2010). No entanto, o sedentarismo aparenta estar generalizado por todo o território europeu. A média europeia, no que se refere ao sedentarismo é de 56%. Portugal é considerado o 5º país mais sedentário com cerca de 79%. Muitos portugueses justificam-se pela falta de motivação, tempo e pelos custos associados. A associação do exercício físico a algo importante para a saúde ainda é pouco vista e compreendida. É visível, a falta de reflexão sobre os benefícios que a atividade física contém na população em geral (Costa, 2018).

O interesse da sociedade na utilização de novas tecnologias como promoção da atividade física tem aumentado. A tecnologia é considerada pela OMS uma das áreas com potencial para a promoção da AF (Breda & Mendes, 2017). No entanto, para ser possível o uso de ferramentas tecnológicas (ex: smartphones, pulseiras e smartwatches) de forma generalizada serão necessários ainda estudos com objetivo de avaliar a precisão e fiabilidade das mesmas (Breda & Mendes, 2017).

Cetina (2000) defende que os serviços e produtos não são definidos pelo que são, mas sim pelo que futuramente serão e pelo potencial que possam ter. Os ginásios e os clubes de saúde desenvolvem serviços e eventos como promoção da atividade física para toda a família e amigos, onde é privilegiado um ambiente de convívio, alegria e satisfação. Diferenciado das tradicionais atividades físicas, tais como a corrida ou o

passeio de bicicleta, esta nova filosofia dos ginásios representa um contexto em que as pessoas são orientadas e acompanhadas para a satisfação plena. O número de sócios ativos (SA) tem vindo a crescer, contudo, ainda com inevitáveis desistências, cabendo assim à organização trabalhar na retenção e fidelização dos seus clientes.

O presente relatório foi elaborado com o propósito de obter o grau de Mestre e desenvolvido no âmbito da disciplina Estágio Curricular integrada no Mestrado de Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa, tendo como orientador académico, a Professora Ana Naia e orientador local, o Diretor Técnico do Kalorias, Ricardo Costa.

Este trabalho é composto por duas partes. Na primeira parte, apresenta-se o trabalho desenvolvido ao nível do estágio profissional, que foi interrompido devido à pandemia mundial Covid-19. Os objetivos definidos para o estágio foram os seguintes:

- a) Conhecer a estrutura e a dinâmica da organização;
- b) Vivenciar os processos de gestão e planeamento em diferentes áreas;
- c) Liderar determinadas tarefas.

Na segunda parte, apresenta-se um trabalho de investigação cujo objetivo consistia em analisar a satisfação e fidelização na área do fitness.

Na primeira parte, inicia-se com um enquadramento de toda a entidade, posteriormente realiza-se a caracterização do estágio e respetivos objetivos, tarefas realizadas e ainda uma reflexão acerca da capacidade de resposta da empresa face à pandemia. O capítulo termina com um enquadramento conceptual, centrado numa revisão da literatura focada nos temas abordados. O estágio realizou-se no Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha, no decorrer do 2º semestre, do 2º ano de mestrado. O estágio teve início dia 1 de fevereiro e foi interrompido a 16 de março devido à pandemia e respetivo confinamento. O estágio teve assim, uma duração de um mês e meio tendo sido impossibilitada a realização dos quatro meses estipulados pelo regulamento de estágios.

Na segunda parte e após um breve enquadramento teórico, descreve-se o método utilizado e é realizada a apresentação e discussão de resultados. Por último, seguem-se as conclusões, as limitações e sugestões, as referências bibliográficas e os anexos.

PARTE I – ESTÁGIO

1. Caracterização do Estágio

1.1. Objetivos

Em fevereiro, realizou-se uma reunião com o Diretor do Clube, Ricardo Costa e a Professora Ana Naia. Foram delineados objetivos e tarefas a desenvolver nos diferentes departamentos do Clube. O estágio desenrolou-se no Clube de Saúde Kalorias, no 2º semestre do 2º ano do mestrado. O estágio teve início dia 1 de fevereiro e foi interrompido a 16 de março devido à pandemia Covid-19.

Os objetivos definidos foram:

- Conhecer a estrutura e a dinâmica da organização;
- Vivenciar os processos de gestão e planeamento nas seguintes áreas e departamentos da empresa:
 - Crossfit;
 - Aulas de Grupo;
 - Family Fitness (natação e aulas kids);
 - Programas Especiais;
 - Treino Personalizado;
 - Administração.
- Liderar determinadas tarefas.

Todas as semanas o Diretor do Clube reunia-se comigo com o intuito de perceber como estavam a correr as funções que me tinham sido atribuídas e para delinear novas tarefas. Com a Professora Ana Naia, foi mantido sempre o contacto ao longo deste período.

2. Enquadramento Conceptual

2.1. Evolução do fitness

Desde 1968 que apareceram textos, artigos e publicações sobre o fitness como produto de consumo. Kenneth Cooper foi um autor de referência neste âmbito, tornando-se no precursor de uma tradição ligada à publicação de informação no âmbito do fitness. Marcou a sua posição com o seu primeiro livro focado em motivar e incentivar as pessoas a compreenderem os benefícios da atividade física regular, educando-as no sentido de trabalharem para um estilo de vida saudável. (Cooper, 1970)

A data de 1970 marca o momento em que o fitness se desenvolve como um campo cultural tornando-se um centro de produtores, consumidores, produtos e hábitos em torno de um corpo em atividade (Maguire, 2002).

Inevitavelmente os meios de comunicação social criaram uma imagem e um estereótipo do “corpo perfeito”, o que pode suscitar julgamentos relativo às aparências (Baudrillard, 1998). Surge assim, uma preocupação interna (saúde) e externa (aparência física). A verdade, é que a prática de exercício físico traz benefícios a todos os níveis, quer a nível da saúde física, quer a nível do bem-estar psicológico (Maguire, 2002).

Foi na segunda metade do século XX que se iniciaram as pesquisas sobre a relação do exercício físico e a saúde. A dose específica necessária de atividade física permanece incerta. Existe um constante debate sobre o tipo de treino, a frequência, o tempo e a intensidade a realizar para se conseguir o máximo de benefício para a saúde. Isso levou ao aparecimento de inúmeras recomendações clínicas e de saúde públicas diferentes (Blair et al., 2004).

A American College of Sports Medicine (ACSM) é uma organização de membros de medicina desportiva e ciência do exercício, muito seguida no que diz respeito às recomendações do exercício. Segundo as suas recomendações, os adultos necessitam de realizar atividade física moderada pelo menos 30 minutos/semana ou realizar 20 minutos em 3 dias/semana de intensidade vigorosa. Para as crianças e adolescentes, segundo a Direção-Geral da Saúde (DGS), estas devem praticar 60 minutos/dia de atividade física de intensidade moderada a vigorosa. Já para as pessoas de maior idade, é-lhes recomendado 30 minutos de intensidade moderada 5 dias/semana ou até mesmo 20 minutos com uma intensidade vigorosa no sentido de se manterem autónomos, funcional e ativamente.

O condicionamento físico – o fitness – e a estima pelo corpo tornaram-se algo cultural para a sociedade (Bourdieu, 1984). Deste modo, ocorre uma institucionalização de contextos específicos, os Health Clubs. Estes são contextos onde o estilo de vida direcionado para um autoaperfeiçoamento e autocuidado (Bourdieu, 1984; Featherstone, 1987) bem como uma atividade relacionada com o tempo de recreação e lazer (Maguire, 2008).

Fazendo um paralelismo com a atualidade, os meios de comunicação social acabaram por se tornar um epicentro para a promoção do fitness, transformando-o numa “moda”. Antigamente, as formações na área eram necessariamente presenciais, hoje em dia existem formações e acompanhamentos online. Também, há uns anos atrás, para se

adquirir conhecimento, procuravam-se livros e documentação impressa em papel. Atualmente, de forma mais facilitada e acessível, encontra-se todo o tipo de conteúdos na internet. Além de tudo isso, nas redes sociais, existem os influenciadores digitais, que sendo da área ou não, contam com milhares de seguidores onde estes acompanham os seus ídolos e celebridades no seu dia-a-dia incluindo a sua atividade física. Isto resulta na aprendizagem por parte dos seguidores conceituados na área e na motivação por parte das celebridades.

2.2. Gestão do Desporto

A indústria do desporto, a nível internacional, tem tido um rápido crescimento e este tornou-se um segmento importante na indústria do entretenimento (Plunkett, 2013). Além de potenciar a prática de atividade física, o desporto, acabou por originar inúmeras oportunidades de negócio. O impacto da globalização é considerado uma força relevante em como atualmente o desporto é produzido e consumido (Gillentine et al., 2012).

A área de gestão do desporto fica assim, responsável por identificar quais os métodos e estratégias adequadas bem como a realização de boas práticas administrativas e comerciais para que as empresas consigam acompanhar as mudanças sociais do desporto (Gillentine et al., 2012).

“Sport is not simply another big business. It is one of the fastest growing industries in the US, and it is inter- twined with virtually every aspect of the economy — from the media and apparel to food and advertising... sports is everywhere, accompanied by the sound of a cash register ringing incessantly.”

(Ozanian, 2009, p. 1)

Os gestores do desporto devem saber analisar o mercado à sua volta, o ambiente global, para assim, intervirem da melhor forma para se garantir uma vantagem competitiva no mercado. As empresas que, normalmente, conseguem manter essa vantagem são empresas que trabalham focadas na criatividade e inovação (Gillentine et al., 2012). Para garantir essa vantagem competitiva, as organizações devem trabalhar em conjunto, como um todo de forma rotineira, onde todos os departamentos estão interligados e focados no mesmo objetivo (Robbins et al., 2004).

Em plena Era Tecnológica, é crucial que os gestores entendam o potencial que a tecnologia proporciona. As tecnologias de informação são um meio condutor para aprimorar as organizações onde os gestores desenvolvem políticas sobre o seu uso, em função dos objetivos organizacionais.

Segundo Westerbeek e Smith (2003) existem três fatores que influenciam o mercado global no que diz respeito à gestão dos negócios no desporto: a economia, a tecnologia e a cultura.

No que diz respeito à economia, esta é um fator determinante na transformação do mundo do desporto. A economia potencia continuamente o setor do desporto com uma abordagem cada vez mais empresarial na produção e consumo de serviços. As oportunidades no mercado para providenciar o desporto continuarão a subir e a ganhar destaque uma vez que a adesão à atividade física é crescente (Westerbeek & Smith, 2003).

A tecnologia é um fator que tem impacto na estrutura organizacional das empresas (Hoye et al., 2006). Ao contrário das pequenas empresas, as maiores dependem muito mais dos serviços de media e comunicação onde exploram continuamente novas tecnologias. Já as empresas de pequena dimensão conseguem ter mais controlo sobre a produção e consumo dos produtos uma vez que não necessitam de organizações ricas e poderosas de meios de comunicação. Assim, em qualquer tipo de empresa é relevante a exploração das tecnologias uma vez que o ambiente e a evolução do mercado assim o exigem. Existe uma probabilidade cada vez maior de que as tecnologias e os seus processos associados sejam necessários para criar uma vantagem competitiva no mercado e proporcionar melhores resultados e desempenho organizacional. As tecnologias permitem trabalhar a vários níveis, desde o marketing, a comunicação e gestão dos recursos, facilitando processos e tomadas de decisão, tornando a empresa mais sustentável e autónoma (Hoye et al., 2006).

Os antropólogos definiram originalmente a cultura como os valores e crenças comuns a um grupo de pessoas onde pretendiam perceber a maneira como se relacionavam no seu ambiente (Hoye et al., 2006).

O desporto tem evoluído e desempenhado um papel fundamental a nível local, regional, nacional e internacional. A nível local o desporto une comunidades e facilita o acolhimento e integração de pessoas externas a essas comunidades. Numa dimensão nacional e internacional, o desporto acaba por criar uma identidade nacional onde os países utilizam o desporto como meio condutor para demonstrar as suas proezas nacionais num cenário mundial. O grande desafio para os gestores do desporto no futuro, é conseguir evoluir no mercado ao mesmo tempo que o seu propósito é sensibilizado culturalmente (Westerbeek & Smith, 2003).

Especificando o setor estudado no presente relatório, os clubes de saúde e fitness procuram oferecer várias e diversas aulas de grupo, treino pessoal e nutrição (Lagrosen

& Lagrosen, 2007). As aulas de grupo podem ser, ou não, pré-coreografadas. As não coreografadas são aulas que o instrutor não tem de se guiar por um modelo de aula. Como o nome indica, as pré-coreografadas são estruturadas e padronizadas. A Les Mills International (LMI) é uma organização que fornece diferentes tipos de aulas pré-estruturadas para ginásios em todo o mundo. Foi considerada uma empresa que fornecia as suas aulas com uma qualidade uniforme. As suas coreografias sofrem atualizações contínuas, com versões e variações e novas (Parviainen, 2017).

A globalização do fitness criou novas formas de atividade comercial internacional bastante díspares em relação às tradicionais. O *franchising* foi um mecanismo bem-sucedido e um meio ótimo para a expansão internacional de negócio nesta área (Fladmoe-Lindquist, 2000; Hoy & Stanworth, 2003).

A indústria do fitness, a nível macro, é caracterizada pela capacidade de padronizar e sistematizar serviços através de competências e habilidades como também através da experiência e conhecimento profissional de modo a economizar os serviços com vista a obtenção de lucro (Parviainen, 2017).

Os profissionais são responsáveis por passar uma mensagem de boas práticas para a saúde. Essa mensagem é tanto transmitida verbalmente como fisicamente através das expressões corporais. É fundamental que os instrutores cuidem da sua imagem e adequem-na ao contexto e às características dos praticantes (Campos et al., 2016). Para a execução das atividades e tarefas neste contexto específico necessitam de um corpo preparado e cuidado. O nível micro é caracterizado pela natureza do conhecimento e como este se pode expressar através do corpo. Está relacionada também com a capacidade de leitura de comportamentos e expressões corporais tanto dos clientes como dos colegas (Evans, 2015).

3. Enquadramento da Organização

3.1. Forma Jurídica

A empresa Kalorias é uma marca totalmente Portuguesa, detentora da Seasonreturn, S.A. criada em 1997. É uma organização privada com fins lucrativos e constituída como sociedade anónima registada na Conservatória do Registo Comercial de Sines com o n.º 503102997 e com um capital social de 113 924, 34€ (cento e treze mil novecentos e vinte e quatro euros e trinta e quatro cêntimos).

Esta empresa está sediada na Urbanização Quinta do Meio, lote 5, rés-do-chão, cidade, freguesia e concelho de Sines. Maria João Salgado da Luz Tabosa Vaz e Miguel

Luís de Silva Tabosa Vaz foram os criadores da marca (diretora técnica e CEO respetivamente).

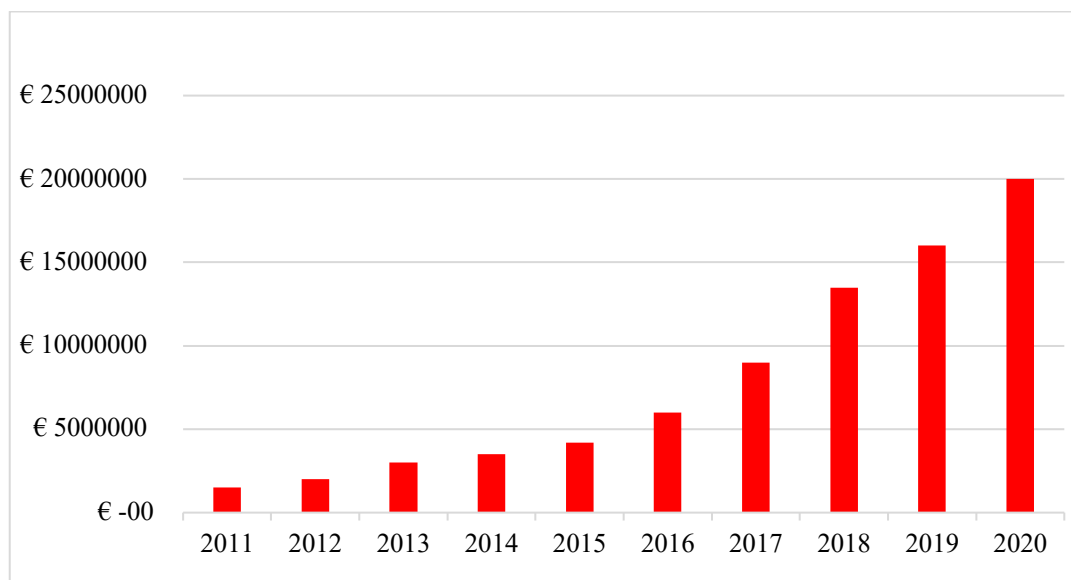
3.2. Breve História

O Kalorias está no mercado há mais de 23 anos e conta com Clubes de Saúde de norte a sul do país. Apresenta uma dimensão Nacional que atualmente agrega quinze unidades todas elas em Portugal continental. Apesar da proliferação de ginásios, a marca Kalorias surgiu em 1998 exatamente para acompanhar a nova tendência social auxiliando todos os interessados a reinventar a sua alimentação e o seu treino físico. Sendo uma marca direcionada para a inovação, todos os processos e orientações são focados na segurança, lealdade, produtividade e no bem-estar físico e psíquico.

Cronologicamente, em 1998 foi inaugurada a primeira unidade da marca, exatamente no ano em que teve início a verdadeira atração pelos ginásios e health clubs em Portugal. Inaugurado no Alentejo, em Santiago do Cacém, uma localidade com apenas seis mil habitantes exigindo uma gestão cuidada e rigorosa de forma a garantir a sustentabilidade financeira, tendo sido um desafio para a administração, porém, bem conseguido. Em 2006 seguiu-se a abertura de dois clubes, Sines inicialmente com batismo de uma piscina, mas posteriormente deu-se ao seu encerramento e transformação para uma box de CrossFit. Sines teve um investimento superior a setecentos e cinquenta mil euros (750.000€). Além do clube de Sines, nesse mesmo ano o clube do Seixal teve início com um investimento de cento e oitenta mil euros (180.000€). Passado seis anos, em 2012, inaugurou-se um clube em Linda-a-Velha representando um investimento superior a nove milhões (€9M). Um ano depois, dá-se a abertura do Kalorias Expo no Parque das Nações com um investimento cerca de três milhões de euros (€3M). O sexto clube estreou-se em 2015 no Fórum Montijo com um investimento superior a um milhão (€1M) e no Arena Shopping em Torres Vedras também com um investimento considerável. Em 2016 foi o ano da inauguração do Kalorias Braga (Krush It by Kalorias) no Shopping Nova Arcada tendo tido um investimento de um milhão duzentos e cinquenta mil euros (€1.250M) e do clube de Telheiras. O décimo clube reside em Vila Nova de Gaia e abriu ao público em 2017. De seguida, à semelhança da primeira entidade, fundou-se, em 2018, mais um clube no Alentejo, em Évora. Em 2020 o Kalorias estreou-se em Marco de Canaveses e a dois dias do final do ano foi inaugurado outra unidade na Quinta do Conde em Sesimbra. Em 2021 deu-se abertura em Castelo Branco através de uma inauguração virtual e prepara-se a abertura de um Krush It By Kalorias em Coimbra.

O investimento da empresa ao longo da última década revela bem a postura empreendedora da administração, revelando-se um investimento com um perfil exponencial (Figura 1).

Figura 1 Historial do volume de negócio da empresa Clube de Saúde Kalorias desde 2011 até 2020.



No presente relatório desenvolver-se-á uma abordagem referente ao Kalorias de Linda-a-Velha, com o respetivo diretor técnico Ricardo José Gândara Costa. O Kalorias de Linda-a-Velha é a maior unidade da cadeia, tendo 9 anos de existência com inauguração em 21 de setembro de 2012.

3.3. Serviços

Atualmente, a organização aposta na oferta de serviços que promovam uma melhor qualidade de vida e gosto pela atividade física, associando um acompanhamento nutricional e as melhores experiências do Fitness. O Clube tem perto de 4200 sócios e todos os seus serviços são ministrados de acordo com 6 valores: Trabalho, Lealdade, Segurança, Produtividade, Amizade e Prazer. Cada funcionário deste clube, é consciente destes valores, e todas as suas ações estão direcionadas para o sócio, colocando-o sempre em primeiro lugar. Esta marca tem como visão direcionar as famílias para a prática adequada de exercício físico e fortificar a sua posição enquanto referência na área da saúde, do exercício, do fitness e ainda da nutrição para alcançar uma perspetiva mais saudável (Figura 2). Além disso, e por serem considerados clubes familiares, tem como visão a promoção de um estilo de vida saudável e ativo entre famílias, criando laços e

proporcionando experiências únicas através dos diversos e dinâmicos serviços que os Clubes Kalorias oferecerem, todos eles focados na satisfação do cliente (Kalorias (s.d)).

Figura 2 Parâmetros mestres da atuação dos Clubes de Saúde Kalorias.



Fonte: *Método Kalorias* (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Este clube é composto por profissionais de excelência, com qualificações técnicas de nível superior nas diversas áreas de atuação, reconhecidos nacional e internacionalmente. É importante o reconhecimento de todo o trabalho uma vez que nos dias de hoje a opinião dos clientes é crucial para o sucesso da empresa. Segundo a Google Rating (um serviço da Google com o objetivo de exibir uma classificação numa escala de 0 a 5), a classificação atribuída pelos clientes ao Clube de Saúde analisado é de 4,2 em 5 estrelas possíveis.

No que se refere aos serviços prestados pela marca, esta apresenta uma grande diversidade de oferta para os seus consumidores. No entanto, nem todos os clubes dispõem exatamente dos mesmos serviços e alguns destes podem ser usufruídos não só pelos Sócios de cada clube como também por Não-Sócios (indivíduos sem inscrição ativa), havendo para o efeito, custos diferenciados (Kalorias (s.d)).

O Aconselhamento Nutricional está presente em todos os Clubes e tem como objetivo educar e alertar os clientes, por intervenção de nutricionistas ou dietista credenciados, para uma situação de bem-estar através de avaliações e prescrições alimentares periódicas focadas no tratamento e gestão de recursos alimentares. Dentro deste acompanhamento, os Clubes também disponibilizam Consulta de Nutrição com Epigenética. Nesta consulta é analisado o Potencial Epigenético do interessado, representando uma ferramenta de avaliação mais específica para auxiliar no aconselhamento nas escolhas alimentares e nutricionais.

Outro serviço presente em todos os clubes é o serviço Personal Training. É um acompanhamento contínuo e individualizado realizado por um profissional, tendo em vista a obtenção de melhores resultados, garantindo fundamentalmente a segurança do cliente, como também a especificidade dos treinos de acordo com os seus objetivos.

As Aulas de Grupo (AG) constituem um dos serviços em que a marca mais aposta nos seus clubes. Estas, proporcionam momentos de partilha e diversão potenciando a motivação e o bem-estar físico e mental dos clientes. As AG são subdivididas em quatro áreas: Modalidades, Academia de Combate, Aulas Kids e Escolas.

As Modalidades são compostas por aulas pré-coreografadas e aulas “free style”. As primeiras fazem parte do grupo Les Mills sendo elas: BodyCombat, BodyJam, BodyPump, BodyStep, BodyAttack, RPM, BodyBalance, BodyVive, PowerJump, Sh’Bam, GRIT. Além destas, a modalidade Zumba e Strong By Zumba também são consideradas aulas pré-coreografadas. Referindo as aulas de estilo livre estas são: HIIT (Treino Intervalado de Alta Intensidade), WOD “Work Out of the Day”, TRX, Step 2, K-Bumbum, Cycling, Physic Line, Localizada, Kore, Abdominais, GAP (Glúteo, Abdominal e Pernas), CrossFit, Cross Training, Cross Box, Total Condicionamento, Treino Funcional, Strong Man, Krav Maga, Perda de Peso, Postura e Alongamentos, Pilates, Pilates Avançado, Pilates Pequenos Equipamentos, Yoga, Hidroginástica e Abdominais Hipopressivos.

As artes marciais também estão presentes nos clubes e são consideradas das formais mais completas de treino. A Academia de Combate é composta por Jiujitsu, Muay Thai e Capoeira.

Os Clubes de Saúde inerentes a esta marca são considerados clubes familiares uma vez que proporcionam atividades e serviços que englobam todas as idades. Os mais pequenos também são contemplados com diversos serviços. Para eles a marca disponibiliza aulas de Fit Kids focada na Psicomotricidade, Zumba Kids e Dança Kids criando momentos de diversão interligando a música, dança e jogos, Ténis Kids onde as crianças aprendem e desenvolvem componentes técnicas e táticas específicas deste desporto, Natação Kids que incorpora desde a adaptação ao meio aquático até à aprendizagem completa das técnicas de natação nos diversos escalões etários, CrossFit Kids, Kickboxing, Jiujitsu, Karaté, Judo, Taekwondo e Krav Maga Kids inculcando nas crianças disciplina, autoconfiança e respeito.

Por último, as Escolas são aulas de grupo para usufruto desde os mais novos aos mais idosos. A Escola de Ténis com inscrições a partir dos 5 anos de idade, além de

potenciar o desenvolvimento das técnicas e táticas do desporto trabalha a coordenação, agilidade e velocidade. A Escola de Padel, onde o clube oferece campos oficiais e de última geração, permitindo a criação de momentos de partilha, lazer e diversão. A Escola de Futebol para crianças dos 4 aos 14 anos permite o desenvolvimento de todas as habilidades associadas a este desporto. O Clube de Corrida para aperfeiçoar a sua performance e otimizar o esforço durante a mesma. E por fim a Escola de Academia de Combate (para os mais velhos) e a Academia de Combate Kids.

A Água Vitaminada é outro serviço disponível para os sócios. É um dispensador inovador de bebidas minerais vitaminadas (IQ Touch & Drink System) que contém diversos sabores à escolha.

Outro serviço que será abordado mais adiante de forma detalhada e que a marca tem desenvolvido de forma contínua é a aplicação para o dispositivo telemóvel “APP Kalorias”, que tem como objetivo monitorizar os seus treinos e planos nutricionais como também otimizar os resultados sempre com o auxílio de um profissional/gestor de treino.

A Sala de Exercício é um dos locais dos Clubes Kalorias, onde o fluxo de pessoas é maior, tendo sempre profissionais qualificados disponíveis para ajudar. São áreas amplas, iluminadas e compostas por equipamentos de qualidade que garantem o conforto e uma boa execução dos exercícios. As salas estão bem definidas por zonas de treino como: zona de treino cardiovascular, zona de máquinas de musculação, zona de pesos livres, treino funcional, abdominais e alongamentos.

É disponibilizado também um serviço de Babysitting constituindo uma zona para os mais novos com um ambiente seguro e animado que permite aos pais treinarem de forma tranquila e sem preocupações, pois os filhos estão acompanhados por profissionais qualificados na área.

Também é possível a realização de Festas de Aniversário em alguns dos clubes Kalorias, que se dispõem na organização deste tipo de eventos, possuindo para o efeito equipamentos e infraestruturas variadas que ajudam a proporcionar aos mais pequenos momentos inesquecíveis.

Por fim, o Estacionamento Gratuito, existente em todos os clubes tanto ao ar livre como em interior é um fator cativante para os seus clientes.

3.4. Estrutura Organizacional

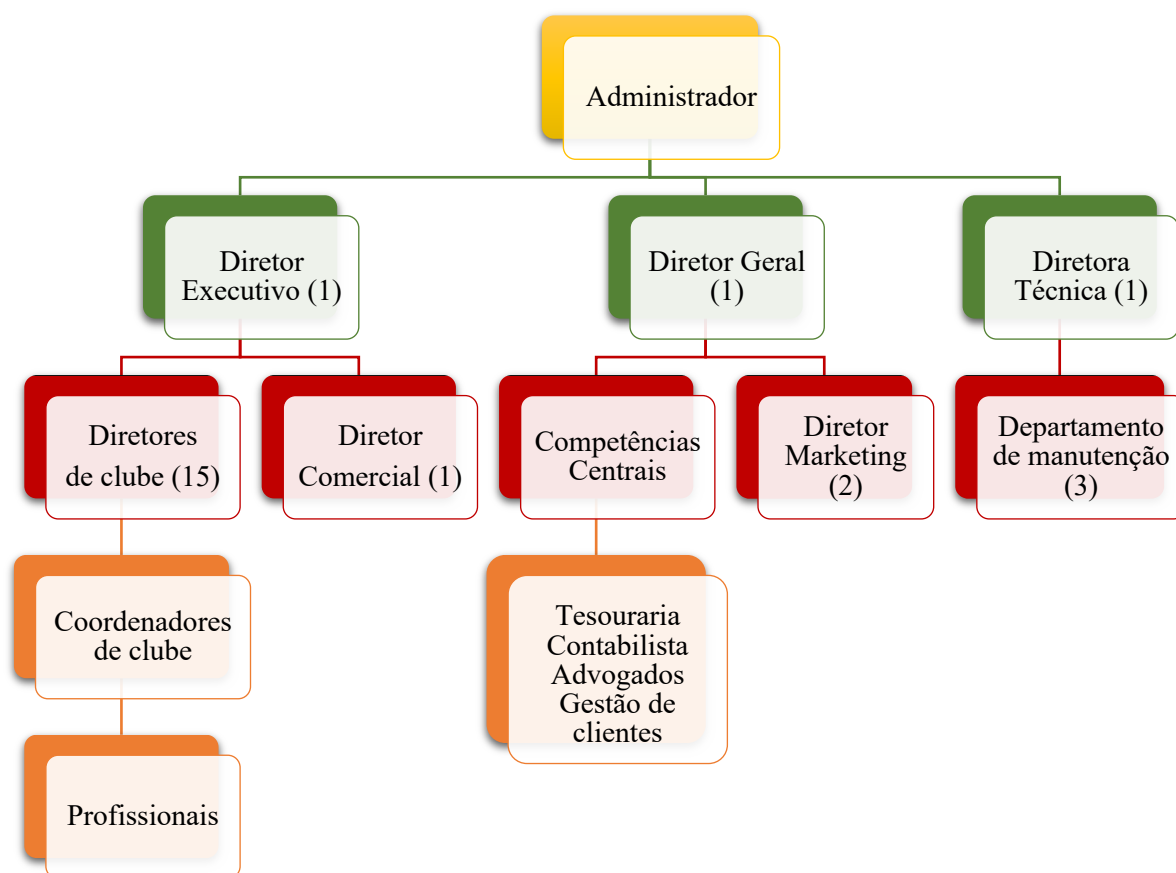
A estrutura organizacional representa a hierarquia e a departamentalização de uma empresa. Esta permite organizar, coordenar e dividir as atividades e tarefas desenvolvidas por todos os intervenientes contendo o projeto de sistemas para garantir uma comunicação eficaz, coordenação e integração entre os departamentos. Esta identifica o agrupamento de indivíduos nos departamentos e por sua vez os departamentos na organização como um todo (Bilhim, 2006).

O bem-estar no local de trabalho resulta da interação entre as características individuais e as características do ambiente de trabalho (Biggio & Cortese, 2013). Em todas as empresas é importante existir, internamente, uma boa gestão e comunicação eficiente. A eficiência é a medida do alcance de determinados objetivos nas organizações (Smith & Hoy, 2007). A eficiência das organizações em atingir as metas é chamada de eficiência organizacional (Cameron & Whetten, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983) e esta é definida como o grau em que a organização cumpre os objetivos (Denison, Haaland & Goelzer, 2004). Nas grandes organizações com um elevado número de colaboradores é essencial um ambiente harmonioso e equilibrado dentro da equipa de modo a existir uma maior pré-disposição para trabalhar, encarando-se as adversidades e objeções de forma positiva e alcançando-se os objetivos de um modo mais eficaz com o intuito de crescer e progredir no mercado. Segundo Michel et al. (1992) tanto a coesão como o conhecimento de toda a empresa são qualidades importantes da equipa.

A marca Kalorias conta com muitos profissionais e sendo o ginásio de Linda-a-Velha o Clube maior da cadeia, este envolve mais de cinquenta funcionários. Existem diferentes setores dentro de cada clube, uma vez que os estabelecimentos têm capacidades e funcionalidades diferenciadas, permitindo a que cada um explore mais os serviços para que está vocacionado. Deste modo e, comum a todos os clubes, existe um profissional responsável por cada setor e é através de cada um deles que se mantém uma forte ligação e comunicação entre todas as secções. Estas completam-se entre si, trabalhando como um todo.

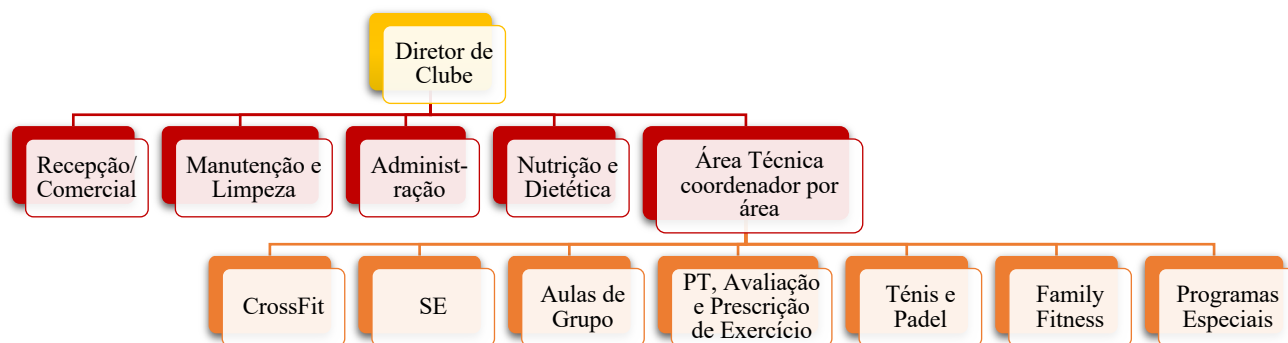
A estrutura organizacional do Kalorias (Figura 3) é estabelecida por poder de decisão, ou seja, quem se encontra mais acima na hierarquia tem mais autoridade e controlo sobre a cadeia e em particular sobre cada clube. É com base no organograma que se apresenta em seguida que a marca trabalha com foco no rendimento e produtividade da mesma.

Figura 3 Organograma da marca Kalorias.



A atividade normal do clube não tem como funcionar corretamente se os departamentos não trabalharem de forma síncrona. Como referido anteriormente, a organização estrutural pode variar de clube para clube. O Clube de Linda-a-Velha (Figura 4) difere-se dos outros pelo simples facto de dispor de uma piscina existindo assim, a possibilidade de expansão de serviços relacionados com essa área. Os setores relacionados são a Family Fintess para aulas de natação dos 3 meses aos 18 anos e AG para a modalidade de hidroginástica. Dentro do departamento da Área Técnica existem cerca de 40 profissionais, muitos deles transversais a diferentes áreas.

Figura 4 Organograma do Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha.



Cabe ao diretor técnico trabalhar a sua equipa de modo a torná-la mais eficiente profissionalmente, unida e focada no trabalho de equipa e entre ajuda. Um grupo coeso e focado no objetivo é um ponto de partida bastante positivo para o controlo e gestão do Clube.

De modo a potenciar a concordância e a estabilidade, o diretor de Clube realiza mensalmente reuniões com todos os trabalhadores onde expõe e partilha diversos assuntos referentes ao mês antecedente comparando com os meses anteriores. Na reunião mensal são analisados os valores reais obtidos exibindo o volume de negócio, a gestão de clientes (números de suspensões e cancelamentos), eventos futuros, adversidades, estratégias e são apresentados objetivos futuros. No final de cada ano é feito um budget, ou seja, são definidos um target anual e mensal para os diferentes setores com o objetivo de conseguir alcançá-los. Ainda nestas reuniões que decorrem mensalmente, são feitas desenvolvidas atividades dentro da equipa permitindo o desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações interpessoais dentro do staff.

O líder da equipa dá a conhecer o ponto de situação do clube para que todos os colaboradores tenham conhecimento e assim, compreenderem toda a gestão desta unidade, trabalhando-se em conjunto para as mesmas metas. É muito importante existir a possibilidade de intervenção dos trabalhadores, permitindo a exposição das suas opiniões e pontos de vista sobre os diversos assuntos e acontecimentos.

Além disso, o responsável tem reuniões semanais com os coordenadores da Área Técnica para ter conhecimento de como está a gestão e desenvolvimento dessas áreas bem como planear e abordar possíveis eventos e questões mais delicadas.

Mais especialmente, cada coordenador dessas áreas faz briefings com os profissionais de modo a manterem uma ligação mais próxima, para ajudarem no estabelecimento de objetivos pessoais, delinearem diretrizes e estarem a par de todo o trabalho de cada um. Esta preocupação por parte dos líderes é fundamental para os profissionais que estão a trabalhar diretamente com o cliente saberem que estão a ser acompanhados e terem uma orientação.

O estilo de liderança predominante no Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha é o democrático. Segundo Rosado (2019) um líder democrático coordena, estimula, anima e permite a cooperação e participação dos colaboradores, valorizando também as suas ideias e iniciativas criando um clima de liberdade, de comunicação e de união. A ação do líder é orientada para poder expert focada nos saberes e nas competências onde existe respeito dos colaboradores e estes têm uma perceção positiva acerca do conhecimento e orientações que o líder lhes passa (Mendonça et al., 2006). O elemento chave do sucesso está no investimento e no aperfeiçoamento do conhecimento e das competências técnicas. Tal como defendia Bell (1989 p. 16): “The greater your perceived knowledge and competence, the greater your power”.

3.5. Recursos Humanos

O futuro das empresas depende de um trabalho consistente de formação, através do desenvolvimento das equipas, cujo sucesso depende do desempenho, do potencial e das competências de cada um. A atividade da equipa administrativa está associada à lucratividade e posição no mercado (Giedraitis et al., 2017).

O papel dos recursos humanos numa empresa é crucial e está associado positivamente ao desempenho organizacional (Buller & McEvoy, 2012). Os funcionários devem entender os objetivos estratégicos da empresa bem como as ações necessárias para a obtenção de resultados (Boswell et al., 2006).

O Clube de Linda-a-Velha contém 55 colaboradores, dos quais, muitos deles são transversais a diversas áreas. Os cargos presentes e as áreas de intervenção são as seguintes:

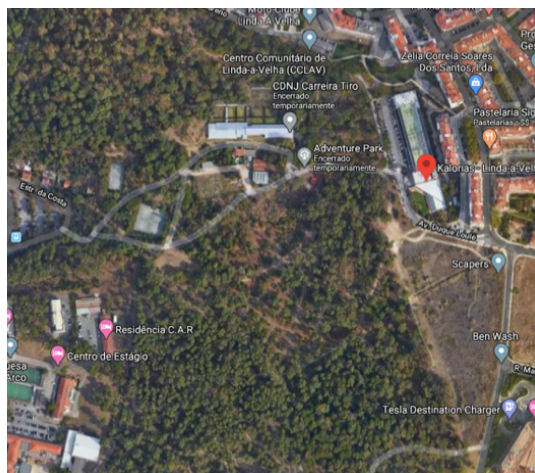
- Direção – 1 Diretor e 5 colaboradores;
- Gestão de Clientes – 1 colaborador;
- Área de Marketing e Comunicação – 3 colaboradores;
- Sector de Informática – 1 colaborador;

- Manutenção – 2 colaboradores;
- Limpeza – 2 colaboradores;
- Área Comercial e Receção – 5 colaboradores;
- Áreas Técnicas – 6 coordenadores;
- Equipa Técnica de Saúde e Desporto (inclui coordenadores – 40 colaboradores).

3.6. Recursos Físicos

Ser um clube localizado em frente ao Complexo Desportivo do Jamor (Figura 5) é um posicionamento estratégico e uma mais valia por proporcionar uma excelente paisagem de toda a mata e criar um ambiente propício para a prática de atividade física. A instalação reside na Av. Duque de Loulé, nº50, 2795-118 Linda-a-Velha e compreende seis pisos com uma área total de implantação de 16512,69m².

Figura 5 Localização do Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha.



É uma instalação desportiva especializada, pois está concebida e organizada para a prática de atividades desportivas monodisciplinares e também direcionada para a formação e treino da respetiva disciplina. (Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de junho, Capítulo II, artigo 5º)

Os espaços das atividades fundamentais são apresentados na Figura 6.

Figura 6 Espaços existentes na unidade de Linda-a-Velha.



Visto ser uma organização complexa, com alguma dimensão, e bastante diversificada nas suas valências e serviços, esta precisa de dispor de um acervo de dimensão razoável constituído por uma grande quantidade de equipamentos desportivos (Tabela 1). No Anexo A é possível ver o material da sala de exercício.

Tabela 1 Acervo geral de equipamentos desportivos do Clube Saúde de Linda-a-Velha.

39 Máquinas Cardiovasculares	27 Máquinas de Musculação
40 Bicicletas de Cycling	6 Suportes para discos/barras
8 Aparelhagens	40 Trampolins
30 Almofadas	6 Bolas Suiças
20 Kettlebells	30 Caneleiras
26 Bolas Medicinais	2 Battle Rope
29 Halteres	9 Cordas
544 Discos	76 Colchões
64 Barras	128 Molas
50 Steps	24 Pinos
5 Bosus	2 TRX
1 Saco de Box	1 Goflo
5 Elásticos	4 Rolos

3.7. Horário e Dimensão Temporal dos Serviços Prestados

O horário de funcionamento do Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha de segunda a sexta feira é das 7h as 23h, ao sábado e feriados das 9h às 21h e ao domingo das 9h às 19h. A gestão do tempo destinado a todos os serviços prestados é um aspeto fundamental para se trabalhar de forma a que cada minuto seja aproveitado, tornando-o tempo potencial de crescimento do Clube. A gestão do tempo difere de serviço para serviço. As AG têm três durações: 30, 45 ou 60 minutos. As consultas de nutrição são de 30 minutos. As avaliações e reavaliações tem duração de 60 e 30 minutos respetivamente. O serviço de PT decorre num período de 30, 45 ou 60 minutos. As aulas para crianças, as “aulas kids”, realizam-se em 30 ou em 40 minutos e as festas de aniversário em 3 horas.

3.8. Recurso Tecnológicos

3.8.1 Website e Redes Sociais

A quarta revolução industrial está associada à convergência entre as tecnologias, afetando todos os países e estando a processar-se a uma velocidade exponencial em vez de linear, prevendo assim, mudanças na produção e gestão (Schwab, 2017). A Era Digital marca a mudança nos dias de hoje através das tecnologias de informação e comunicação, influenciando o modo de aprendizagem, comunicação e relacionamento (Santos & Santos, 2014). Cabe às organizações e empresas encontrarem meios e estratégias para serem capazes de enfrentar essas mudanças de forma empreendedora, acompanhando as transformações evidentes no mercado. A Era Tecnológica e o desenvolvimento progressivo da mesma possui também as suas vantagens e proveitos. As organizações utilizam essas ferramentas para potenciarem o negócio, tornando-o mais eficaz, nomeadamente na área do marketing e comunicação, transformando os seus processos, apresentado o seu produto, criando uma aproximação ao cliente e aumentando o seu potencial de venda (Santos & Santos, 2014).

De forma cautelosa e dentro da ética e valores pessoais, o Kalorias utiliza frequentemente procedimentos e técnicas para combater as mudanças e as adversidades tendo sempre o sócio como visão prioritária.

Para estas alterações e transformações sociais, o Clube desenvolveu um site (Figura 7) comum a toda a cadeia do ginásio, (<https://www.kalorias.com>) com todas as informações necessárias desde a apresentação do clube e a sua respetiva história, os serviços, modos de adesão, a sua loja, explicação da APP Kalorias e contactos para a necessidade de entrar em comunicação com a entidade.

Figura 7 Site da marca Kalorias.



Fonte: Site Fonte: Site da marca (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Para uma maior propaganda da marca e recorrendo às redes sociais mais dinâmicas e atrativas, tem ainda um canal no Youtube e uma página no Instagram, procurando-se assim aumentar o interesse pelo ginásio e por um estilo de vida saudável.

O site dispõe também um Clube Online e um Canal de Streaming desenvolvidos no seguimento da pandemia (Covid-19) que serão abordados no capítulo “Impactos da pandemia Covid-19 na Empresa”.

3.8.2. A Aplicação On Virtual Gym

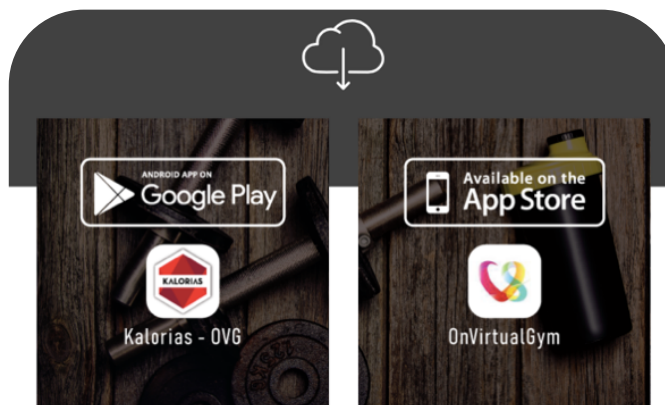
A marca criou uma aplicação de nome On Virtual Gym (OVG) direcionada não só para os profissionais, mas principalmente para os sócios onde estes têm acesso a todos os seus dados e onde é criado um perfil de atleta para acompanhar a sua evolução ao longo do tempo e otimizar os seus resultados tanto a nível de treino como nutricionalmente (Figura 8). É possível instalar tanto em sistema operacional Android como Apple (Figura 9).

Figura 8 Utilidades da Aplicação.



Fonte: *Aplicação On Virtual Gym* (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Figura 9 Sistema operacional Android e Apple.



Fonte: *Sistema operacional da aplicação On Virtual Gym* (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Esta aplicação é baseada em cinco pilares: Satisfação, Acompanhamento, Organização, Otimização e Retenção (Figura 10).

Figura 10 Os cinco pilares da aplicação.



A OVG como foi referido anteriormente, foi criada diretamente para o sócio e para progresso do mesmo. No entanto, permite aos profissionais acompanharem, controlarem e planearem a evolução de cada cliente de forma individual. Dentro de cada clube, em função do número de clientes que cada um possui, estes são distribuídos pelos professores e cada um destes é totalmente responsável por quem lhe foi atribuído tendo obrigação de o acompanhar. Os profissionais são assim, gestores de clientes responsáveis por gerir o acompanhamento e encontrarem-se sempre disponíveis, quer presencialmente no clube, quer online na APP para auxiliar o sócio sempre que necessário. A Retenção foca-se nesta total disponibilidade perante os seus clientes para estes sentirem que têm a sua importância e que existem profissionais interessados no seu quotidiano no clube.

Assim, foca-se na Satisfação uma vez que permite o acesso à sua evolução com base nos treinos físicos e planos nutricionais prescritos, nas medidas e avaliações físicas efetuadas. Possibilita também o Acompanhamento mantendo um constante contacto com o sócio e acessibilidade a feedbacks tendo sempre o cuidado de adaptar os planeamentos em função das suas necessidades e interesses.

A OVG é extremamente importante na Otimização da marca. Referente aos profissionais, esta proporciona a verificação do ritmo de trabalho dos mesmos, otimizando a produtividade dos clubes. Este programa trabalha por um sistema de senhas, ou seja, qualquer atividade (AG, sessões de PT ou nutrição) que o cliente vá realizar tem de registar e recolher a senha. Assim, facilita o trabalho dos coordenadores e da administração no processamento e preenchimento dos honorários uma vez que o sistema automaticamente apresenta a informação necessária para tal.

No que se refere à Organização, a APP permite organizar e distribuir tarefas pelos profissionais ajudando a estruturar e a planear o dia-a-dia dos mesmos em função da atividade do cliente. É através deste aplicativo que tanto o sócio como o professor recebem notificações acerca das tarefas a realizar. Por exemplo, o cliente tem direito a uma Reavaliação Física de três em três meses e a OVG vai fazer surgir uma notificação a esse respeito para o responsável entrar em contacto com o sócio para marcar, no calendário coletivo, a reavaliação. Esta dispõe um calendário individual para cada profissional colocar a sua atividade diária e um calendário coletivo. O calendário coletivo é bastante importante uma vez que existem tarefas que se realizam em espaços comuns. Para as Avaliações e Reavaliação Físicas apenas existem dois gabinetes, daí ser importante colocar a marcação no calendário coletivo para que os colegas tenham

conhecimento se os gabinetes estão ou não disponíveis para gerirem as suas marcações. Outro exemplo, na Sala de Exercício está sempre presente um professor, e através de uma avaliação física feita ao cliente este tem direito a um primeiro treino acompanhado e o calendário coletivo serve para que outro profissional que esteja responsável pela sala tenha conhecimento que numa determinada hora tem um treino marcado para guiar. Deste modo, para a eficiência dos clubes e uma boa coesão entre trabalhadores a aplicação é fundamental na gestão de tarefas (Figura 11).

Figura 11 Funções da aplicação para profissionais.



É relevante mencionar que os sócios que não utilizam telemóvel ou não possuam um dispositivo com o sistema operacional que permita descarregar a aplicação também têm o seu acompanhamento. Existe um tablet fixo na SE onde os clientes podem usufruir

deste para entrarem na sua conta e tirar partido das funções que a aplicação proporciona. Numa outra situação em que o cliente não tem interesse em utilizar a aplicação, o responsável pelo mesmo entrega em mão o seu plano de treino, facilitando assim, todo o processo.

3.9. Análise Estratégica

Atualmente já existem muitos Health Clubs no mercado e as empresas devem ter o cuidado de fazer uma análise interna e externa da organização. Conhecer o mercado, os serviços e como estes são prestados na concorrência para que, estrategicamente se mantenha em vantagem competitiva.

É importante delinear objetivos e metas para que exista um constante compromisso por parte de toda a equipa em alcançá-los. Para tal, quem lidera deve ser consciente e seguro dos pontos fracos e fortes do negócio. Realizar uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) pode ser um excelente ponto de partida para conhecimento do próprio negócio.

A análise ou matriz SWOT (Tabela 2) é um instrumento determinante utilizado para o planeamento estratégico das organizações. Permite identificar itens chaves que implicam estabelecer prioridades de ação. Itens esses que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

Tabela 2 Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Aplicação OVG; Boa localização; Qualidade de serviço; Diversidade de serviços; Qualidade das instalações; Ampla carteira de clientes; Boa relação entre profissional-cliente.	Falta de colaboradores principalmente na área da manutenção e limpeza; Eventos pouco abrangentes; Valorização da marca (Ter em cada espaço, algo alusivo à marca).
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PT online; Aulas online; Redes Sociais; Aumento do gosto pelo Fitness; Descontos e campanhas promocionais.	Sedentarismo; Dificuldade financeira; Concorrência de ginásios com serviços semelhantes; Falta de tempo para a prática de Atividade Física.

Além da análise SWOT a organização pode também optar por realizar a matriz BCG (Boston Consulting Group) (Tabela 3). Esta matriz centra-se nos produtos que a marca oferece permitindo analisá-los e verificar o seu desempenho no mercado.

Tabela 3 Matriz BCG

		Participação Relativa de Mercado	
		Forte	Fraca
Crescimento do Mercado	Elevada	Strong man CrossFit Kids Treino Personalizado	Aplicação OVG
	Baixa	Festa de aniversário Babysitting Aulas de Natação	Água Vitaminada

4. Funções e Tarefas Realizadas

O estágio foi realizado apenas durante seis semanas devido ao surgimento da pandemia COVID-19 e confinamento obrigatório. Infelizmente não foi possível passar por todas as áreas previamente definidas, no entanto, foi possível passar por quatro delas (Crossfit, Family Fitness, Programas Especiais e Administração). As Aulas de Grupo e o Personal Trainer foram os departamentos onde não existiu qualquer tipo de contacto. A Tabela 4 apresenta todas as atividades efetuadas durante o período de estágio.

Tabela 4 Tarefas desenvolvidas no período de estágio.

CROSSFIT	<p>O coordenador responsável por este departamento realizou uma reunião onde solicitou a realização das seguintes tarefas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introdução e alteração de novas aulas e horários na plataforma RegiBox; - Elaboração da comunicação aos sócios sobre as respetivas mudanças; <p>Tive a possibilidade de conhecer a dinâmica da plataforma RegiBox e ainda o processamento de honorários e a dinâmica da plataforma.</p>
-----------------	---

<p>FAMILY FITNESS</p>	<p>A coordenadora responsável por este departamento tinha em vista a realização de uma competição interna de natação para os mais novos atribuindo-me total responsabilidade para a elaboração da mesma. Desde a realização de todas as provas para os diversos níveis, como a elaboração da comunicação aos pais com as informações referentes ao evento.</p> <p>Infelizmente entrámos em confinamento a dois dias da data prevista para a realização do evento, condicionando assim a sua realização. No entanto, todo o processo de elaboração e preparação da atividade decorreu normalmente, tendo recebido uma apreciação positiva por parte da coordenadora.</p> <p>Para além disso, tive a oportunidade de conhecer o processamento de honorários.</p>
----------------------------------	--

<p>PROGRAMAS ESPECIAIS</p>	<p>Neste departamento desenvolvem-se serviços direcionados para um número reduzido de pessoas e que o clube não está a disponibilizar no momento. Assim, analisei os serviços prestados pela marca e procurei aqueles em que me poderia diferenciar. Verifiquei que a prática de natação decorre apenas até aos 18 anos e dessa forma, propus à direção o programa especial de “Natação para Adultos”. Este inaugurou-se no dia 4 de fevereiro com cinco alunos e fui totalmente responsável por toda a sua dinâmica e gestão, ou seja, a definição dos preços, os horários das aulas e o tempo de duração eram definidos por mim. Esta atividade acabou por ser a que mais se aproximou à prática de estágio idealizada e a experiência mais proveitosa das seis semanas de estágio.</p> <p>Dentro deste departamento tinha sido delineado que durante o estágio teria de preparar um evento. Inicialmente tinha pensado numa prova de triatlo com os mais novos. Contudo, não se chegou a realizar pela mesma razão da interrupção do estágio.</p>
---------------------------------------	--

ADMINIS- TRAÇÃO	<p>Neste departamento, cujo responsável é o diretor técnico, aconselhou-me, primeiramente, em ler os dossiers legais inteirando-me sobre os procedimentos administrativos e o conjunto de informações e artigos sobre assuntos específicos desde informações jurídicas, órgãos reguladores e política. Posteriormente, atribuí-me a função de atualizar esses mesmo dossiers através da solicitação aos colaboradores das suas cédulas profissionais, dos currículos e dos contratos.</p> <p>No âmbito da gestão dos recursos humanos fiquei responsável pela solicitação aos trabalhadores contratados de uma folha de registo para a realização do plano anual de férias global. Atualizei também o mapa de horário de trabalho dos contratados, ou seja, coloquei as horas de trabalho de cada um bem como o horário de entrada e saída dos mesmos.</p> <p>Quando a pandemia começou, a limpeza no Clube teve de ser reforçada, tendo ficado com a responsabilidade de coordenar a equipa de limpeza verificando o fluxo desses colaboradores bem como as suas tarefas dentro do clube.</p> <p>No Ramo de Gestão de Clientes, auxiliiei a responsável na introdução de dados referentes a suspensões e cancelamentos originadas por o início do confinamento.</p>
----------------------------	--

Em suma, no decorrer do período de estágio, durante um mês e meio, passando principalmente pelas plataformas de processamento dos honorários nos diferentes departamentos, por um contacto mais administrativo com os sócios, tanto a nível dos e-mails trocados como presencialmente, pela organização de um evento e desenvolvimento de um programa especial, foi possível desenvolver e vivenciar algumas atividades no âmbito do estágio, mesmo com a situação que o País atravessa.

5. Impactos da Pandemia Covid-19 na Empresa

Os Clubes da marca encerraram dia 16 de março devido ao surto pandémico. A empresa reagiu rapidamente aos obstáculos impostos pelo vírus. Criando primeiramente um canal de Streaming (Figura 12) aberto para todas as pessoas sem exceção incluindo Treinos, Nutrição, Exercícios para Pais e Filhos e ainda uma categoria “A Rir Também se Treina” com alguns vídeos apelativos.

Figura 12 Canal Streaming e os respetivos serviços.



Fonte: *Canal de Streaming* (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

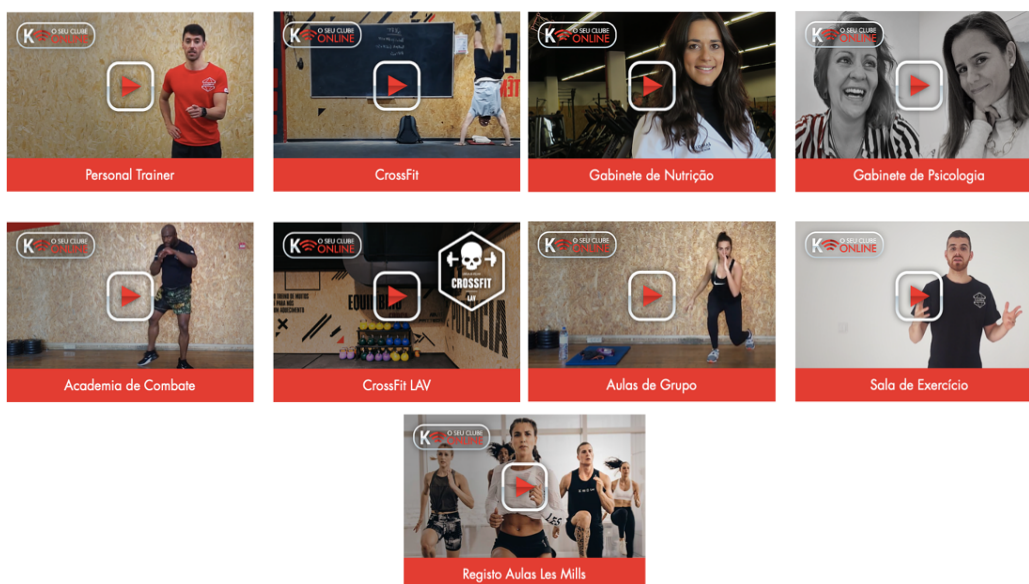
O Kalorias, foi o primeiro clube português a lançar um Clube Online (Figura 13), sendo este, apenas direcionado para sócios do clube sendo fornecida aos seus clientes, uma password renovada de 15 em 15 dias. Inscrito no clube, o cliente teve acesso a todos os serviços que usufruíam presencialmente: Consultas de Nutrição e Psicologia, Aulas de Grupo, Sala de Exercício, Personal Trainer, CrossFit e Academia de Combate (Figura 14).

Figura 13 Clube Online.



Fonte: Site da marca (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Figura 14 Serviços do Clube Online.



Fonte: Serviços (s.d.). In Kalorias. Retirado a 30 de março de 2020 de <https://www.kalorias.com>.

Posteriormente a estes dois serviços, o Kalorias criou o serviço de PT Online. Este serviço estava destinado para usufruto tanto de sócios do Clube como para não sócios. Quem tivesse interesse no serviço podia desfrutar do mesmo e cada profissional era responsável pelo seu cliente e pela gestão do seu respetivo treino, assim, como acontecia pessoalmente.

Na segunda quinzena de maio, já numa fase de desconfinamento, foi permitido realizar exercício físico no máximo em grupos de cinco pessoas. Deste modo, a marca

estudou um serviço de PT Outdoor nos espaços exteriores dos clubes onde passaram a ser dados os treinos acompanhados com todo o material previamente desinfetado.

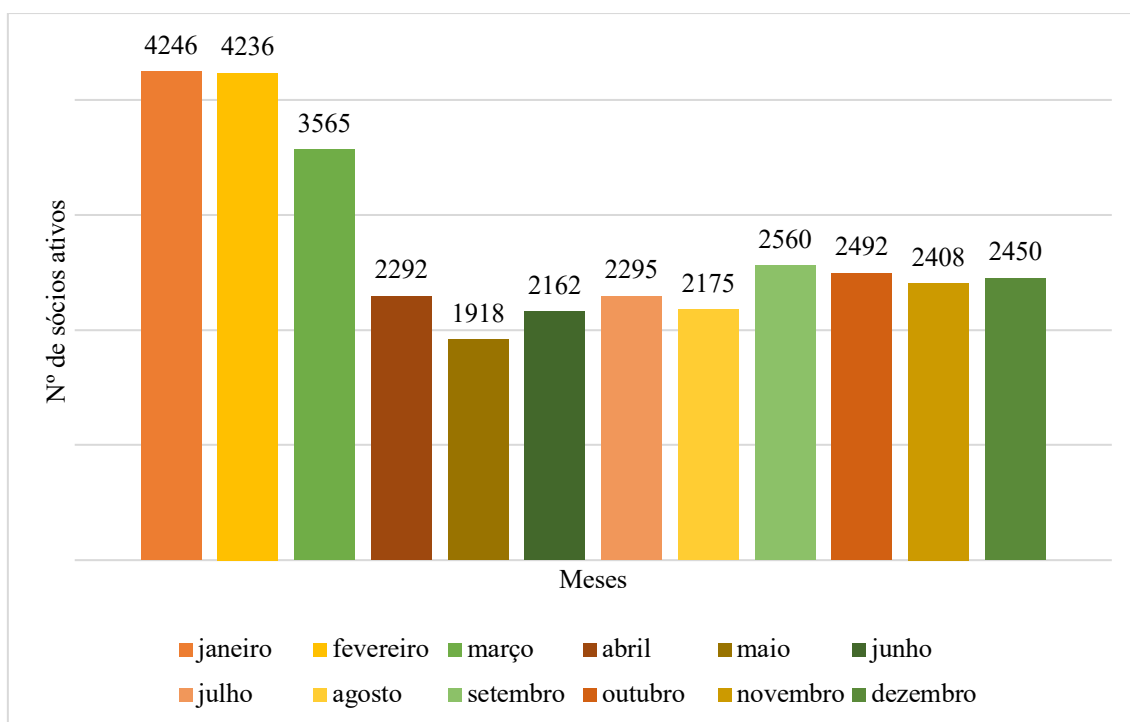
A DGS autorizou a abertura dos ginásios a partir do dia 1 de junho, no entanto, os clubes da marca só abriram ao público dia 8 do referido mês, com todas as medidas e normas de prevenção recomendadas. O Canal de Streaming e o Clube Online foram os serviços que permaneceram ativos uma vez que muitas pessoas passaram a querer e a apreciar o acompanhamento virtual, além de que, a permanência desses serviços passou a ser uma mais valia para o clube, visto que lhe permitiu alcançar algum rendimento, mais especificamente o Clube Online, conseguindo, de forma parcial, fazer face ao prejuízo causado pelo encerramento das instalações durante o confinamento.

De facto, a pandemia originou uma quebra transversal a nível nacional e à marca Kalorias.

A um nível mais interno, mais precisamente, a nível da Gestão de Clientes, ocorreu um decréscimo de cerca de 2100 sócios, uma quebra bastante significativa uma vez que, em janeiro, o número de sócios ativos (SA) já tinha alcançado os 4246.

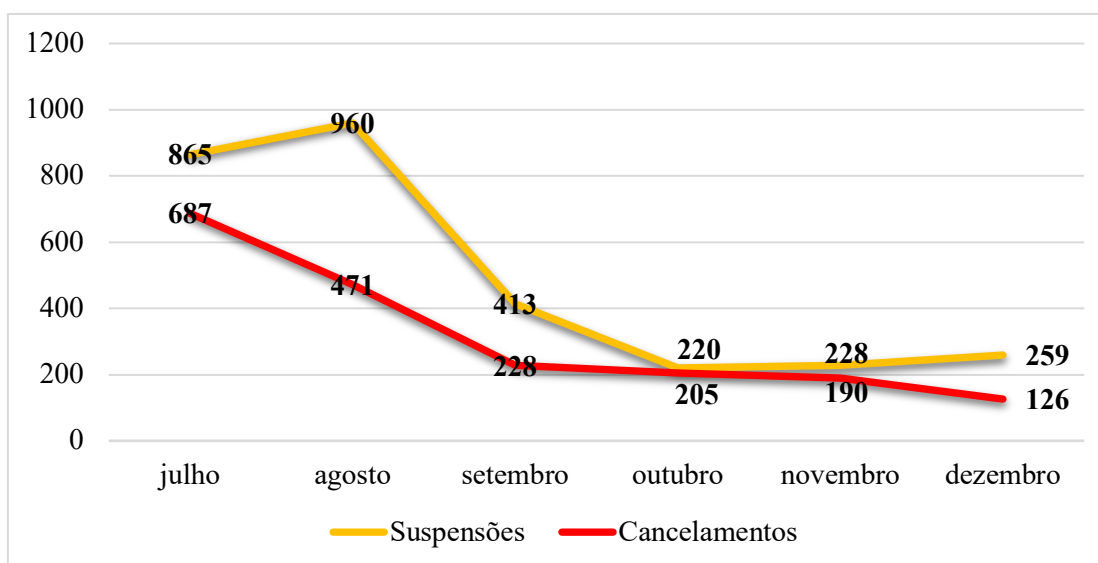
O facto de a abertura dos ginásios ter-se dado a 8 de junho, dificultou tanto a adesão de novos clientes como a reativação de mensalidades anteriores. Além do motivo principal relacionado com a pandemia, as férias de verão revelaram-se uma das razões pela falta de adesão. De forma progressiva e gradual, ao longo dos meses, o número de SA foi crescendo. Maio marca o mês em que o valor baixou da parcela dos 2000. O mês de junho, altura da abertura, foram registados 2162 SA. O mês seguinte foi característico de um aumento considerável de SA, uma vez que foram registadas 133 novas adesões (2295). Em agosto volta-se a sentir um ligeiro decréscimo, diminuindo o valor para 2175. Setembro alcança os 2560 conseguindo um aumento notável de novas inscrições (385) comparando com o valor registado no final do mês de junho. Outubro e novembro registaram respetivamente um valor de 2492 e 2408. O ano terminou com 2450. (Figura 15). É importante referenciar que as mensalidades são pagas de 15 em 15 dias e todos os valores representados nos gráficos seguintes são valores registados no último dia de cada mês.

Figura 15 Número de sócios ativos no ano de 2020.



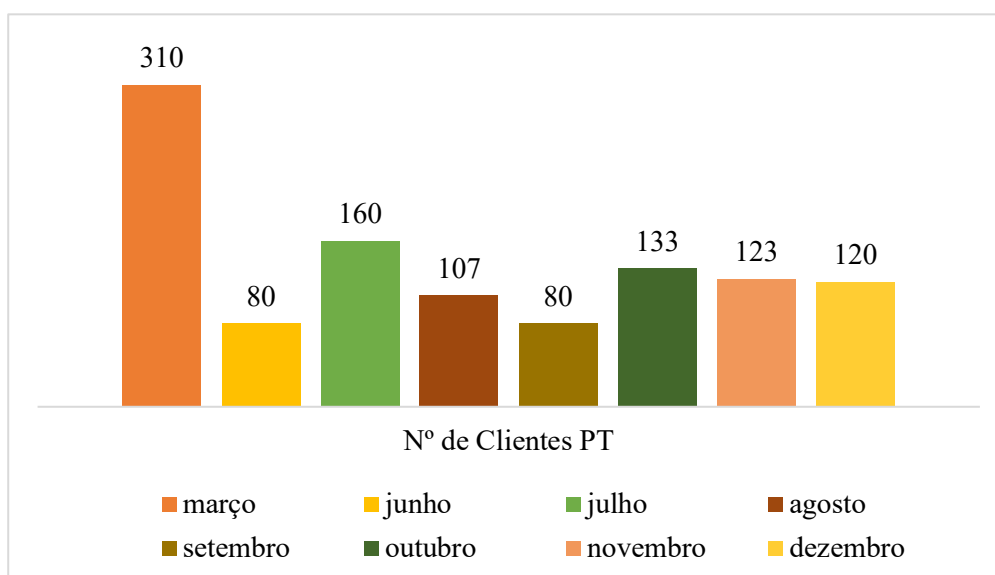
No que diz respeito ao número de suspensões e cancelamentos após o início da pandemia, entre março e junho foram contabilizadas 1191 suspensões e 878 cancelamentos tendo sido registado um maior número de suspensões. Contendo algumas oscilações os valores começaram a normalizar e a diminuir até dezembro (Figura 16). Muitos dos clientes que requereram a suspensão das suas inscrições, posteriormente, optaram por cancelá-la justificando-se pela preferência de espaços ao ar livre.

Figura 16 Suspensões e cancelamentos no período de junho a dezembro.



Uma das áreas mais afetadas no clube foi a área de Treino Personalizado. Antes da pandemia, este departamento faturava em média um valor compreendido entre trinta e cinco a trinta e seis mil euros por mês, tendo sofrido um decréscimo drástico dos clientes em suspensões e cancelamentos. Esta supressão de clientes fez com que o clube, mensalmente, nesta área, chegasse a faturar menos de doze mil euros. Em março, antes da COVID-19, o clube contava com 310 clientes a usufruir deste serviço. Em junho iniciaram apenas 80 clientes e em julho o número de clientes PT duplicou (160). O mês seguinte iniciou com 107 e setembro retorna a registar exatamente o mesmo valor que o primeiro mês após a pandemia. Outubro e novembro foram meses que assinalaram uma subida relevante e dezembro regista um valor de 120 (Figura 17).

Figura 17 Número de Clientes PT no período de junho a dezembro.



De forma a combater a pandemia, as regras de segurança e higiene que o clube definiu foram as seguintes (Anexo B):

- Utilização obrigatória de máscara em todas as zonas em exceção no momento do treino;
- Medição da temperatura e desinfestação do calçado à entrada do clube;
- Definição de um número máximo de clientes nas diferentes áreas do clube com a necessidade de realizar uma pré-reserva na aplicação e retirar uma senha no “quiosque” do respetivo serviço que irá usufruir (Figura 18);
- Utilização obrigatória de toalha e calçado apropriado;
- Desinfecção obrigatória de todo o material antes e após a utilização com desinfetante e rolo de papel disponível;
- Definição de zonas para colocar material usado;
- Proibição de treino a pares;
- Lavar as mãos antes e após o treino;
- Seleção dos cacifos com o devido distanciamento nos balneários;
- Colocação de marcas no chão nas diferentes áreas do clube de modo a garantir o distanciamento.

Figura 18 Quiosque para efetuar as reservas e retirar senhas.



Garantindo toda a segurança possível aos clientes, foi assim criado pelo clube todo um conjunto de medidas com o objetivo e a visão de se alcançar os 3000 SA em março de 2021.

Em conclusão, conclui-se que a pratica profissional acabou por ser muito reduzida devido ao surgimento do COVID-19. No entanto, foi possível conhecer parte da estrutura e dinâmica da organização e mesmo não tendo sido possível passar por todos os departamentos previamente definidos, felizmente, tive a oportunidade de liderar algumas tarefas conseguindo tirar fruto e aproveitamento da experiência de coordenar e dirigir funções.

PARTE II - PROJETO

1. Enquadramento Teórico

Atualmente e de forma progressiva no tempo, os ginásios são espaços cada vez mais integrados nos hábitos da sociedade moderna, graças a uma maior consciência de que o exercício físico é uma componente fundamental para a saúde. Os consumidores da área do fitness são exigentes e os clubes enfrentam um constante desafio de responder às altas expectativas do cliente (Walsh, 2013). O mercado do fitness em Portugal é relativamente recente, revelando, porém, um crescimento exponencial nos últimos anos. Neste cenário, os ginásios estão constantemente à procura de métodos e estratégias para trabalhar na atração de novos clientes e a retenção dos consumidores já existentes.

1.1. Qualidade

A prestação de serviços de qualidade é necessária em todos os contextos e no ramo do fitness não é exceção. Prestar um serviço de alta qualidade vai traduzir-se em benefícios lucrativos e na retenção de clientes (Parasuraman et al., 1988; Philip & Hazlett, 1997). Quanto maior for a qualidade prestada maior será a satisfação, o que provocará comportamentos positivos dos consumidores (Brady & Robertson, 2001) nomeadamente na comunicação e promoção “boca a boca” do serviço/clubes.

O problema mais comum na gestão de clubes e ginásios é exatamente a retenção dos consumidores. Para isso, a organização tem de conhecer o cliente e os aspetos comportamentais dos mesmos, para assim, compreender as suas tomadas de decisão (Alexandris et al., 2004), permitindo à empresa implementar e melhorar qualquer tipo de serviço com uma maior eficiência e eficácia (Larson & Steinmen, 2009; Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006). A empresa é responsável por identificar os interesses dos seus consumidores e oferecer serviços de acordo, ou o mais próximo possível, do gosto dos mesmos tentando sempre ir ao encontro dos seus desejos e preferências. Os clientes com avaliações positivas acerca da qualidade levará à intenção de permanecer leais ao serviço/empresa. Segundo Grönroos (1984, p.37) a qualidade do serviço é o resultado de um processo de avaliação onde os clientes comparam as suas expectativas com o serviço recebido.

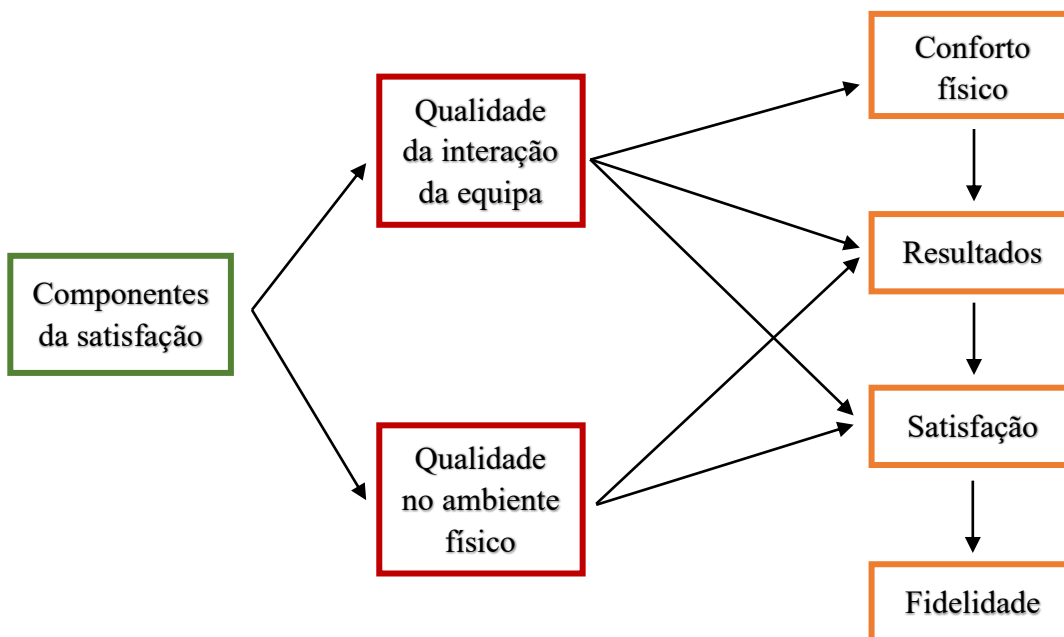
Neste contexto, formam-se ligações com a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004) ou seja, o cliente atribui um valor aos serviços. Esse valor é criado através da interação entre a empresa e o cliente e não apenas na prestação do serviço. Sendo maior o envolvimento do consumidor, maior será a contribuição para o processo de entrega do

serviço por parte da empresa e, portanto, melhor o resultado final – retenção, lealdade, lucro e desempenho financeiro de uma organização (Babakas, Bienstock & Van Scotter, 2004; Shonk, Wallace Carr & De Michele, 2010).

Alguns autores (Greenwell et al., 2002; Alexandris et al., 2004; Yildiz, 2011) defendem que os fatores significativos da satisfação passam pelos programas e serviços que o clube apresenta bem como o ambiente físico do mesmo. A importância e percepção do resultado físico é importante para os clientes que frequentam o ginásio por motivos centrados na sua aparência. Assim, essas percepções influenciam outros resultados, como a satisfação e lealdade e um determinado produto. Alexandris et al. (2004a, 2004b) definiu três dimensões da qualidade do serviço: a qualidade da interação referente às relações interpessoais entre cliente-funcionário; a qualidade do ambiente físico, os equipamentos e instalação; e por fim a qualidade do resultado, a avaliação final do cliente após usufruir do serviço.

Além disso, Smith et al. (2014) defendem que as percepções do consumidor podem ser influenciadas pelo físico do staff como pelo ambiente físico da instalação. A qualidade da interação pode conter um duplo significado. Por um lado, a equipa ajuda e facilita o processo de obtenção de resultados como instrutores motivando os consumidores através do seu capital físico (Sappey & Maconachie, 2012). Por outro lado, a perspectiva do cliente pode ser inversa, ou seja, a presença de corpos atraentes pode suscitar um contexto de comparação (Dijksterhuis et al., 1998; Festinger, 1954) onde o cliente faz uma avaliação/comparação constantemente do seu corpo com o corpo do profissional. Assim, uma pessoa desconfortável com o seu corpo pode perfeitamente criar uma relação negativa com os resultados o que prejudicará a sua satisfação. Smith et al. (2014) desenvolveram um modelo que integra o conforto físico do consumidor com a qualidade do serviço, a sua satisfação e lealdade (Figura 19).

Figura 19 Modelo de satisfação e lealdade integrando o conforto físico do consumidor.



Nota: Modelo proposto por Smith et al. (2014) que integra o conforto físico do cliente, com a qualidade, satisfação e lealdade.

Segundo Vieira & Ferreira (2017) as competências do staff é o fator mais importante na estratégia dos ginásios. Para o consumidor, os aspetos visíveis são expressos como elementos principais da qualidade, tais como a competência e o comportamento da equipa, as suas qualificações, habilidades, disponibilidade, e o primeiro contacto que esta tem com os clientes (Alexandris et al., 2004; Theodorakis et al., 2014). Além disso, um dos determinantes mais importantes para a satisfação do cliente é o profissionalismo do staff (Dhurup et al., 2006a), sendo o empenho fundamental e a empatia criada entre as partes determinante para o sucesso da relação. A qualidade técnica, como a experiência e competência do profissional, é outra variável relevante para a retenção do consumidor. Por vezes, os clientes não têm conhecimento da área em questão, existindo uma necessidade do consumidor se sentir confortável e seguro no ambiente onde pratica exercício. Assim sendo, o cliente consegue reconhecer a importância de uma boa relação e empatia com os trabalhadores que o auxiliam atribuindo-lhes valor e significado. Esta qualidade passa pela comunicação regular e eficaz, transmitindo ao cliente toda a informação necessária para uma correta execução do exercício a executar.

Esta relação e comunicação interpessoal tem a capacidade de, com o passar do tempo, resultar em fortes ligações sociais e emocionais entre o utilizador e profissional.

1.2. Satisfação

A satisfação é uma variável mediadora entre a qualidade de serviço e a lealdade. Estudos anteriores (Baker & Crompton, 2000; Bloemer et al., 1999) defendem que a lealdade está diretamente relacionada quando a qualidade dos serviços é positiva. Na verdade, só haverá lealdade se o serviço prestado for de alta qualidade. Para muitos, os termos satisfação e qualidade são sinónimos, no entanto, há investigadores que defendem que são dois constructos distintos, mas fortemente relacionados. Segundo Brown et al. (2016) a satisfação é “uma reação emocional a um ato de consumo” ou uma “avaliação subjetiva realizada como um julgamento cognitivo pós-escolha” (p.161).

As perceções dos consumidores face ao resultado da sua participação num determinado exercício acaba por influenciar sua satisfação. Ou seja, esta é avaliada em relação às consequências positivas esperadas, neste caso, a saúde e os objetivos pessoais. Muitas vezes, quando essas consequências não ocorrem, é das principais razões do abandono do desporto/ginásio (Corbin, 1981; Dishman, 2001; Siedentop, 1994). A motivação, a saúde emocional e o bem-estar têm um peso significativo na presente questão (Pelletier, Fortier, Vallerand, & Tuson, 1995). Zeithaml e Bitner (2003) defendem que os fatores psicológicos (por exemplo a motivação e auto competência) podem influenciar as perceções dos consumidores acerca da satisfação e qualidade do serviço. O comprometimento psicológico tem sido sugerido como um dos constructos que possa levar à lealdade por parte dos consumidores (Park & Kim, 2000; Pritchard, Howard & Havitz, 1992).

1.2.1 Parâmetros de Satisfação

Existem inúmeros estudos científicos que procuram identificar os fatores que mais influenciam a satisfação do cliente no ramo do fitness, existindo poucos focados na identificação dos atributos (itens) mais relevantes para os mesmos. Num estudo realizado por Freitas e Lacerda (2019), é demonstrado que os parâmetros mais importantes estão relacionados com as instalações e equipamentos, com a mensalidade e com a equipa técnica.

Num estudo realizado entre 2012 e 2017 acerca da indústria do fitness em Portugal e no motivo da retenção dos clientes em ginásios, os resultados indicam que esta é influenciada

pela percepção dos atributos, ou seja, pelas instalações, equipamentos, recursos humanos e acessibilidade. Existem situações como aquela em que o consumidor pode até nem estar satisfeito com os serviços prestados, mas permanece no clube por outros motivos, como por exemplo a confraternização com outro cliente e pela gentileza e simpatia dos colaboradores.

No estudo de Gonçalves (2018) o bem-estar e o conforto do ginásio foram os preditores para a intenção de recompra e reutilização do serviço/clube. No entanto, o bem-estar de vida foi considerado como fator que influencia negativamente a retenção do cliente uma vez que estes têm a percepção de que não têm necessidade de praticar exercício. Assim, as organizações devem apostar e preocupar-se continuamente com todos os membros dando atenção especial àquelas que frequentam menos vezes para os conquistar e torná-los leais.

A nível estrutural da instituição (Lacobucci & Ostrom, 1996), podem ser identificadas relações empresa-empresa (fenómenos interorganizacionais), indivíduo-indivíduo (interações interpessoais entre clientes e outros) onde as características pessoais e as relações pessoais são importantes e indivíduo-empresa (relação dos clientes com a organização). É importante perceber o impacto dos relacionamentos interpessoais (funcionário-cliente e cliente-cliente) na satisfação, lealdade e retenção do consumidor. Em grande parte, a capacidade de relacionamento é expressa pelos funcionários que estão “na linha da frente”, ou seja, em contacto direto com o utilizador. A sinergia e coesão dos profissionais como equipa marca a diferença num bom clima o que compromete positivamente a posição do consumidor face à satisfação (Mafini & Dlodlo, 2014). São as características e comportamentos dos funcionários, que exercem um impacto considerável nas interações com o consumidor e na satisfação e lealdade do mesmo (Price & Arnould, 1999). A lealdade interpessoal é mais importante do que a marca ou a própria empresa (Oliver, 1997). Em empresas que apostam na qualidade da relação entre funcionário-cliente, possuem tanto uma dimensão profissional como social, contribuindo para uma melhor percepção do cliente face à qualidade dos serviços (Gummesson, 1987). Mavondo e Rodrigo (2001) defendem que o “vínculo social” em empresas é o principal antecedente de resultados relacionais como o comprometimento do cliente, confiança e cooperação.

Por exemplo, focalizando nas vendas inerentes aos diversos serviços dentro de um ginásio, a venda do serviço Personal Trainer, pode afetar e ter um impacto substancial no relacionamento entre o comprador e a empresa. O momento de venda vai promover, ou

não, a satisfação do cliente no que diz respeito ao vendedor, a intenção de recompra e a recomendação do profissional como referência criando uma ligação de longo prazo (Foster & Cadogan, 2000; Johnson et al. 2003; Kennedy et al., 2001; Langerak, 2001; Liu & Leach, 2001; Tam & Wong, 2001). Alguns estudos defendem que o relacionamento é entre cliente-vendedor e não com a empresa, embora a lealdade do consumidor seja transferida para a empresa (Beatty et al., 1996; Reynolds & Beatty, 1999a, b). Contudo, criando-se esta ligação de lealdade pessoal a uma pessoa específica da empresa, no caso de o funcionário abandonar o serviço/empresa, pode contribuir negativamente para a lealdade do cliente à mesma.

As instalações e equipamentos também são pontos-chave uma vez que o contacto físico do cliente com a instituição é fulcral na satisfação devendo ser agradável e se apresentar em condições para o seu usufruto. Segundo Grönroos (1984), a qualidade está relacionada aos elementos periféricos dos serviços. Ou seja, os serviços de apoio, toda a área envolvida pela estrutura, concessões, estacionamento, o próprio ambiente quanto instalação desportiva (estética e design), acessibilidade e segurança (Yoshida e James, 2010). Além disso, os serviços consistentes e confiáveis como a limpeza são relevantes (Ferrand et al., 2010).

Além disso, a realização de convívios, celebrações e demonstrações públicas ajudam a cativar os atuais clientes assim como a angariação de novos consumidores. Os clientes apreciam bastante quando são surpreendidos (Kim & Mattila, 2013), vivem experiências novas, serviços com qualidade e momentos de prazer (Beard & Ragheb, 1980). Atividades extralaborais fortalecem os laços entre os técnicos e os clientes potenciando momentos de lazer e bem-estar. Estas atividades em paralelo com um ambiente positivo e amigável ajudam a satisfazer as necessidades sociais e as expectativas dos clientes (Alexandris & Palialia, 2010).

Existem inúmeros estudos científicos que procura identificar os fatores que mais influenciam a satisfação do cliente no ramo do fitness, existindo poucos focados na identificação dos atributos (itens) mais relevantes para os mesmos. Num estudo realizado em 2019 por Freitas & Lacerda, é demonstrado que os parâmetros mais importantes estão relacionados com as instalações e equipamentos, com a mensalidade e com a equipa técnica.

1.3. Lealdade

Oliver (1997) defende que a fidelidade do consumidor está relacionada com o compromisso que este tem na recompra de um serviço. Existem dois tipos de dimensões da lealdade. A lealdade comportamental que está associada ao comportamento de ação, ou seja, a frequência e duração numa determinada atividade, e a lealdade atitudinal que está ligada aos sentimentos e pensamentos do consumidor em relação a um serviço, por exemplo, se o recomenda e se encontra positivamente agradado com o mesmo (Yi & La, 2004). Segundo Oliver (1999), o comportamento real é consequente da intenção comportamental.

A nível interno, devem existir avaliações contínuas dos diferentes departamentos que constituem uma empresa. A avaliação é uma função administrativa que contribui para a eficácia da gestão de uma organização (Papalexandris & Mpourantas, 2003). É um processo estruturado que permite medir e avaliar o desempenho em relação ao comportamento e aos resultados do profissional, com vista na medição e valorização da sua produtividade (Kanobear, 2002; Field & Holley, 1982). Segundo Jackson & Schuler (2002) viabiliza a criação e a realização da missão, visão e objetivos da organização.

Sendo os ginásios um setor altamente competitivo, uma organização necessita do desempenho máximo dos seus colaboradores. O desenvolvimento contínuo dos recursos humanos é essencial para a eficácia e competitividade da empresa (Stylianos et al., 2013). MacLean (2001) defende a importância da avaliação dos recursos humanos através de três razões principais:

- 1.º O sucesso de uma empresa depende da qualidade do serviço prestado e dos recursos humanos;
- 2.º É difícil existir uma gestão eficiente sem confiança e sem informações acerca dos colaboradores;
- 3.º Avaliação dos clientes de forma a determinar a orientação dos mesmos para a sua posterior satisfação.

A avaliação dos recursos humanos é uma ferramenta que potencializa o crescimento e a lucratividade a longo prazo de uma organização. Assim, está ligada ao sucesso da empresa e por conseguinte à satisfação do cliente e à sua respetiva lealdade e intenção comportamental na reutilização do serviço (Bloemer, Ko de Ruyter & Wetzels, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; Roest & Verhallen, 1995).

É importante para a empresa, através da avaliação, obter informações confiáveis dos seus trabalhadores e estar a par das suas qualidades e valências para auxiliar no

processo de tomada de decisão e em quaisquer problemas que surjam (Randell, 1994; Guion, 1998). Assim, a organização tem autonomia para colocar os funcionários mais adequados nos postos de trabalho certos (Golec & Kahya, 2007). Este processo avaliativo permite a existência de feedbacks direcionados ao profissional onde o vai ajudar a estimular e a explorar as suas capacidades (Cascio, 1998). Além disso, oferece uma oportunidade de comunicação entre a organização e o seus funcionários (Moulder, 2001; Maddux, 1987) uma vez que ajuda a identificar possíveis lacunas entre o desempenho real e o desejado auxiliando na tomada de medidas corretivas com o intuito de aumentar a eficiência da organização (Boone & Kurtz, 2005; Wilson & Western, 2000).

Em suma, são inúmeros os atributos importantes para a classificação da qualidade de um serviço, no entanto, parece não existir um acordo consistente acerca de quais são os atributos mais valorizados (Ferrand et al., 2010). Cabe assim à organização, procurar quais são os aspetos que o cliente mais valoriza para posteriormente melhorá-los e, ao mesmo tempo, trabalhar os aspetos considerados mais fracos. A qualidade de serviço é considerada uma das melhores ferramentas para manter e aumentar o número de clientes, fortalecer uma vantagem competitiva e trabalhar na retenção dos consumidores. Esta retenção é crucial numa empresa para a sua rentabilidade e viabilidade futura. Os relacionamentos interpessoais são elementos-chave na prestação de serviço (Czepiel, 1990; Berry, 1995) e as capacidades técnicas atuam como fator de diferenciação. Para um desempenho financeiro de longo prazo, a lealdade é o indicador mais relevante (Jones & Sersers, 1995) e está positivamente relacionada com o comprometimento e recompra do consumidor (Morgan & Hunt, 1994). Assim, a satisfação é um fator determinante direto da lealdade, o que por sua vez é um determinante central da retenção (Gonçalves, 2018) e o valor emocional do serviço deve ter um lugar especial na formulação estratégica da gestão de um clube (Kang, 2011).

2. Método

2.1. Objeto de Estudo – Formulação do Problema e Objetivos

Sendo o setor fitness uma área com uma crescente competitividade e em constante transformação, cabe às organizações desenvolverem estratégias e métodos o mais contextualizados possível, de modo a assegurar a retenção e fidelização dos seus consumidores. Para alcançar o sucesso é imperioso a identificação de problemas, tanto externos como internos, a definição de metas e o aperfeiçoamento da tomada de decisão. Sucesso esse que não se faz sem carteira de clientes. Para isso, a empresa deve conhecer

o comportamento dos clientes, mantendo-se informada de quais os serviços que estes apreciam e valorizam.

Assim, de modo a analisar relevância de serviços, satisfação e fidelização do cliente, foi realizado no Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha um estudo com os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar os serviços que os clientes usufruem;
2. Analisar a relevância dos clientes relativamente a diferentes parâmetros;
3. Analisar atitudes e comportamentos futuros;
4. Analisar a satisfação geral dos clientes.

Para se concretizar os objetivos anteriormente delineados, aplicou-se um questionário elaborado com base na revisão da literatura efetuada, durante 4 semanas, de 12 de outubro a 9 de novembro, tendo sido recolhidos no total 275 questionários. No que se refere ao questionário, foi efetuada uma validação o peritagem, ou seja, foi apresentado a três especialistas da área que deram o seu feedback como intuito de clarificar eventuais aspetos tendo em conta à melhoria do mesmo.

2.2. Amostra

O presente estudo foi direcionado e aplicado exclusivamente para clientes que frequentem o ginásio. A amostra constou num total de 275 questionários, dos quais 193 foram recolhidos via online e 82 via suporte físico. A média de idades foi de 41 anos com um intervalo de 15 a 85 anos, tendo prevalecido um maior número de respostas do sexo feminino (158) representando 57,5% e o sexo masculino com 117 representando 42,5% (Figura 20). Segmentando por faixas etárias, as idades entre os 30 e os 45 anos prevaleceram com maior percentagem de resposta, 33%. Seguidamente, a faixa etária dos 15 aos 30 representa 32% e dos 45 aos 60 anos com 19%. Por último, a população mais idade (>60 anos) com 16% (Figura 21).

Figura 20 Valor percentual referente ao género.

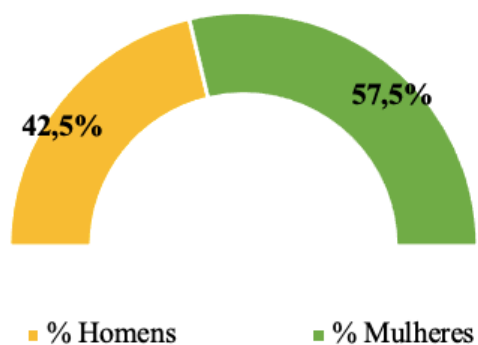
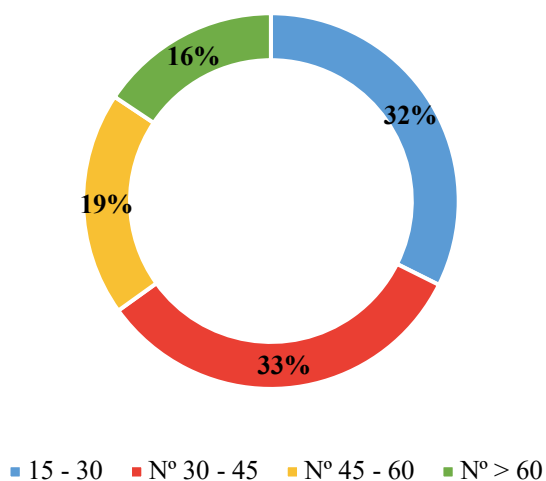


Figura 21 Valor percentual representativo de cada faixa etária.



2.3. Procedimentos e Instrumento de Recolha de Dados

Para abranger o maior número de pessoas e idades, o questionário foi desenvolvido e colocado em prática através de 3 vias:

- Um formulário Google online (Anexo E) onde foi partilhado seu link (<https://forms.gle/fYPjogvPzUT2ucZY9>) nas redes sociais para um acesso rápido;

- Associado diretamente ao link do formulário, foi criado o seu respectivo QR Code (Anexo F), um código de barras impresso, que qualquer telemóvel consegue aceder ao link através da aproximação da câmara ao documento;
- Um questionário em suporte físico para situações em que ocorra a falta de um dispositivo com a capacidade necessária para as duas vias anteriormente apresentadas ou para pessoas de maior idade que têm preferência ao método tradicional, ou seja, em papel (Anexo G). O questionário era distribuído aos clientes pelos professores responsáveis na sala de exercício que continha uma mesa para o preenchimento do mesmo.

O questionário é dividido em quatro partes e composto por 16 questões de resposta fechada. A primeira consta na solicitação do nome, sendo este facultativo, a idade, o género e quais as áreas/serviços que usufrui no clube. De seguida, na segunda parte, foram colocadas questões relacionadas com a relevância dos serviços considerando uma escala de 1 a 4 em que 1 é nada relevante, 2 pouco relevante, 3 relevante e 4 muito relevante. Na terceira parte foram realizadas três perguntas focadas na recompra e aconselhamento do clube com opção de resposta de “Sim” ou “Não”. Por fim, uma última questão solicitando a classificação geral do grau de satisfação com uma escala compreendida entre 1 e 5 em que 1 é insuficiente, 2 razoável, 3 bom, 4 muito bom e 5 excelente.

A análise de dados foi realizada através do Microsoft Excel e foi utilizada uma estatística descritiva para todas as questões do questionário onde foram aplicadas frequências absolutas, relativas e ponderadas (média).

3. Apresentação e Discussão de Resultados

Como já referido anteriormente, na primeira parte do questionário, solicitou-se aos utentes o nome, a idade, o género e quais os serviços que usufruem no ginásio (Figura 22). Um dos aspetos mais relevantes no questionário efetuado, teve a ver com a importância dos diferentes sectores do ginásio (Tabela 5), refletindo assim, a preferência dos seus associados.

Figura 22 Primeira parte do questionário.

<p>Nome:</p> <p>Idade:</p> <p>Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>1. Quais os serviços que usufrui (áreas de interesse)? Ginásio ___ Crossfit ___ Ténis/Padel ___ Piscina _____</p>

Na próxima tabela são apresentados o número total, o número de homens e mulheres nas quatro áreas de interesse e as suas respectivas percentagens.

Tabela 5 Valor numérico e percentual de questionários nos serviços, no total e por género.

Nº Homens			
Ginásio	Crossfit	Tenis/Padel	Piscina
98	17	7	52
83,76%	14,53%	5,98%	44,44%
Nº Mulheres			
Ginásio	Crossfit	Tenis/Padel	Piscina
133	19	10	59
84,18%	12,03%	6,33%	37,34%
Total			
Ginásio	Crossfit	Ténis/Padel	Piscina
231	36	17	111
84,00%	13,09%	6,18%	40,36%

Na Tabela 5 destaca-se com relevância o ginásio com um valor percentual de 84%, sendo assim, o serviço mais utilizado. Segue-se a piscina (40,36%) com aproximadamente metade da percentagem alcançada pelo ginásio. Por fim, os serviços menos usufruídos são o crossfit e o ténis/padel correspondendo respetivamente a 13,09% e 6,18%.

O facto de a amostra no género feminino ser 57,5%, mostra-nos que há mais mulheres a frequentar os ginásios do que os homens. Além disso, os valores são maiores em todas as áreas no género feminino, ou seja, nas quatro áreas de interesse há sempre mais mulheres a usufruírem do que homens. Pode dever-se ao facto de a amostragem neste género corresponder a 57,5%. Desta forma, existe uma maior tendência e

predisposição para os valores entre géneros, nos diferentes serviços, ser maior nas mulheres.

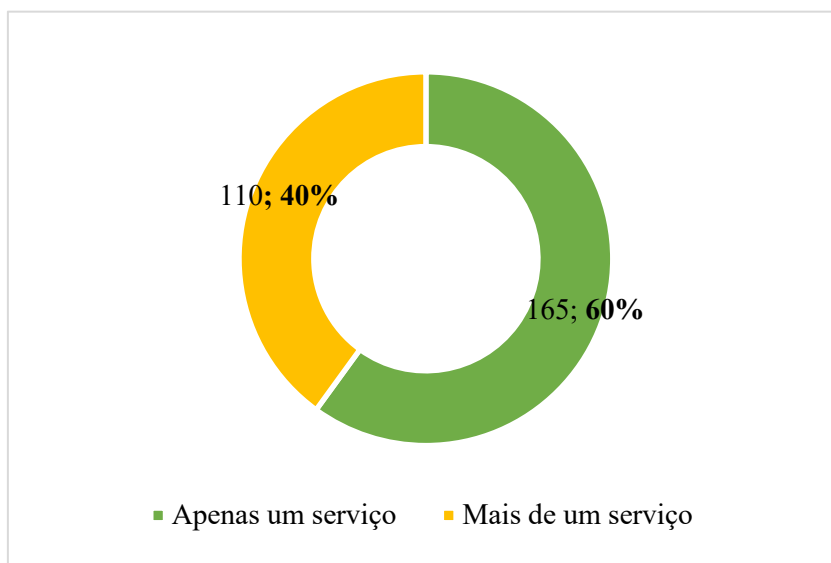
O motivo do ginásio ser o serviço mais concorrido deve-se a este conter um leque de atividades diversificado, ou seja, contém a sala de exercício onde as pessoas podem treinar tanto de forma autónoma como acompanhadas por um PT, abrangendo também o serviço de nutrição e ainda inúmeras aulas de grupo diferenciadas e com propósitos e objetivos distintos. Desta forma, o ginásio consegue corresponder a mais objetivos o que permite chegar a um maior número e pessoas.

A piscina tal como o ginásio contém mais serviços disponibilizados, sendo essa a razão da sua percentagem ainda ser considerável, particularmente se comparado com os serviços ténis e crossfit. De facto, a piscina para além das aulas que lá decorrem, possui um carácter de lazer que inclui o jacuzzi, banho turco, sauna e a própria piscina, onde muitos dos clientes vão apenas para usufruir da mesma ou para relaxar após o seu treino.

Os serviços de ténis/padel e o crossfit são serviços direcionados para objetivos e preferências mais específicas, envolvendo assim menos utentes. Como a percentagem de clientes que usufruem destes dois serviços é bastante reduzida, reflete-se no valor percentual que é inevitavelmente mais baixo.

Um dos aspetos que nos parece relevante é a pluridisciplinaridade dos serviços usufruídos pelos clientes do Kalorias (Figura 23), tentando perceber se os clientes preferem um só serviço, ou optam por usufruir das diferentes valências do ginásio.

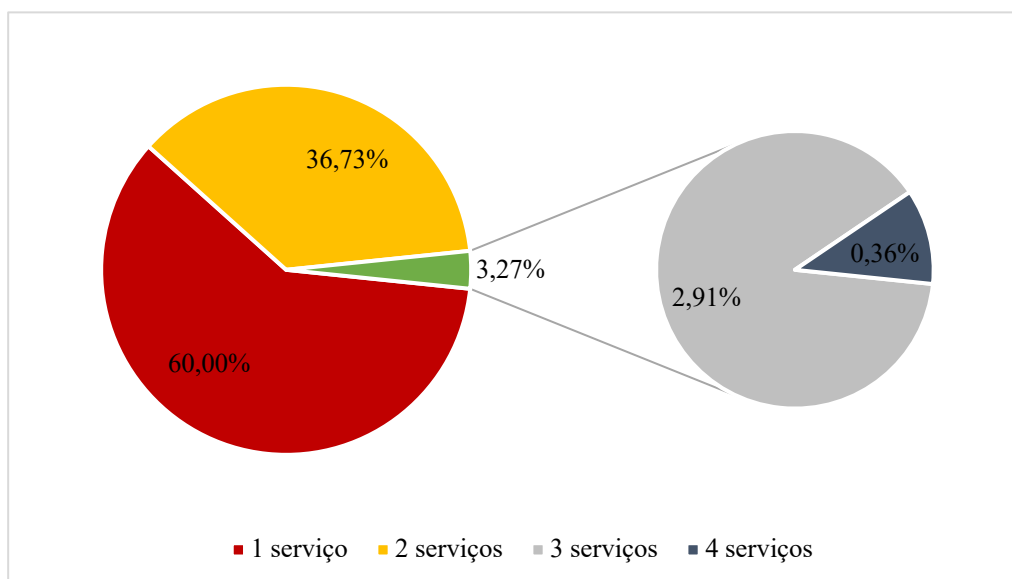
Figura 23 Valor numérico e percentual referente à seleção de serviços.



Como se pode observar na Figura 23, mais de 50% dos abordados usufruem apenas de um serviço, maioritariamente o ginásio pela razão já apresentada anteriormente, referente aos serviços que este proporciona e ao maior número de pessoas que este consegue alcançar, contendo um valor percentual de 60% representativo de 165 respostas. Os restantes 40% evidenciam assim, os clientes que selecionaram mais de um serviço.

Além de perceber a preferência por um serviço ou mais, atendendo as valências do Kalorias, procurou-se detalhar qual o número de serviços usufruídos pelos clientes (Figura 24).

Figura 24 Percentagem de utilização referente ao número de serviços disponibilizados.



Segmentando as 110 respostas obtidas referentes à seleção de mais de um serviço, 36,73% representa a utilização de dois serviços, 2,91% é correspondente ao usufruto de três e por fim, a utilização de quatro valências, com a percentagem mais baixa com o valor de 0,3%.

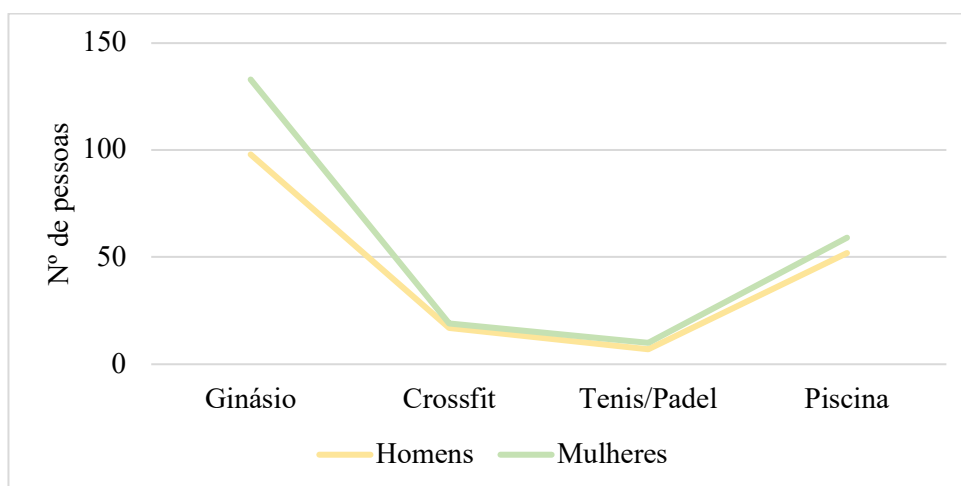
A Figura 24 demonstra que a quantidade de clientes é significativamente decrescente com o maior uso de serviços. É importante referir que existem diferentes mensalidades correspondendo ao número e/ou ao tipo de serviço solicitado. Assim, existe uma mensalidade para quem só usufrui do crossfit ou “Ténis/Padel” havendo também uma mensalidade única que inclui o serviço de ginásio e piscina, ou seja, mesmo que um cliente queira apenas utilizar a piscina, a sua mensalidade abrange também o ginásio. Com isto, queremos dizer que a percentagem associada a dois serviços pode ser

considerável pelo facto da piscina e do ginásio serem duas áreas de interesse diferentes, mas que fazem parte da mesma mensalidade.

O interesse dos clientes foca-se fundamentalmente num tipo de valência do Kálorias diminuindo drasticamente à medida que se analisa a multiutilização dos serviços disponibilizados. Essa diminuição pode estar relacionada com motivos financeiros, uma vez que quantos mais serviços o cliente usufrui maior será o seu encargo mensal, e por essa razão, a percentagem é muito baixa nos clientes com três e quatro serviços.

A Figura 25 mostra-nos o fluxo de utilização nos serviços e a sua diferença em género, de modo a compreender a preferência que estes dispõem nos quatro serviços disponíveis pelo clube.

Figura 25 Diferença do fluxo de utilização nos quatro serviços.



É possível verificar que a diferença de fluxos entre géneros nos diferentes serviços é maior na utilização do ginásio do que nas restantes valências. Esta diferença pode estar relacionada com o facto de eventualmente a mulher ter preferência por ser orientada e acompanhada durante o seu treino e eventualmente por uma acentuada mudança de mentalidade na sociedade atual, prevalecendo a igualdade de direitos e levando as mulheres cada vez mais a frequentar estes espaços. Antigamente, as mulheres não compareciam nestes espaços visto serem locais mais vocacionados para o género masculino e considerados o “espaço dos homens”, o que de forma indireta intimidava as mulheres.

De facto, no serviço do ginásio há um acompanhamento tanto na sala de exercício, como nas aulas de grupo que são guiadas e conduzidas por professores.

Segundo um estudo realizado por Tracana et al. (2013), os homens têm preferência por atividades individuais onde não necessitam de cumprir horários pré-estabelecidos, recorrendo mais a um treino independente na sala de exercício. Desta forma, as aulas de grupo são direcionadas para ambos os sexos, no entanto, estas são lecionadas num ambiente coreográfico e musical, onde pode existir uma maior adesão do sexo feminino. Cada aula é orientada para um objetivo específico de treino abrangendo determinados grupos musculares. Por exemplo, no Kalorias uma dessas aulas é focada em treino de glúteos, onde a procura por aulas desse género é maior na mulher. Além disso, o sexo feminino tem uma maior predisposição para a criação de grupos com uma aproximação mais pessoal e interação que, inevitavelmente transporta para um ambiente de convívio e lazer característico das aulas de grupo. Tal como as senhoras, os homens não rejeitam um acompanhamento técnico, no entanto, ocorre uma procura maior na sua autonomia no treino. Como os restantes serviços abrangem apenas uma área específica, a diferença entre géneros pode ser menor por esse motivo.

Tal como Walsh (2013) refere, os consumidores da área do fitness são muito exigentes e cada clube depara-se com um enorme desafio em corresponder às expectativas dos clientes. Desta forma, para compreender a satisfação dos clientes do Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha, foi solicitado ao inquirido, através da utilização de uma escala, que indicasse qual a relevância que os parâmetros apresentados na Figura 26 tinham para os mesmos. Esta análise reveste-se de particular importância, uma vez que servirá para se ter uma perceção do que o cliente mais valoriza para assim se saber quais os aspetos que o clube deve trabalhar e aperfeiçoar para atingir a perceção de qualidade por parte dos clientes.

Figura 26 Segunda parte do questionário – Parâmetros de satisfação.

Considerando a escala de 1 a 4 em que 1 é nada relevante, 2 pouco relevante, 3 relevante e 4 muito relevante, responda às seguintes questões classificando os seguintes parâmetros:

2.

2.1 Atendimento personalizado e individualizado _____

2.2 Instalações do clube _____

2.3 Horário de funcionamento e dos diferentes serviços _____

2.4 Equipamentos _____

2.5 Preço/mensalidade _____

2.6 Localização _____

2.7 Acessos _____

2.8 Restantes clientes e respetivo convívio _____

2.9 Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino _____

2.10 Serviços:

a. Treino Personalizado _____	d. Nutrição _____	g. Eventos _____
b. Sala de Exercício _____	e. <u>Crossfit</u> _____	h. Cafeteria _____
c. Aulas de Grupo _____	f. Piscina _____	i. <u>Ténis/Padel</u> _____

Na tabela que se segue representa-se o número de respostas e respetivas percentagens referentes à classificação dada pelos utentes em relação aos diferentes parâmetros analisados. Cada uma das Tabelas 6, 7 e 8, contém uma cor diferente.

Tabela 6 Somatório e percentagem de respostas nos parâmetros de satisfação.

	Casos totais - Somatório e %							
	1		2		3		4	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atendimento personalizado	17	6,2%	21	7,6%	102	37,1%	135	49,1%
Instalações do clube	3	1,1%	15	5,5%	91	33,1%	166	60,4%
Horário de funcionamento	6	2,2%	7	2,6%	84	30,6%	178	64,7%
Equipamento	5	1,8%	19	7%	98	35,6%	153	55,6%
Preço/mensalidade	5	1,8%	15	5,5%	107	38,9%	148	53,8%
Localização	1	0,4%	13	4,75%	73	26,6%	188	68,4%
Acessos	4	1,5%	15	5,5%	90	32,7%	166	60,4%
Restantes clientes e respetivo convívio	19	6,9%	39	14,2%	116	42,2%	101	36,7%
Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino	25	9,1%	53	19,3%	111	40,4%	86	31,3%

Na generalidade, dentro da escala criada, os valores 3 e 4 representam a maior parte das opções utilizadas pelos inquiridos, ou seja, de modo geral os clientes consideram todos os parâmetros de alguma forma relevantes. A classificação “Muito Relevante” (4) é a que surge com maior frequência em todos os parâmetros, com exceção dos três seguintes:

- “Restantes clientes e respetivo convívio”;
- “Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino”.
- “Atendimento Personalizado”

O parâmetro “Restantes clientes e respetivo convívio” foi-lhe atribuída a classificação “Relevante” (3) mais 15 vezes do que a opção “Muito Relevante” (4). A mesma tendência sucedeu no parâmetro “Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino”, tendo-se neste caso obtido uma diferença de 25 respostas em comparação ao valor mais alto atribuído pela escala. E por fim o “Atendimento Personalizado” surge com 6,2% a primeira opção da escala, no entanto a sua maior taxa de resposta é associada ao último valor da escala.

Os três parâmetros considerados como mais relevantes são:

- “Localização” (68,4%)
- “Horário de funcionamento” (64,7%);
- “Instalações do clube” e “Acessos” (60,4%).

A localização foi a mais selecionada com o valor 4 correspondendo a um valor percentual de 68,4% e a menos escolhida na opção 1 (Nada Relevante) representando apenas 0,4%. O horário de funcionamento vem logo de seguida com 64,7% e por fim, com igual valor percentual (60,4%) as instalações do clube e os acessos.

Grönroos (1984), Yoshida & James (2010) defendem que a qualidade está relacionada com os elementos periféricos dos serviços, ou seja, toda a área envolvida pela estrutura, concessões, estacionamento e acessibilidades. De facto, subscrevendo o que os autores referenciados anteriormente defendem, a localização, os acessos e as instalações do clube apresentam ser dos fatores com maior relevância para os clientes questionados.

À exceção do horário de funcionamento e não considerando os três parâmetros mencionados anteriormente, todos os restantes parâmetros analisados são elementos mais internos e centrais e vistos como menos relevantes pelos sócios do clube. Apenas referenciando a opção de “Muito Relevante” e associada a uma estrutura mais interna (aspectos relacionados diretamente com os serviços dentro do clube), o equipamento é o

quinto parâmetro mais relevante com uma percentagem de 55,6%. Naturalmente existe uma maior procura pelo conforto, tanto da instalação em si, como dos materiais e equipamentos disponibilizados. Desta forma, faz sentido ser um parâmetro com relativa importância para os utentes, imediatamente a seguir aos três primeiros. Os parâmetros característicos de elementos mais centrais como o preço/mensalidade com um valor percentual de 53,8%, o atendimento personalizado com 49,1%, restantes clientes e respetivo convívio com 36,7% e ferramentas tecnológicas no auxílio do treino com o valor percentual mais baixo (31,3%), são os parâmetros com menor taxa de resposta na opção “Muito Relevante”.

A preferência pela localização e pelo horário de funcionamento podem estar relacionadas. De facto, a localização, a facilidade e segurança, de acesso à infraestrutura é uma mais valia geral. Representando um parâmetro importante tanto para os mais novos como para os mais idosos. A localização da instituição revela-se estratégico, pois sendo favorável, vai ser um fator de crucial importância, particularmente no caso do Kalorias de Linda-a-Velha, pela sua instalação no perímetro urbano de uma grande cidade como Lisboa, mas oferecendo alternativas de fuga relativamente a dois dos maiores problemas desta cidade que é o trânsito intenso e o estacionamento.

Relativamente ao horário de funcionamento, o intervalo de idades entre 15 e 60 anos, mais especificadamente a partir dos 20 anos, representa a maior população de sócios socialmente ativos e empregados, o que faz do horário um aspeto de extrema importância. outro lado, apenas 19% dos inquiridos têm mais de 60 anos, o que significa que a maior parte da população desta faixa etária encontra-se aposentada, não possuindo grandes constrangimentos em termos de horários.

Desta forma, entende-se o porquê de este parâmetro ser um dos mais selecionados como “Muito Relevante”, pois existe uma percentagem de pessoas que forçosamente têm uma maior necessidade em conjugar os seus horários e organizar o seu quotidiano.

Como já referido anteriormente, o parâmetro referente aos restantes clientes e respetivo convívio foi mais predominante na opção 3 (Relevante) com 42,2%. Sendo um dos aspetos menos considerados como “Nada Relevante” pode estar associado ao facto do questionário ter sido implementado após o primeiro confinamento e pode levar à preferência pelo treino individual afastando os clientes dos grupos de treino e aglomerados. Certamente que a realização de eventos seria um ponto de partida para se proporcionar momentos de lazer e convívio e combater essa pouca relevância atribuída pelos clientes. Apesar de ser política da Administração deste ginásio realizar com alguma

frequência eventos e comemorações, infelizmente a DGS não permite, para já, a realização dos mesmos. Segundo Alexandris & Paliolia (2010) as atividades extralaborais ajudam a satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes, construindo e fortalecendo laços entre os clientes e os profissionais.

É importante referir que as ferramentas tecnológicas no auxílio do treino correspondem ao parâmetro com maior taxa de respostas associadas ao valor mínimo da escala (1) com uma percentagem de 9,1% (Tabela 6). Ou seja, o parâmetro considerado mais menos relevante.

Excluindo as ferramentas tecnológicas, todos os restantes parâmetros estão associados a uma qualidade generalizada, ou seja, todas elas de alguma forma têm o seu peso e relevância que influenciam na satisfação do cliente. A percentagem 9,1% pode estar associada a vários aspetos. A aplicação OVG criada pela marca, onde uma das suas funcionalidades é o cliente ter o seu treino detalhadamente registado, foi algo que apareceu há relativamente pouco tempo no dia-a-dia do treino dos clientes. Esta aplicação tem sido desenvolvida e aperfeiçoada ao longo do tempo, no entanto, alguns clientes optam pela “moda antiga” com o tradicional suporte em papel. De facto, há sócios que já usufruíam do clube antes da criação da aplicação e que revelam alguma resistência à mudança, preferindo continuar os seus treinos com o sistema tradicional ou através de métodos que utilizavam anteriormente.

Outro fator que pode influenciar o valor percentual deste parâmetro é a população mais idosa ter a preferência de não utilizar a aplicação por não ter um dispositivo que o permita, para além de ser um grupo etário que revela sempre mais dificuldade com novos desenvolvimentos tecnológicos.

Hoje em dia o mundo digital está muito desenvolvido na área do fitness e cada vez mais as tecnologias e os seus processos associados são necessários para criar uma vantagem competitiva no mercado (Hoye et al., 2006). Desta forma, suscita curiosidade nos clientes, onde estes acabam por ter uma tendência em acompanhar treinos e dicas online em vez do acompanhado disponibilizado pelo clube (como a OVG e o acompanhamento presencial), o que provoca uma menor adesão à ferramenta digital criada pela marca.

No entanto, é pertinente referir que, com o surgimento da pandemia a marca teve a necessidade de tornar a aplicação mais prática e próxima do cliente, no sentido em que todo o fluxo dentro do clube passou a ser controlado por reservas na aplicação, de modo a assegurar um maior controlo dentro da instalação respeitando assim as normas de

segurança impostas pela DGS – Direção-Geral de Saúde. Desta forma, inevitavelmente e por força das circunstâncias, houve um incremento do número de pessoas a servir-se da aplicação. No entanto, o clube deve procurar estratégias para que a OVG seja mais usufruída, como por exemplo, criar interações entre o cliente e a ferramenta digital fazendo com que a participação nessas atividades/interações origine benefícios e regalias em serviços.

Por fim, o atendimento personalizado foi um dos três parâmetros considerados como menos relevante. Pode estar ligado ao facto de as pessoas procurarem cada vez mais uma autonomia onde os clientes pretendem apenas desfrutar do seu treino não atribuindo importância ao atendimento ao público por parte dos colaboradores da empresa.

Nas Tabelas 7 e 8 constam as respostas obtidas por género, tentando-se perceber quais as preferências e sensibilidades em relação a homens e mulheres.

Tabela 7 Somatório e percentagem de respostas do sexo masculino.

	Somatório e % de Homens							
	1		2		3		4	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atendimento personalizado	8	6,8%	7	6%	46	39,3%	56	47,9%
Instalações do clube	1	0,9%	7	6%	33	28,2%	76	65%
Horário de funcionamento	2	1,7%	4	3,4%	40	34,2%	71	60,7%
Equipamento	2	1,7%	10	8,5%	33	28,2%	72	61,5%
Preço/mensalidade	1	0,9%	8	6,8%	40	34,2%	68	58,1%
Localização	0	0%	6	5,1%	39	33,3%	72	61,5%
Acessos	1	0,9%	6	5,1%	44	37,6%	66	56,4%
Restantes clientes e respetivo convívio	5	4,3%	18	15,4%	48	41%	46	39,3%
Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino	14	12%	23	19,7%	48	41%	32	27,4%

Tabela 8 Somatório e percentagem de respostas do sexo feminino.

	Somatório e % de Mulheres							
	1		2		3		4	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Atendimento personalizado	9	5,7%	14	8,9%	56	35,4%	79	50%
Instalações do clube	2	1,3%	8	5,1%	58	36,7%	90	57%
Horário de funcionamento	4	2,5%	3	1,9%	44	27,8%	107	67,7%
Equipamento	3	1,9%	9	5,7%	65	41,1%	81	51,3%
Preço/mensalidade	4	2,5%	7	4,4%	67	42,4%	80	50,6%
Localização	1	0,6%	7	4,4%	34	21,5%	116	73,4%
Acessos	3	1,9%	9	5,7%	46	29,1%	100	63,3%
Restantes clientes e respetivo convívio	14	8,9%	21	13,3%	68	43%	55	34,8%
Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino	11	7%	30	19%	63	39,9%	54	34,2%

Segundo a Tabela 7 e semelhante aos valores apresentados na Tabela 6, maioritariamente todos os parâmetros são considerados muito relevantes excluindo as duas últimas. De facto, as ferramentas tecnológicas no auxílio do treino e os restantes clientes e respetivo convívio predominaram no valor 3 da escala correspondendo a “Relevante”. Para o sexo masculino, as instalações do clube com 65%, corresponde ao parâmetro considerado como mais relevante seguindo-se com a mesma percentagem (61,5%), o equipamento e a localização.

O sexo feminino (Tabela 8) é similar tanto aos casos totais como aos valores apresentados pelo género masculino visto que o valor 4 foi o mais selecionado à exceção de mais uma vez dos parâmetros correspondentes aos restantes clientes e respetivo convívio e às ferramentas tecnológicas no auxílio do treino. Estes parâmetros, tal como no sexo masculino, foram consideradas apenas como “Relevantes” (3). Por ordem de preferência, a localização, o horário de funcionamento e os acessos são os parâmetros mais relevantes para as senhoras.

Comparando ambos os sexos e referindo apenas a escolha do valor 1 correspondente a “Nada Relevante”, na escala definida, o atendimento personalizado foi aquela em que a percentagem no sexo masculino (6,8%) foi superior à do sexo feminino

(5,7%). Ou seja, para os homens, o atendimento personalizado, é um fator menos relevante do que para as mulheres. Estes valores percentuais, tal como referido anteriormente podem estar ligados à condição feminina, maioritariamente mais sensível, procurando mais atenção e tendo preferência por um maior cuidado no atendimento.

Em relação ao sexo masculino, a maior parte dos homens revelam ser mais autónomos e individualistas, ou seja, muito focados em si mesmos nomeadamente no culto do corpo, não valorizando muitas vezes fatores externos como o caso específico do atendimento personalizado.

Um parâmetro que suscitou alguma curiosidade foi o preço/mensalidade que na opção “Muito Relevante” o valor percentual é maior nos homens (58,1%) do que nas mulheres (50,6%) apresentando um pequeno desvio percentual de 8%. Seria de esperar, que o valor fosse inverso, uma vez que as mulheres têm uma maior preocupação com a gestão financeira e podem ser mais reticentes ao valor.

Também este aspeto já foi alvo de algumas considerações tecidas anteriormente, mas de facto, ao longo das últimas décadas, a mulher tem vindo a preocupar-se cada vez mais com o seu corpo, considerando muito importante, tanto a sua aparência física como a elevação da sua autoestima. Assim, pode ser a crescente noção que as mulheres têm vindo a ter ao longo das últimas décadas em relação à sua saúde e ao seu próprio corpo que pode levá-las a encarar uma mensalidade de um ginásio como um investimento prioritário, não hesitando o pagamento de uma mensalidade.

Seria interessante ter conhecimento das condições sociais como a educação familiar, as experiências vividas, o estado civil e financeiro de cada género, para compreender melhor a relevância da mensalidade.

O sexo masculino tendo uma maior preferência pelos aspetos físicos e periféricos do clube, como a localização, as instalações e equipamentos correspondendo ao estudo realizado por Freitas & Lacerda (2019). Esta preferência pode estar relacionada com o seu objetivo de treino, na medida em que procuram qualidade e uma maior oferta a nível de apetrecho podendo assim, a cada treino ter a possibilidade de executá-los de forma mais versátil. Para este género, a relevância da qualidade de equipamentos refere-se aos aparelhos e materiais presentes na sala de exercício, o que mostra a preferência por parte dos homens por essa zona de treino. Em relação aos aspetos físicos, que para este género são parâmetros onde os clientes consideram muito relevantes, vai de encontro aos autores Alexandris et al. (2004a, 2004b) que defendem que um dos fatores significativos da satisfação é o ambiente físico (instalações e equipamentos).

No sexo feminino verifica-se uma preferência pela logística uma vez que lhe é mais relevante a localização, o horário e os acessos não deixando assim, de preferir os elementos periféricos (acessos). No entanto, de acordo com Tracana et al. (2013), o horário de funcionamento revela uma preferência por parte das mulheres. Atualmente ainda é visível no dia-a-dia da mulher, que para além da sua profissão ocupar grande parte do seu dia, ainda tem associado outros tipos de obrigações, nomeadamente as tarefas domésticas. O seu estilo de vida, transporta-a inevitavelmente para a necessidade de uma gestão do seu dia mais criteriosa, no sentido de conseguir incluir a atividade física no seu plano diário, por esse motivo é compreensível a preferência pelos acessos e horários de funcionamento.

Os valores percentuais do parâmetro correspondente aos restantes clientes e respetivo convívio também despertaram alguma curiosidade. As percentagens do género feminino e masculino representam respetivamente 34,8% e 39,3%. Como já mencionado na análise da Figura 25, pode existir uma maior predisposição na mulher em se sentir acompanhada. Comprovamos isso tanto, a nível da ferramenta digital e seguindo o raciocínio de Tracana et al. (2013), onde mulheres têm preferência pelas aulas de grupo. Desta forma, as aulas de grupo como o nome indica, são realizadas com várias pessoas, o que pode originar com maior facilidade a criação de grupos devido a cumplicidades criadas e levando à aproximação pessoal, promovendo um maior convívio.

Desta forma, esperava-se que os valores percentuais em relação aos restantes clientes e respetivo convívio fossem invertidos. Uma vez que, percentualmente, o sexo masculino mostra mais interesse e relevância por este parâmetro, estará relacionado certamente com a confraternização e convivência na sala de exercício, visto que a sua preferência de treino é maioritariamente individual e não em grupo.

Por fim e cruzando os valores apresentados em relação ao último parâmetro, as ferramentas tecnológicas no auxílio do treino, na opção “Muito Relevante” o maior valor percentual incide no género feminino com 34,2% em comparação ao sexo oposto que é representado por 27,4%. Desta forma, o género feminino considera mais relevante a utilização da ferramenta digital que pode estar ligado ao facto de a mulher ser mais criteriosa e de sentir necessidade de ser mais guiada e orientada. Por outro lado, o homem revela mais autonomia no seu treino, demonstrando talvez mais controlo nas rotinas adquiridas e assimiladas.

Na Tabela 9, através de uma média aritmética ponderada (Mp) foi realizada para cada parâmetro, uma análise das médias dos valores atribuídos no total e por género. A fórmula aplicada para a obtenção dos resultados foi a seguinte:

$$Mp = \frac{x_1p_1 + x_2p_2 + \dots + x_np_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

$$Mp = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

Aplicando ao género masculino e ao primeiro parâmetro apresentado na Tabela 9 (Atendimento Personalizado):

$$Mp_{M_{Atendimento Personalizado}} = \frac{8x1 + 7x2 + 46x3 + 56x4}{117} = 3,28$$

Deste modo, em função da variação do valor médio atribuído, foi desenvolvido um indicador de discordância entre os sexos para entender melhor os respetivos pontos de vista. A análise desta tabela é feita com base nas interpretações realizadas nas tabelas 7 e 8 e apenas nos vai mostrar as principais diferenças por género na importância atribuída a cada um dos parâmetros.

Tabela 9 Médias ponderadas dos diferentes parâmetros de satisfação com indicador de discordância.

Mp Atendimento Personalizado			
Total	Homens	Mulheres	Indicador de Discordância
3,29	▼ 3,28	▲ 3,30	<u>0%</u>
Mp Instalações do Clube			
Total	Homens	Mulheres	
3,53	▲ 3,57	▼ 3,49	<u>2%</u>
Mp Horário de Funcionamento			
Total	Homens	Mulheres	
3,58	▼ 3,54	▲ 3,61	<u>2%</u>
Mp Equipamentos			
Total	Homens	Mulheres	
3,45	▲ 3,50	▼ 3,42	<u>2%</u>
Mp Preço/mensalidade			
Total	Homens	Mulheres	
3,45	▲ 3,50	▼ 3,41	<u>2%</u>
Mp Localização			
Total	Homens	Mulheres	
3,63	▼ 3,56	▲ 3,68	<u>3%</u>
Mp Acessos			
Total	Homens	Mulheres	
3,52	▼ 3,50	▲ 3,54	<u>1%</u>
Mp Restantes clientes e respetivo convívio			
Total	Homens	Mulheres	
3,09	▲ 3,15	▼ 3,04	<u>4%</u>
Mp Ferramentas tecnológicas			
Total	Homens	Mulheres	
2,94	▼ 2,84	▲ 3,01	<u>6%</u>

Por observação da tabela anterior e com base na discussão de resultados das tabelas 7 e 8, constata-se que no atendimento personalizado, ambos os géneros estão em concordância visto não existir variação nas médias dos valores uma vez que estes são extremamente próximos.

Indo de encontro às Tabelas 7 e 8 onde os espaços físicos e a mensalidade são mais relevantes para o homem, nos parâmetros referentes às instalações do clube,

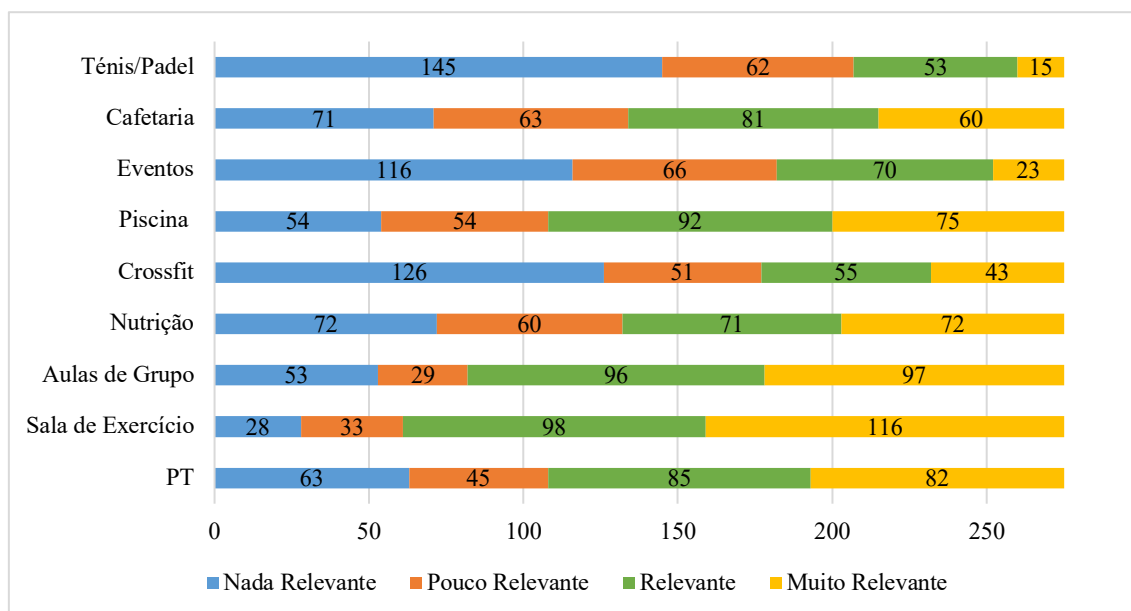
equipamentos e preço/mensalidade a média é superior no sexo masculino e a variação entre sexos é de 2%, ou seja, as opiniões das mulheres divergem 2% da dos homens.

Com a necessidade de uma maior gestão do seu dia-a-dia, o horário de funcionamento dispõe de uma maior média no género feminino, existindo uma flutuação de 2% do ponto de vista dos homens em relação ao das mulheres. A localização é mais relevante para as mulheres onde o indicador de discordância entre os sexos marca 3%. O convívio entre os clientes tem uma maior importância para os homens, sendo a opinião das mulheres desigual 4% em paridade à dos homens.

Por fim, onde existe uma opinião mais díspar e onde os sexos mais discordam é no parâmetro das ferramentas tecnológicas em que a média no sexo feminino é superior e o indicador de discordância chega aos 6%. Mais uma vez, mostra-nos que a mulher ao usufruir com mais frequência a aplicação da marca, procura uma maior organização e orientação na sua rotina de treino.

De modo a compreender tanto a importância das áreas de interesse já mencionadas, como a importância da qualidade dos serviços dentro dessas áreas e ainda serviços que não estão diretamente relacionados com as áreas de interesse, a Figura 27 apresenta a relevância atribuída ao conjunto alargado de serviços por parte dos inquiridos.

Figura 27 Caracterização da relevância dos serviços disponibilizados pelo Clube.



Iniciando a interpretação da figura anterior pela escolha da opção “Nada Relevante”, os serviços que os clientes consideram como menos relevantes, por ordem, são o ténis/padel, de seguida crossfit e eventos. Em relação aos dois primeiros, já se

constatou que, dentro das principais áreas de interesse, são os menos usufruídos pelos inquiridos representados por um valor percentual de 19,3% (Tabela 5). Desta maneira, forçosamente seriam os serviços considerados como menos relevantes. No que se refere aos eventos a sua predominância nesta opção pode estar associada ao comportamento dos clientes que se dirigem ao clube apenas e somente para realizarem o seu treino sem quererem ter qualquer tipo de contacto e interação com os demais. Como já visto anteriormente, o género masculino preza mais o convívio dos que as mulheres, no entanto, esse convívio pode estar associado a algo mais restrito com menor número de pessoas o que não é o caso de um evento que possa envolver bastantes pessoas.

Olhando para a amostragem, em relação àqueles clientes que não utilizam determinadas áreas de interesse como o ginásio, piscina, crossfit e o ténis/padel não deixam de opinar, atribuindo-lhes uma classificação como “Pouco Relevante”, “Relevante” e “Muito Relevante”. De facto, o valor percentual (0,36%) é muito reduzido de utentes que usufruem de todas as valências (Figura 24) e que podem classificar as áreas com base na experiência, no entanto, os restantes clientes que constituem a maior parte da amostragem atribuem alguma relevância, sendo que alguns deles não excluem a hipótese de experimentar futuramente algumas dessas modalidades que para as quais não estão inscritos.

Na seleção da opção “Muito Relevante” e onde existe uma maior satisfação por parte dos sócios sobressai-se, em primeiro lugar, a sala de exercício, seguindo-se as aulas de grupo e o serviço Personal Trainer (PT). Todos estes serviços mencionados estão integrados no serviço “Ginásio” o que nos mostra mais uma vez que é a área de interesse mais solicitada, pois é a que abarca um maior número de ofertas.

O serviço de Personal Trainer tem vindo a expandir-se no mercado e o seu consumo cresceu exponencialmente sendo considerado nos dias que correm como uma “moda”, concorrendo para isso nas redes sociais e os influencers digitais que são seguidos por um elevado número de pessoas, tornando-se uma referência para as mesmas.

A cafetaria apresenta valores que parecem oscilar pouco nos quatro graus de relevância apresentados. Através de informação obtida pessoalmente com o responsável pela cafeteria do clube, o que os clientes mais solicitam é o café. Apesar da diversidade de oferta, parece não existir um consumo abundante de outros produtos, por parte dos sócios não existindo uma permanência demorada neste espaço, por parte da grande maioria dos clientes. No entanto, não pode ser generalizado. Tanto para os clientes que consomem apenas o seu café antes e/ou após o seu treino, como para aqueles que

consomem algo mais, pode ser um setor considerado como zona de convívio e descontração, inclusivamente por possuir uma vasta área interior e exterior, esta última destinada a esplanada, confortavelmente decorada com algum mobiliário adequado.

É importante frisar que o questionário foi implementado após o primeiro confinamento provocado pela pandemia, o que significa que houve uma redução substancial de clientes a utilizarem os espaços da cafetaria.

Por fim, o serviço nutrição apresenta valores muito parecidos nos diferentes graus de relevância apresentados. Existindo um número considerável de clientes que optam pelo serviço de Personal Trainer, este serviço inclui a orientação nutricional, constituindo um pacote com mensalidade única, pelo que os valores entre estes dois serviços na opção “Muito Relevante” são relativamente próximos.

De referir que o Clube Kalorias possibilita um acompanhamento nutricional aos clientes que não tenham Personal Trainer, estando previstas consultas trimestralmente, podendo por isso não ser um serviço solicitado com tanta periodicidade. Outro motivo por não existir uma maior quantidade de respostas na relevância deste serviço pode estar ligado ao facto de o cliente ter preferência por um acompanhamento nutricional fora do clube ou simplesmente não o ter.

De maneira a perceber qual a importância que as aulas de grupo e a sala de exercício têm para cada género, seguindo o mesmo raciocínio aplicado na Tabela 9 através da média aritmética ponderada (Mp), a Tabela 10 apresenta as médias dos valores atribuídos, na escala de 1 a 4, pelos clientes questionados nestes dois serviços.

Tabela 10 Médias dos serviços “Aulas de Grupo” e “Sala de Exercício” por género.

Mp Aulas de Grupo	
Homens	Mulheres
2,6	3,1
Mp Sala de Exercício	
Homens	Mulheres
3,3	3,0

Como anteriormente referido e para corroborar os resultados observados na Figura 25, o género feminino tem uma maior preferência pelas atividades em grupo em

comparação com os homens. As mulheres têm mais tendência para serem guiadas e para treinar acompanhadas.

Em consonância com Tracana et al. (2013) os homens têm um favoritismo pelas práticas individuais, preferindo a sala de exercício para realizar o seu treino. O género masculino opta por um momento mais sereno e tranquilo para treinar sendo mais autónomo. Uma razão associada a esta preferência pode ser o tipo de treino que varia de género para género. Se os homens têm mais interesse num treino de hipertrofia ou treinos em que as máquinas de musculação são necessárias, só é possível fazerem-no na sala de exercício, uma vez que as aulas de grupo abarcam muitas pessoas e o nível de intensidade das mesmas deve alcançar todas as idades presentes nas aulas.

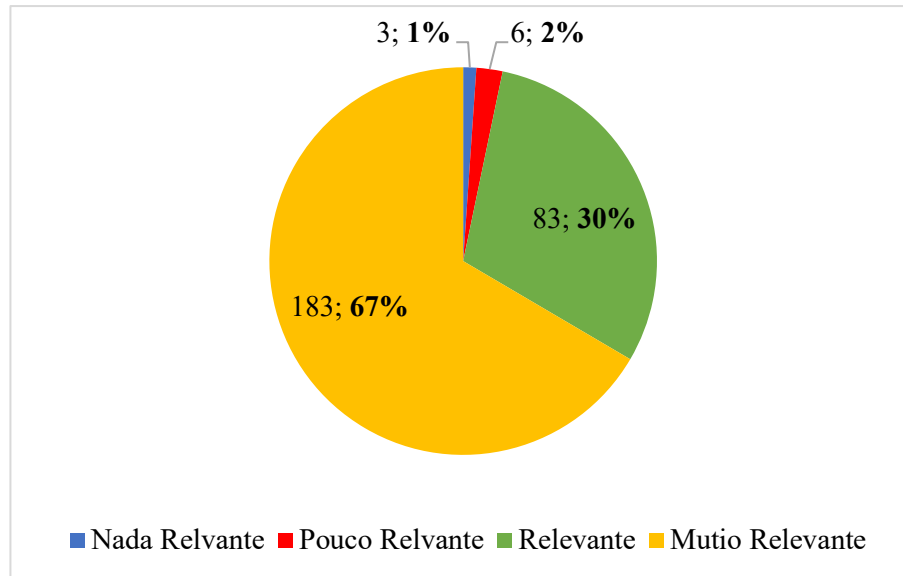
Uma das três razões de MacLean (2001) no que diz respeito à qualidade de serviço é que o sucesso de uma empresa depende da qualidade do serviço prestado pelos recursos humanos. Uma vez que são as características e comportamentos do staff que exercem um impacto considerável na intenção de recompra e na satisfação e lealdade do cliente (Price & Arnould, 1999), ainda na segunda parte do inquérito é solicitada a classificação da relevância equipa de profissionais. Além disso, pede-se a seleção das 3 valências que o cliente mais valoriza e acha imprescindível numa equipa técnica (Figura 28).

Figura 28 Segunda parte do questionário – Valências.

2.11 Equipa de Profissionais _____	
Qual ou quais as valências que mais valoriza? (Selecione 3)	
a. Simpatia	d. Acompanhamento
b. Empenho	e. Profissionalismo
c. Competências técnicas	f. Responsabilidade
d. Disponibilidade	

A Figura 29 apresenta a classificação da relevância que a equipa de profissionais tem para os sócios.

Figura 29 Distribuição em número e respetiva percentagem da relevância da equipa de profissionais.



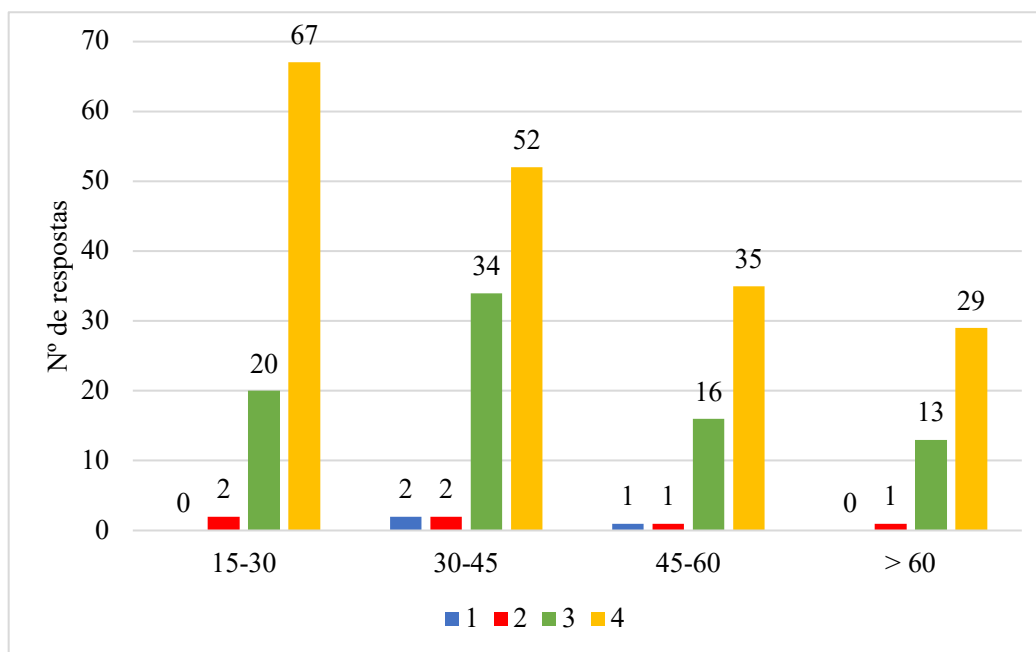
Pela análise da Figura 29 conclui-se que 67% dos clientes inquiridos consideram a equipa de profissionais muito relevante e dão especial importância às qualidades da equipa técnica predominando a escolha “Muito Relevante”, 30% dos clientes consideram apenas “Relevante” e por fim, das 275 pessoas inquiridas, 6 delas acham “Pouco Relevante” e outras 3 consideram que não tem relevância nenhuma. O valor percentual 30% é ainda um valor representativo que pode estar associado aos sócios que não dão especial importância ao atendimento personalizado e ao contacto com os profissionais. Com base na interpretação da Tabela 7 e 8 esse comportamento é mais característico nos homens. Em suma, de modo geral, a média das respostas foi 3,6 sendo um valor bastante satisfatório referente à relevância do staff.

Numa empresa, a satisfação do cliente está muito relacionada com o staff e a empatia que este tem com os seus clientes, uma vez que é a equipa técnica que está na linha da frente em contacto direto como o sócio. Mafini & Dlodlo (2014) defende que é a sinergia e a coesão dos profissionais que marca a diferença na satisfação do consumidor.

No nosso entender a simpatia que os membros de uma equipa técnica revelam para com os clientes é fundamental para o bem-estar dos mesmos, mas este aspeto aliado a um verdadeiro espírito de grupo, no qual a coesão seja bem evidente, proporciona um clima de positivismo e energia que seguramente será fundamental para o sucesso de uma estrutura com estas características.

No sentido de se otimizar a qualidade da relação interpessoal, de acordo com a faixa etária dos clientes, seccionou-se a população amostrada em intervalos de idades (Figura 30).

Figura 30 Classificação da relevância da equipa de profissionais por faixas etárias.



O agrupamento de pessoas por intervalos de idades revelou que a faixa etária mais baixa e mais alta não selecionaram a opção “Nada Relevante” e a escolha pela opção 4 (Muito Relevante) é particularmente dominante na faixa etária entre os 15 e os 30 anos, apresentando-se bem destacada no intervalo 45 - 60 e no grupo superior aos 60 anos. Não será negligenciável as respostas obtidas na faixa etária entre os 30 e os 45 anos, onde mais uma vez a opção 4 prevaleceu, mas com menor destaque em relação à opção 3 (Relevante).

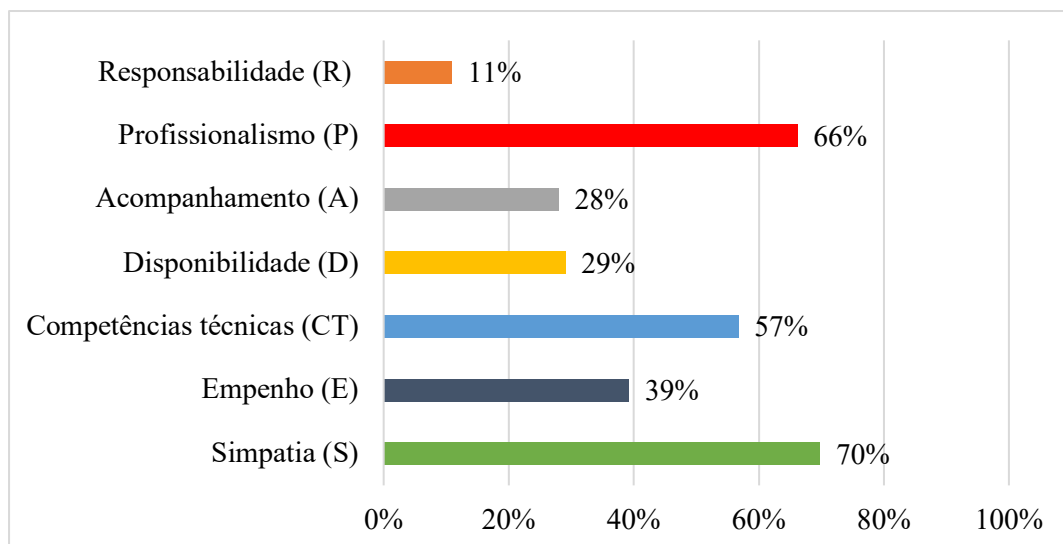
É importante evidenciar que as idades compreendidas entre 30 e 45 anos contém o maior valor percentual de inquiridos questionados com 33% (Figura 21) em relação às idades de 15 a 30 (32%). Desta forma, os jovens consideram mais relevante a equipa de profissionais em comparação à faixa etária que lhes segue, uma vez que 67 pessoas atribuíram 4 na primeira faixa etária e 52 na segunda. Já na escolha por “Relevante” os papéis invertem-se sendo superior nas idades de 30 a 45 anos. Apesar de não serem muitas as pessoas a optarem pelo “Pouco Relevante” este parece estar distribuído homogeneamente todas as faixas etárias (Figura 30).

Os mais novos são os sócios que mais relevância atribuem ao staff. É no intervalo de idades dos 15 aos 30 anos que se encontra tanto o valor mais alto na opção “Muito Relevante” como nenhum valor atribuído a “Nada Relevante”. Referindo primeiramente a última evidencia, esta pode estar associada ao facto dessa faixa etária englobar idades características da adolescência onde a maturidade social não está totalmente vincada. Ou seja, nesta fase de desenvolvimento e transformação está a decorrer um processo de crescimento, onde sua identidade está em amadurecimento tal como a sua formulação de opinião. Desta forma, poder-se-á interpretar este facto por haver um possível distanciamento do comportamento social do adulto, revelando uma maior tranquilidade e despreocupação no que diz respeito à solicitação da opinião técnica num determinado assunto, podendo considerá-los um pouco acríticos.

Em relação ao facto da última faixa etária não ter selecionado “Nada Relevante” deve-se ao facto de serem idades que apresentam uma maior serenidade e onde procuram desfrutar mais do que serem propriamente críticos.

Na Figura 31 constam os atributos do staff técnico que os clientes consideram mais relevantes.

Figura 31 Valor percentual das valências atribuídas pelo consumidor.



Conforme a Figura 31, para os sócios do Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha, a competência mais selecionada com 70% foi a simpatia e logo de seguida o profissionalismo com 66% e em concordância com Dhurup et al. (2006a) que defende que é um dos determinantes mais importantes na satisfação do serviço. Dhurup menciona

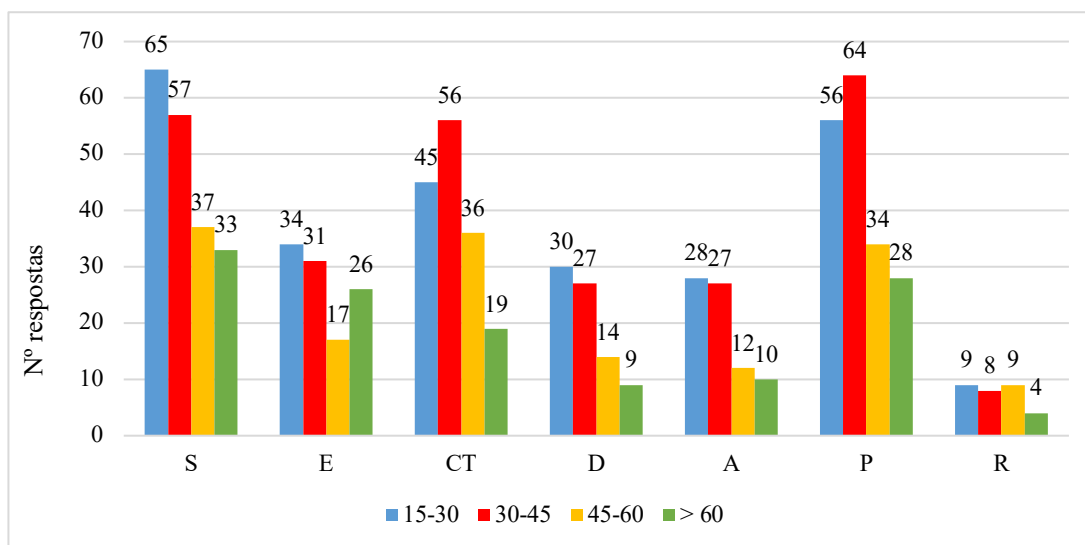
também as competências técnicas como outra variável significativa na retenção. Desta forma, e com 57% a competência é a terceira valência mais procurada nos profissionais.

A responsabilidade foi a competência menos selecionada. Desta forma, talvez sugira que os clientes a associam ao profissionalismo, uma vez que estão interligados, pois não haverá profissionalismo sem haver responsabilidade.

A simpatia é o valor mais procurado na equipa técnica pelos clientes, o que demonstra a procura de um staff com uma empatia bastante apurada. A importância atribuída a esta valência inclui a forma como o professor recebe o cliente desde a chegada até à saída da instalação, bem como toda a disponibilidade apresentada por parte da equipa. Desta forma, a marca Kalorias investe muito nos seus colaboradores nesse sentido, uma vez que todos os profissionais do clube passam por um processo de estágio onde é verificada a concordância com os valores da marca já referenciados no documento.

A Figura 32 representa a importância das valências para as diferentes faixas etárias.

Figura 32 Número de respostas atribuídas em cada valência segmentado por faixas etárias.



Segmentando a preferência de valências pelas faixas etárias delineadas, todas elas contêm simpatia, profissionalismo e competências técnicas, à exceção do grupo maiores de 60 anos que, ao invés das competências técnicas realçam o empenho.

A simpatia é a competência mais procurada por todas as idades analisadas. O intervalo de idades mais baixo tem exatamente a mesma preferência pelas 3 valências selecionadas de forma geral. A faixa etária entre 30 e 45 anos dá mais valor ao profissionalismo contendo 64 respostas, seguindo-se a simpatia com 57 e com um valor

muito próximo, as competências técnicas com 56 respostas. Na penúltima faixa etária e com números muito chegados, a simpatia continua a ser a característica mais valorizada tendo sido eleita por 37 clientes, posteriormente e com menos um valor (36) as competências técnicas, e o profissionalismo é colocado em terceiro lugar com 34 respostas. Por fim, como referido no início do parágrafo, a população mais idosa tem como preferência por ordem, a simpatia e profissionalismo procurando também o empenho dos professores também eles com valores bastante aproximados. De forma geral, a responsabilidade foi a competência menos selecionada por parte dos consumidores.

A preferência pelo empenho por parte dos mais velhos pode estar ligado ao facto de estes serem mais carentes e inseguros em relação à atividade física e, por isso procurarem uma proximidade ao staff para sentirem uma atenção especial, por parte da equipa.

Na realidade, o empenho significa uma procura por parte dos profissionais em querer estar na presença dos seus sócios e realizar um trabalho de proximidade. Para muitos clientes, este clube é como se fosse uma segunda casa, sendo frequente as manifestações de agrado pelo facto de ao chegarem ginásio existir alguém a perguntar como está a ser o seu dia?” revelando um sentimento radiante. Desta forma, há uma maior valorização pelo empenho em vez das competências técnicas.

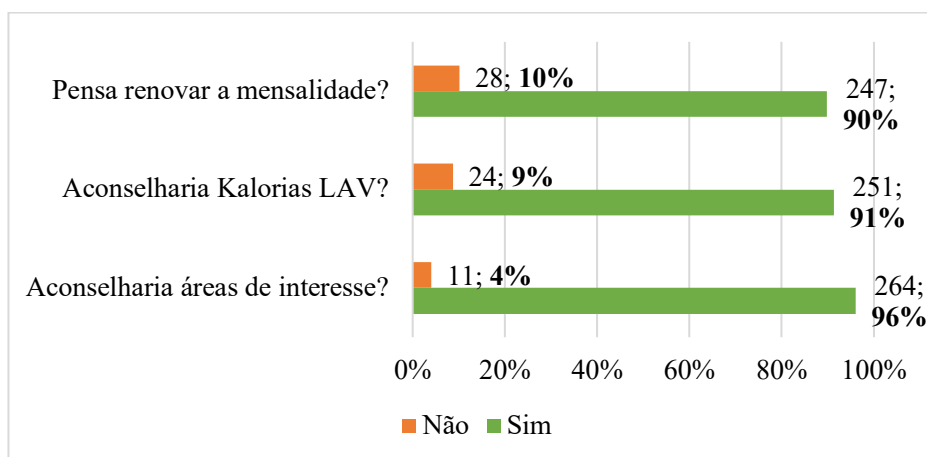
De maneira a perceber o compromisso que os clientes têm para com o clube analisado, mais precisamente a sua lealdade altitudinal, que está focada nos sentimentos em relação a um determinado serviço e se o recomenda a possíveis clientes (Yi & La, 2004), é realizado na terceira parte do inquérito três questões focadas em compreender a intenção de recompra e aconselhamento do consumir onde este tem apenas de selecionar a opção “Sim” ou Não” (Figura 33).

Figura 33 Terceira parte do questionário.

3. Aconselharia as suas áreas de interesse a outras pessoas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
4. Aconselharia o Kalorias de Linda-a-Velha a outras pessoas? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
5. Pensa renovar a sua mensalidade com o ginásio? Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

Na próxima figura é feita uma análise dos resultados adquiridos nas três questões colocadas.

Figura 34 Valor percentual e em número da intenção de recompra e aconselhamento do cliente.

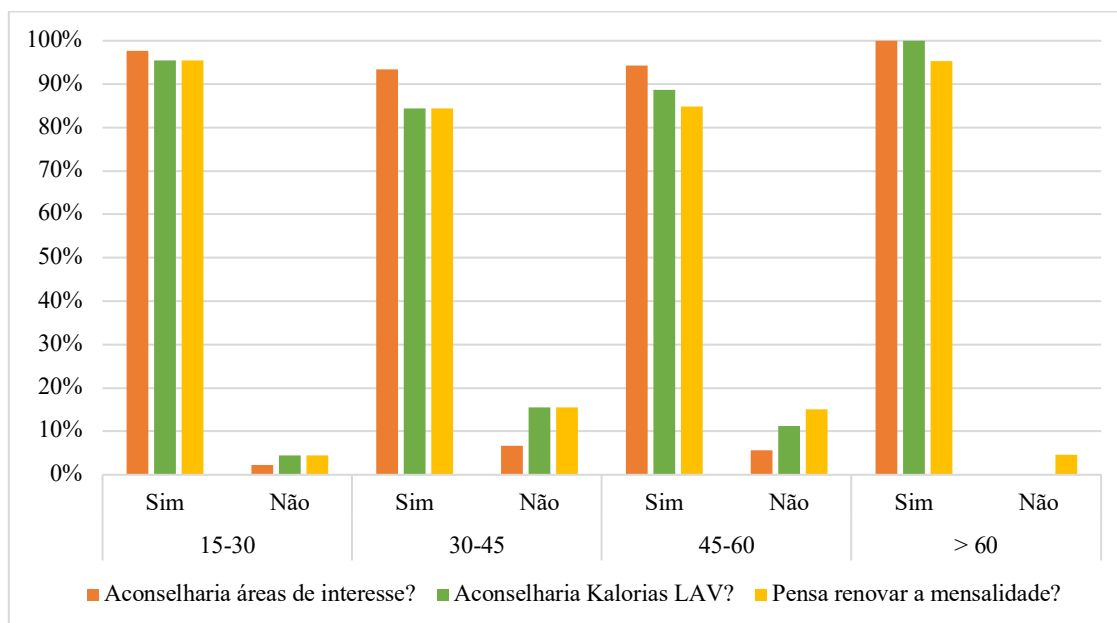


As respostas às três perguntas colocadas são bastante positivas visto que a resposta “Sim” tem um valor percentual igual ou superior a 90% em todas as questões. No que diz respeito à intenção de recompra, apenas 10% dos clientes não tem o intuito em renovar a mensalidade, sendo bastante satisfatório que dos 275 inquiridos, 247 queiram permanecer no clube refletindo assim, uma taxa de retenção de 90%. Na segunda pergunta apresentada, 91% dos consumidores aconselha o Clube de Saúde Kalorias de Linda-a-Velha e por fim, com o maior valor percentual (96%), os consumidores aconselham os serviços que usufruem. Concluindo, é notório o contentamento e agrado dos sócios tanto a nível geral, como dos serviços e comodidades.

As percentagens, nas três questões, correspondentes à seleção da opção “Não”, podem refletir as pessoas que não estejam satisfeitas com os parâmetros que analisados na Tabela 6.

Foi realizada uma interpretação por idades da terceira parte do inquérito de modo a compreender as diferentes perspetivas (Figura 35).

Figura 35 Intenção de recompra e aconselhamento nas diferentes faixas etárias.



A Figura 35 confirma que as idades entre os 30 e 45 anos, comparativamente com as outras, são as idades que menos valor atribuem ao Clube de Saúde e os mais velhos são os que têm o clube em mais consideração e os mais fiéis ao mesmo. Estes últimos, na sua totalidade, tanto aconselham as suas áreas de interesse como o clube em si. A intenção de recompra e aconselhamento das idades dos 15 aos 30 anos é também bastante favorável. As faixas etárias do meio, que abarcam as idades entre os 30 e os 60 anos, são as idades que mais selecionaram a opção “Não” o que os torna os mais descontentes apesar do balanço final ser manifestamente positivo em todas as questões colocadas.

Como já mencionado, os intervalos de idade mais baixo e mais alto compreendem idades que optam por não serem tao críticos e avaliativos como as idades entre os 30 e os 60 anos refletindo-se assim na intenção de recompra e aconselhamento.

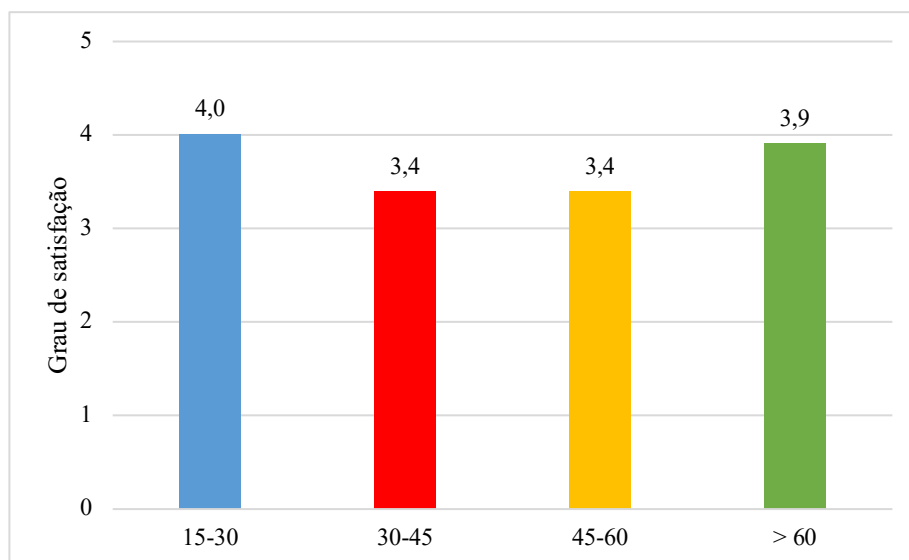
Na quarta e última parte do questionário é interrogado qual o grau de satisfação do cliente compreendendo uma escala diferente (Figura 36).

Figura 36 Quarta parte do questionário.

6. Obedecendo à seguinte escala responda, por favor, à última questão:
(1) Insuficiente (2) Razoável (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente
 Qual o seu grau de satisfação com o Clube? _____

Na Figura 37 constam as distribuições referentes à satisfação revelada pelas diferentes faixas etárias.

Figura 37 Média referente ao grau de satisfação nos intervalos etários.



A média geral do grau de satisfação foi de 3,7 e em todos os intervalos de idades a média respetiva foi sempre positiva e acima de 3, o que de modo geral é bastante satisfatório. Cruzando os dados da figura anterior com os da Figura 34 era de esperar um retorno da última questão bastante positivo. Os mais novos são os mais satisfeitos seguindo-se os maiores de 60 anos e por fim, com uma média equivalente, as faixas etárias centrais.

Os mais velhos são os clientes mais fiéis ao clube e veem este como uma parte integrante do seu dia-a-dia, procurando não só a realização da sua prática desportiva, bem como a companhia dos professores explorando os valores mais afetivos e sociais.

4. Conclusão

No que se refere ao estágio, optei por realizar o estágio no meu local de trabalho tendo este tido a duração de apenas seis semanas. O facto de ser profissional na área do exercício e saúde e em paralelo estar a realizar um estágio profissional em gestão do desporto tem as suas vantagens e desvantagens.

Os objetivos previamente definidos para desenvolver ao longo do estágio foram os seguintes:

- a) Conhecer a estrutura e a dinâmica da organização;

- b) Vivenciar os processos de gestão e planeamento nas seguintes áreas e departamentos da empresa: Crossfit; Aulas de Grupo; Family Fitness; Programas Especiais; Treino Personalizado; Administração;
- c) Liderar determinadas tarefas.

Em relação ao primeiro objetivo, o facto de fazer parte da empresa como colaboradora na área de exercício e saúde há alguns anos, acabou por facilitar o conhecimento da estrutura e dinâmica da organização. Este conhecimento afigura-se como exclusivamente do ponto de vista do staff, uma vez que diz respeito à estrutura da empresa, mas não reflete a forma como cada um dos departamentos trabalham e como são estabelecidas as ligações entre os mesmos de maneira a que estes atuem de forma síncrona. No entanto, nas reuniões mensais com o diretor técnico, são abordados certos e determinados assuntos relacionados com o funcionamento e gestão interna do clube, acabando por manter todos os seus colaboradores informados sobre o funcionamento de determinadas tarefas. Em resumo, seis semanas não me permitiram ter um conhecimento mais aprofundado daquele que já tinha anteriormente acabando por conhecer a dinâmica e estrutura da organização de forma superficial.

No se refere ao segundo objetivo, o processo mais próximo da gestão nos diferentes departamentos foi sem dúvida, a possibilidade de compreender o processamento de honorários tendo tido apenas dois contactos em dois departamentos, Family Fitness e Crossfit.

Por último, no que diz respeito à liderança em determinadas tarefas, grande parte das funções apresentadas no capítulo 2.2. foram atividades de iniciativa própria. Ou seja, eu apresentava uma determinada ideia, essa era analisada pelo coordenador responsável e de seguida eu operacionalizava as respetivas tarefas. No entanto, consegui realizar duas tarefas onde era totalmente responsável pela sua dinâmica e gestão, acabando por ter a experiência de liderança e direção de atividades desportivas dentro do Clube de Saúde de Kalorias de Linda-a-Velha. De facto, tanto a elaboração da competição interna de natação, o desenvolvimento do programa especial de natação para adultos e a gestão dos recursos humanos afetos às atividades atrás referidas, representam as atividades que mais se aproximaram da prática de estágio idealizada inicialmente.

Resumidamente e como grande limitação, a situação pandémica que se viveu durante o estágio condicionou a normal consecução do mesmo. Outra limitação associada, é o facto de ser colaboradora na empresa e isso ter-se traduzido em alguma falta de compromisso na distribuição de tarefas e no acompanhamento dos processos de gestão

por parte dos responsáveis pelos departamentos onde inicialmente se tinha acordado que seriam contemplados na planificação do estágio.

A relação de qualidade, satisfação e posterior fidelização pode estar ligada a um conjunto de atributos que modelam as perceções e perspetivas em relação à satisfação. É com bases nesses atributos que a empresa se deve orientar e atuar, procurando repetidamente um aperfeiçoamento dos mesmos.

De seguida respondemos aos objetivos do estudo apresentando as principais conclusões.

Caracterizar os serviços que os clientes usufruem

Em primeiro lugar, achou-se relevante caracterizar os serviços que os clientes usufruem dentro do clube tanto em quantidade como em género. Desta forma, concluiu-se que as mulheres estão a frequentar mais o Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha e das quatro áreas existentes, todas elas são mais usufruídas pelo género feminino. A área de interesse com maior número de clientes é o ginásio e dentro desta área de interesse é relevante destacar os serviços de sala de exercício e das aulas de grupo uma vez que são os mais utilizados. O primeiro é o serviço considerado como mais relevante para os sócios e em especial para os homens, logo de seguida, como o segundo serviço mais relevante são as aulas de grupo, caracterizado por uma procura maior pelas mulheres. Das quatro áreas (Ginásio, Piscina, Ténis/Padel e Crossfit) referidas foi concluído que 60% dos entrevistados opam pela utilização apenas de um serviço, sendo este maioritariamente o ginásio.

Analisar a satisfação dos clientes relativamente a diferentes parâmetros

Generalizando, os parâmetros que se destacaram, que parecem ser mais importantes e que os clientes se mostram mais satisfeitos, por ordem são, a localização, o horário de funcionamento, as instalações do clube e os acessos. Diferenciando por género, verificou-se que a localização foi o único parâmetro selecionado por ambos os géneros, presente nos três primeiros parâmetros, apesar de existir uma preferência maior na mulher. O sexo masculino tem uma maior preferência pelos aspetos físicos e periféricos do clube como as instalações do clube e os equipamentos. Já o sexo oposto, tem um favoritismo pela logística uma vez que lhe é preferido o horário de funcionamento. Os acessos e as instalações do clube também são considerados relevantes para as mulheres e vistos como elementos periféricos.

De maneira geral, todas as características foram consideradas “Muito Relevantes”, o clube deve interpretar esses dados encarregando-se de trabalhar na melhoria de todos eles. Por outro lado, o parâmetro das ferramentas tecnológicas, contou com o maior valor percentual como “Nada Relevante”.

Outro parâmetro analisado foi a relevância que equipa técnica tem para os clientes e quais as valências que estes mais procuram no staff. 67% das pessoas questionadas consideram o staff como “Muito Relevante” e a faixa etária mais nova é a que considera mais relevante a equipa técnica.

Concluiu-se que existe uma maior procura em primeiro lugar pela simpatia depois o profissionalismo e por fim as competências técnicas. Portanto, não menosprezando a técnica e a competência na área, para os clientes do Kalorias, a simpatia é uma qualidade primordial e por isso, a gestão do clube deve zelar e trabalhar por uma equipa onde esse valor deve ser básico e homogêneo uma vez que são os instrutores o elo de ligação entre o sócio e o ginásio. No entanto, apesar da simpatia ser um aspeto fundamental, no sentido dos clientes se sentirem perfeitamente enquadrados, não deixa de ser algo estranho, visto tratar-se de uma atividade de elevada exigência profissional, sendo para isso fundamental um staff altamente competente.

Este aspeto pode sugerir que os clientes ao optarem pela simpatia, não quer dizer que não valorizem o profissionalismo e a competência, no entanto, parece-nos sinceramente que a simpatia da equipa técnica pode levar o cliente, inconscientemente a subvalorizar as outras componentes, encontrando-se camufladas pela forma de relacionamento e interação profissional/cliente.

Analisar atitudes e comportamentos futuros e satisfação geral dos clientes

Os dados conseguidos mostram-nos valores percentuais bastante reduzidos na intenção de não aconselhamento dos serviços e da renovação da mensalidade. Se os clientes estiverem satisfeitos, a sua intenção de recompra será maior. É absolutamente fundamental tentar perceber este comportamento.

Tanto no grau de satisfação como na intenção de recompra e aconselhamento, os valores são superiores na faixa etária mais nova (15 aos 30 anos) e na mais velha (>60 anos). Mesmo assim, no grau de satisfação sobressaem-se os mais novos e na intenção de recompra e aconselhamentos os mais velhos.

Na realidade e de uma forma geral, a opinião é bastante favorável e satisfatória em relação aos serviços prestados pelo Clube de Saúde de Linda-a-Velha. Então, a questão que se impõe tem forçosamente a ver com a justificação do aparente desinteresse

por parte dos clientes em cativar pessoas ou até mesmo renovar com o Kalorias! A marca deve conhecer os interesses dos seus consumidores procurando aperfeiçoar a tomada de decisão tendo como base as preferências dos mesmos. Assim, a marca consegue proporcionar mais momentos e serviços direcionados para o cliente de forma a trabalhar na percepção de qualidade e retenção a longo prazo. Por outro lado, como mostra a análise de dados no que se refere aos parâmetros de satisfação, o atendimento personalizado, a ferramenta digital e o convívio, foram os parâmetros considerados como menos relevantes. Uma vez que são serviços do clube, a marca tem de procurar inovar e encontrar estratégias para que esses parâmetros atuem de diferente forma para criar relevância no quotidiano do cliente. Como sugestão referente às ferramentas tecnológicas e uma que o clube tem o propósito de fazer chegar a aplicação, que se encontra em constante crescimento, ao maior número de sócios, deve arranjar estratégias de forma a conseguir para igualar a sua relevância e satisfação aos restantes parâmetros. Para se conseguir um maior usufruto da aplicação por parte dos sócios, sugere-se a realização de uma interação entre a ferramenta digital e os mesmos. Concretizando a ideia, se o consumidor realizasse através da aplicação tarefas definidas, seriam acumulados progressivamente pontos, o que podiam ser transformados, por exemplo, em descontos na mensalidade, ou direito a uma consulta de nutrição com epigenética ou utilização gratuita da água vitaminada, etc.

Vários são os fatores que podem concorrer para este fenómeno (desinteresse na recompra e aconselhamento), aos quais não será de excluir a situação epidemiológica que se vive e também de um perfil psicológico onde possa sobressair um individualismo e uma indiferença para a manutenção e crescimento de uma determinada estrutura, ou seja, clientes que não têm interesse se a empresa tem ou não sucesso e que se dirigem à instituição apenas para realizar o que pretendem, não tendo rigorosamente nenhum interesse nos aspetos relevantes para o bom funcionamento da empresa.

Recentemente, a qualidade do serviço é considerada uma das melhores ferramentas para sustentar e aumentar o número de clientes bem como desenvolver vantagem competitiva (Babakas et al., 2004; Soita, 2012; Yu et al., 2014).

De facto, e concordando com os autores atrás referidos, o sucesso de uma instituição vocacionada para o bem-estar e para a saúde, passará por uma administração alerta, na busca constante da melhoria da qualidade, passando forçosamente por uma política de proximidade que possibilite a percepção de qualidade dos consumidores.

De uma forma geral, este estudo tem implicações práticas relevantes a nível da gestão do Clube de Saúde de Kalorias de Linda-a-Velha, na medida em que são explicitados os aspetos que podem ser melhorados e os que devem ser mantidos para uma maior satisfação do cliente.

5. Limitações e Sugestões

Tal como em outros estudos desta natureza, foram encontradas algumas limitações que serão explanadas de seguida.

Em relação à amostra e tendo sido desenvolvidas duas vias de implementação do questionário para se chegar ao máximo número de pessoas, via internet e suporte físico, em quatro semanas foram conseguidos apenas 275 questionários. Uma vez que o estado pandémico assolou o país desde março de 2020 e originou um decréscimo de metade dos sócios do clube, inevitavelmente a população amostrada foi inferior ao pretendido. Um tempo mais alargado para o desenvolvimento de um estudo com estas características teria sido mais representativo da realidade do Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha. Além disso, outra sugestão seria a realização de questões de resposta aberta onde os inquiridos poderiam elaborar mais as suas respostas facilitando nalguns casos a interpretação de dados.

O facto de o estudo ter sido realizado apenas num dos clubes integrantes da marca, ou seja, no Kalorias de Linda-a-Velha, não permitiu ter uma análise global de todos os ginásios da cadeia, tendo a amostra sido limitada aos clientes inscritos naquele clube.

Pelo facto de existirem 15 clubes de saúde Kalorias espalhados por quatro regiões do país, algumas delas estão distintas do ponto de vista geográfico e socioeconómico, bem como direções administrativas distintas, sugere-se que, em estudos futuros se faça uma avaliação global, de forma, a entender-se quer a satisfação geral da marca Kalorias, quer a satisfação particular em cada uma das unidades.

Seria pertinente para trabalhos futuros, incluir dentro das variáveis demográficas que foram analisadas (idade e género) as habilitações literárias. Esta pode ser uma variável pertinente que auxilie na compreensão da relação da satisfação do ginásio e a sua retenção, podendo ainda ser um elemento diferenciador entre as diferentes regiões.

Seria particularmente interessante, futuramente, o mesmo tipo de estudo ser estendido a ginásios com características e dinâmicas diferentes no mercado.

A realidade dos ginásios low cost é algo que é necessário entender-se, principalmente do ponto de vista económico e social e quais as razões para a sua implantação. Assim, num mercado cada vez mais competitivo e fortemente afetado por fenómenos anómalos como por exemplo epidemias de doenças infecciosas generalizadas, torna-se interessante perceber e averiguar as diferenças e a perspetiva de qualidade e satisfação pelos ginásios low cost, nos quais a maior diferença passa pelo facto de se pagar apenas os serviços que o cliente quer utilizar, havendo isenção de fidelização.

Referências

- American College of Sports Medicine (2013) *ACSM Guidelines for Exercise Testing and Prescription*.
- *American College of Sports Medicine*. Retirado a 10 de maio de 2020 de <https://www.acsm.org>
- Albayrak, T., & Caber, M. (2014). Symmetric and asymmetric influences of service attributes: The case of fitness clubs. *Managing Leisure, 19*(5), 307-320. DOI:[10.1080/13606719.2014.885711](https://doi.org/10.1080/13606719.2014.885711)
- Alexandris, K., & Palialia, E. (1999). Measuring customer satisfaction in fitness centres in Greece: An exploratory study. *Managing Leisure, 4*(4), 218-228. DOI:[10.1080/136067199375760](https://doi.org/10.1080/136067199375760)
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C., & Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European sport management quarterly, 4*(1), 36-52. DOI:[10.1080/16184740408737466](https://doi.org/10.1080/16184740408737466)
- Bell, K. (1989). *Coaching excellence*. Austin, TX: Keel.
- Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International journal of qualitative studies on health and well-being, 8*(1). DOI:[10.3402/qhw.v8i0.19823](https://doi.org/10.3402/qhw.v8i0.19823).
- Bilhim, B. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas (4 Ed)*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blair, S. N., LaMonte, M. J., & Nichaman, M. Z. (2004). The evolution of physical activity recommendations: how much is enough?. *The American journal of clinical nutrition, 79*(5), 913S-920S. DOI: [10.1093/ajcn/79.5.913S](https://doi.org/10.1093/ajcn/79.5.913S)

- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Campos, F. A., Simões, V. C., & Franco, S. A. (2016). A qualidade em atividades de grupo de fitness: construção e validação do questionário “Qualidade do Instrutor de Fitness-Atividades de Grupo”(QIF-AG). *Psicologia*, 30(1), 37-48.
- Carta Europeia do Desporto (1992). Retirado dia 7 de novembro de 2020 de <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169>.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge management*, 11(4):45-57. DOI:[10.1108/13673270710762701](https://doi.org/10.1108/13673270710762701)
- Costa, R. (2018). Nem tempo, nem motivação. Estamos a fazer menos exercício. *Público*, 6 de abril de 2018. Retirado a 17 de maio de 2020 de https://www.dgs.pt/programa-nacional-para-a-promocao-da-atividade-fisica/ficheiros-externos-pnpaf/entrev_pjt-eurobarometro-publico-pdf.aspx
- Cunha, Luís M. (2007). *Os espaços do desporto, uma gestão para o Desenvolvimento Humano*. Coimbra: Almedina.
- Dehghani, S., Gharooni, A., & Arabzadeh, A. (2014). Staff Empowerment, Entrepreneurial Behaviors and Organizational Efficiency in Iranian Headquarter Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1130-1141, DOI:[10.1016/j.sbspro.2013.12.600](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.600).
- Dias, C., Ferreira, A., Romão Pereira, A., & Fonseca, A. M. (2019). Examining the relationship between perceived service quality, satisfaction, and renewal intention in Portuguese fitness centers. *Revista de psicología del deporte*, 28(2), 0049-58.
- 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. DOI:[10.1123/jsm.24.1.83](https://doi.org/10.1123/jsm.24.1.83)
- Foroughi, B., Iranmanesh, M., Gholipour, H. F., & Hyun, S. S. (2019). Examining relationships among process quality, outcome quality, delight, satisfaction and behavioural intentions in fitness centres in Malaysia. *International Journal of*

Sports Marketing and Sponsorship, 20, 374-389. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2018-0078>

- Freitas, A. L. P., & Lacerda, T. S. (2019). Fitness centers: what are the most important attributes in this sector?. *International Journal for Quality Research*, 13(1). DOI:10.24874/IJQR13.01-11
- Gillentine, A., Crow, R. B., & Harris, J. (2009). Introduction to the sport industry. *Foundations of sport management*, 1-14.
- Gonçalves, C. (2018). Antecedents of members retention in fitness: case study of fitness clubs in Portugal. In *26th EASM Conference 2018: Abstract Book* (pp. 420-421). European Association of Sport Management.
- Guenzi, P., & Pelloni, O. (2004). The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of service industry management*, 15(4), 365-384. DOI:10.1108/09564230410552059
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. (4.^a ed.). Austrália: Routledge.
- Kalorias (s.d.). Retirado a 17 de março de 2014 de <https://www.kalorias.com>
- Mafini, C., & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1166>
- Maguire, J. S. (2002). Body lessons: fitness publishing and the cultural production of the fitness consumer. *International Review for the sociology of sport*, 37(3-4), 449-464. <https://doi.org/10.1177/1012690202037004896>
- Maksimović, N., Matic, R., Tovilović, S., Popović, S., Maksimović, B., & Opsenica, S. (2017). Quality of services in fitness centres: importance of physical support and assisting staff. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 39(3), 67-78.
- Matos, M. G. D., Marques, A., Calmeiro, L., & Loureiro, N. (2014). Diferentes perfis comportamentais em adolescentes e associação à prática de atividade física. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 15(2), 495-509. <http://dx.doi.org/10.15309/14psd150213>
- Mendes, R., & Breda, J. (2017). Novas tecnologias na promoção da Atividade Física. *Revista de Fatores de Risco*, 106-111.

- Mendonça, J. R. C., & Dias, S. M. R. C. (2006). From French and Raven (1959) to power/interaction model of interpersonal influence: a discussion of power and social influence/De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE. BR*, 4(4).
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. (1992). Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management journal*, 35(1), 9-37. <https://doi.org/10.2307/256471>
- Oh, S. H., Lee, H. S., & Kim, S. J. (2011). The effects of service quality and relationship benefits on relationship commitment and customer loyalty in membership fitness club. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 21(3), 115-125. <https://doi.org/10.1080/21639159.2011.9711018>
- Parviainen, J. (2018). Embodying industrial knowledge: An epistemological approach to the formation of body knowledge in the fitness industry. *Sociology of Sport Journal*, 35(4), 358-366. <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0168>
- Polyakova, O., & Mirza, M. T. (2016). Service quality models in the context of the fitness industry. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6 (3). <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2014-0015>
- *Portugal Activo*. Retirado a 15 de maio de 2020 de <https://www.portugalactivo.pt>
- Santos, V. L. D. C., & Santos, J. E. D. (2014). *As redes sociais digitais e sua influência na sociedade e educação contemporâneas*. *Holos*, 6, 307-328. DOI: 10.15628/holos.2014.1936
- Silva, R. S., Silva, I. D., Silva, R. A. D., Souza, L., & Tomasi, E. (2010). Atividade física e qualidade de vida. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 115-120. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000100017>.
- Smith, J., Murray, D., & Howat, G. (2014). How perceptions of physique can influence customer satisfaction in health and fitness centres. *Managing Leisure*, 19(6), 442-460. DOI:[10.1080/13606719.2014.920177](https://doi.org/10.1080/13606719.2014.920177)
- Stylianos, K., George, K., Ourania, V., & Vasilios, K. (2013). Employee performance appraisal in health clubs and sport organizations: a review. *American Journal of Sports Science*, 1(4), 44-57. DOI:[10.11648/J.AJSS.20130104.11](https://doi.org/10.11648/J.AJSS.20130104.11)
- Tracana, R. B., Alpuim, M. R., & Carvalho, G. S. D. (2013). *Diferenças de gênero e de idade na prática de modalidades em ginásio/academia*. Atas do VIII SIEFLAS (Seminário Internacional de Educação Física, Lazer e Saúde). S. Luís:

Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Brasil. DVD. (ISBN: 978-989-8537-00-3; 978-989-8537-01-0).

- Tsitskari, E., Tzetzis, G., & Konsoulas, D. (2017). Perceived Service Quality and Loyalty of Fitness Centers' Customers: Segmenting Members Through Their Exercise Motives. *Services Marketing Quarterly*, 38(4), 253-268. <https://doi.org/10.1080/15332969.2017.1366211>
- Yoo, S. K., & Kim, B. Y. (2019). The effective factors of cloud computing adoption success in organization. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(1), 217-229. DOI:[10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.217](https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.217)

ANEXOS

Anexo A – Acervo da sala de exercício.

MÁQUINAS GUIADAS			
1	Lat Pull Down	2	Leg Press
1	Row	2	Leg Extension
1	Pec Fly/Rear Delt	1	Kneeling Leg Curl
1	Chest Press	1	Tilt Seat Calf
1	30° Pectoral Fly	1	Leg Curl (deitada)
1	Incline Chest	1	Chin/Dip Assist
1	Abduction/Aduction	1	Biceps Curl
1	Glute Press	1	Shoulder Press
1	Triceps Extension	1	Standing Calf
1	Deltoid Raise	1	Dual Adjustable Pulley
2	Leg Curl	1	Step
PESOS LIVRES			
Halteres (pares)			
3	1 kg	2	Cable Station
2	2 kg	1	Lat Pull Down
1	3 kg	1	Low Row
2	4 kg	1	Triceps Press
1	5 kg	1	Max Rack
2	6 kg	2	Rack
1	7 kg	1	Smith Machine
Apenas 1	7,5 kg	1	Hack Squat
1	8 kg	1	Angled Leg Press
1	10 kg	3	Steps
1	12 kg	8	Bancos
1	12,5 kg	2	Barras Olímpicas 20 kg
1	14 kg	2	Barras 12,5 kg
1	15 kg	2	Barras Z
1	16 kg	3	Barras Lat Pull Down
1	17,5 kg	2	Cordas
1	18 kg	1	Barra W
1	20 kg	1	Pega Remada
1	22 kg	2	Barras Gaivota
1	24 kg	34	Tapetes
1	26 kg	Discos	
1	28 kg	8	1,25 kg
1	30 kg	10	2,5 kg

1	32 kg	14	5 kg
1	34 kg	12	10 kg
1	36 kg	12	15 kg
1	38 kg	14	20 kg
1	40 kg	4	25 kg
SALA DE CABOS			
1	Ab Crunch/Arm Curl	1	Bosu
1	Lat/Pulley	1	Fitball
1	Total Delts Rear Row/Lateral	5	Barras de Pump
1	Pectoral Fly/Rear Deltoid	Discos de Pump	
1	Leg Extension/Leg Curl	8	1,25 kg
1	Leg Press/Calf Raise	22	2,5 kg
1	Biceps Curl/Triceps Extension	17	5 kg
1	Multi-Press	9	10 kg
1	Abdominal/Lower Back	Caneleiras	
1	Vertical Row/Lat Pull Down	Apenas 1	5 kg
1	Total Legs Quad/Hamstrings	2	3 kg
1	Pull/Lift	2	2 kg
1	Shoulder/Chest	1	1 kg
4	Steps	2	Rodas
ZONA DE ALONGAMENTOS			
2	Bosu	2	Bancos para Lombar
1	Fitball	2	Bancos para Abdominal
3	Barras de Pump	1	Leg Raise
SALA DE PT'S			
1	Saco de Box	4	Rolos
1	Goflo	5	Elásticos
2	TRX	4	Cordas
1	Bosu	1	Escada Funcional
1	Step	1	Magic Circle
1	Bola Medicinal 2 kg	1	Flex Bar
2	Bola Medicinal 3 kg	2	Barras de Pump
1	Bola Medicinal 4 kg	Discos de Pump	
1	Bola Medicinal 5 kg	4	1,25 kg
1	Bola Medicinal 6 kg	6	2,5 kg
1	Battle Rope	5	5 kg
7	Fitball	6	10 kg

Anexo B – Regras gerais implementadas na reabertura do Clube.



Anexo C – Protocolo para os estúdios.



Cartaz Geral



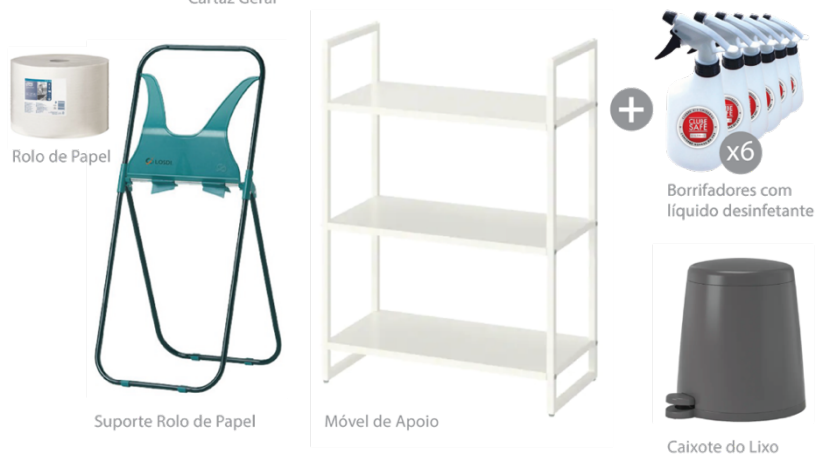
Cartazes Zonas de Colchões



Anexo D – Protocolo para a Sala de Exercício.



Cartaz Geral



Anexo E – Formulário Google Online (<https://forms.gle/fYPjogvPzUT2ucZY9>).

Satisfação e Fidelização do Cliente no Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha

***Obrigatório**

Nome

Sua resposta _____

Idade *

Sua resposta _____

Sexo *

Masculino

Feminino

Quais os serviços que usufrui (áreas de interesse)? *

Piscina

Ginásio

Crossfit

Ténis/Padel

Atendimento personalizado e individualizado *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instalações do clube *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Horário de funcionamento e dos diferentes serviços *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Equipamentos *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preço/Mensalidade *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Localização *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Acessos *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Restantes clientes e respetivo convívio *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique os serviços *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

	1	2	3	4
Treino Personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de Exercício	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aulas de Grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutrição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crossfit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piscina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafeteria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ténis/Padel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Classifique a equipa de profissionais *

1 - Nada Relevante; 2 - Pouco Relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito Relevante

1

2

3

4

Qual ou quais as valências que mais valoriza relativamente á equipa de profissionais? *

Selecione 3

- Simpatia
- Empenho
- Competências técnicas
- Disponibilidade
- Acompanhamento
- Profissionalismo
- Responsabilidade

Aconselharia as suas áreas de interesse a outras pessoas? *

Sim

Não

Aconselharia o Kalorias de Linda-a-Velha a outras pessoas? *

Sim

Não

Pensa renovar a sua mensalidade com o ginásio? *

Sim

Não

Qual o seu grau de satisfação com o Clube? *

1 - Insuficiente; 2 - Razoável; 3 - Bom; 4 - Muito Bom; 5 - Excelente

1 2 3 4 5

Enviar

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

[Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.](#) [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Anexo F – *QR Code*.



Anexo G - Suporte físico impresso (1ª e 2ª parte).



Questionário

Caro cliente do Kalorias Linda-a-Velha,

O presente questionário advém do desenvolvimento de um projeto no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa e tem como objetivo compreender o nível de *Satisfação e Fidelização do Cliente na Área do Fitness*.

Se dia após dia, semana após semana, continua a vir ao Clube de Saúde Kalorias Linda-a-Velha, de alguma forma há algo que o/a faz regressar. Este questionário tem como finalidade avaliar qual o motivo da sua fidelização e quais os aspetos que mais valoriza dentro do mesmo.

Nome:

Idade:

Feminino **Masculino**

1. Quais os serviços que usufrui (áreas de interesse)? Ginásio ___ Crossfit ___ Ténis/Padel ___
Piscina _____

Considerando a escala de 1 a 4 em que 1 é nada relevante, 2 pouco relevante, 3 relevante e 4 muito relevante, responda às seguintes questões classificando os seguintes parâmetros:

2.

2.1 Atendimento personalizado e individualizado _____

2.2 Instalações do clube _____

2.3 Horário de funcionamento e dos diferentes serviços _____

2.4 Equipamentos _____

2.5 Preço/mensalidade _____

2.6 Localização _____

2.7 Acessos _____

2.8 Restantes clientes e respetivo convívio _____

2.9 Ferramentas tecnológicas no auxílio do treino _____

2.10 Serviços:

- | | | |
|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| a. Treino Personalizado _____ | d. Nutrição _____ | g. Eventos _____ |
| b. Sala de Exercício _____ | e. Crossfit _____ | h. Cafeteria _____ |
| c. Aulas de Grupo _____ | f. Piscina _____ | i. Ténis/Padel _____ |

2.11 Equipa de Profissionais _____

Qual ou quais as valências que mais valoriza? (Selecione 3)

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| a. Simpatia | d. Acompanhamento |
| b. Empenho | e. Profissionalismo |
| c. Competências técnicas | f. Responsabilidade |
| d. Disponibilidade | |

Anexo G - Suporte físico impresso (3ª, 4ª 5ª e 6ª parte).

3. Aconselharia as suas áreas de interesse a outras pessoas?

Sim Não

4. Aconselharia o Kalorias de Linda-a-Velha a outras pessoas?

Sim Não

5. Pensa renovar a sua mensalidade com o ginásio?

Sim Não

6. Obedecendo à seguinte escala responda, por favor, à última questão:

(1) Insuficiente (2) Razoável (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

Qual o seu grau de satisfação com o Clube? _____

Obrigada!
Mónica Martins