



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

DISSERTAÇÃO

Plano Estratégico para incrementar a taxa de Novas Adesões e respetiva
Retenção no Solinca Málaga

Fernando Jorge Russo Pereira

Orientador:
Prof. Armando Raimundo

Évora, Abril de 2013

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Dissertação

Plano Estratégico para incrementar a taxa de Novas Adesões e respetiva Retenção no Solinca Málaga

Fernando Jorge Russo Pereira

Orientador:

Prof. Armando Raimundo

Agradecimentos

O documento que apresento é o resultado de todo um trabalho no âmbito académico e profissional englobados num projeto pessoal, envolvendo sacrifícios pessoais durante o presente ano, colmatados pelo apoio incondicional de um grupo de pessoas às quais quero, e devo, deixar o meu mais profundo agradecimento, pelo apoio motivacional e profissional, levando à concretização e apresentação deste trabalho.

Ao meu orientador Doutor Professor Armando Raimundo pelo seu contributo que me levou à finalização deste trabalho, através dos seus conhecimentos e experiência. Assim como pelo apoio e auxílio nas dificuldades criadas pela distância entre Málaga e a Universidade de Évora.

Ao Mestre António Sacavém, na qualidade de ex-business diretor da SONAE Turismo, pela aceitação deste projeto pessoal na unidade da Solinca em Málaga, e enquanto personalidade de forte inspiração como professor de pós-graduação, para a realização deste trabalho.

Ao Mestre Mário Santos, na qualidade de ex-business manager da Solinca Health & Fitness S.A., pelo seu apoio e por tornar possível a minha transferência profissional ao Health Club de Málaga.

Ao Mestre Carlos Campos, na qualidade de ex-coordenador operacional da unidade Solinca Málaga e amigo, pelo apoio motivacional, profissional e pessoal, por um enorme conjunto de fatores influenciadores à realização deste trabalho, assim como, ao projeto pessoal.

Aos meus pais, Victor e Carolina, assim como à minha irmã Dora, cabendo-lhes incontestavelmente, todo o meu respeito pelo apoio permanente, não apenas na realização deste trabalho e projeto pessoal, mas também em todas as decisões tomadas na minha vida.

Por fim, a todas as pessoas com quem travei uma amizade, apoiando-me neste projeto, assegurando-me a motivação e empenho mesmo nos momentos mais difíceis.

Índice

Introdução.....	11
Capítulo I – Problemática do Estudo.....	12
1 – Definição de Problema	13
2 – Objetivos de Estudo	13
3 – Metodologia Científica Abordada	13
3.1– O Raciocínio Dedutivo	14
3.2– O Estudo de Caso	15
4 – Fatores de Limitação ao Estudo	16
Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	17
1 – Desporto e Exercício Físico	18
2 – Instalações Desportivas	19
3 – Definição de Gestão	25
3.1 – Definição de Gestor	26
3.2 – Gestão de Projetos	27
3.3 – Gestão de Recursos Humanos	27
3.4 – Gestão da Qualidade	28
3.5 – Gestão Comercial	38
3.6 – Gestão Desportiva	40
4 – Holding ou Sociedade Gestora de Participações Sociais	45
5 – Estrutura Organizacional	45
6 – Controlo de desempenho da Atividade	48
6.1 – Número de Novas Adesões	48
6.2 – Número de Suspensões	48
6.3 – Número de Cancelamentos	49
6.4 – Número de Sócios Ativos	49
6.5 – Retenção de Sócios (fidelização)	49
7 – Planeamento Estratégico nas Organizações	55
7.1 – Estratégia e Planeamento Estratégico	57
7.2 – Análise S.W.O.T. no Planeamento Estratégico	60
7.3 – Tipos de Planeamento Estratégico	61
7.4 – Análise do Ambiente Externo no Planeamento Estratégico	63
7.5 – Análise do Ambiente Interno no Planeamento Estratégico	73

Capítulo III – Diagnóstico da Entidade	77
1 – Análise do Ambiente Externo	78
1.1 – Contextualização do Meio Envoltente	78
1.2 – Caracterização Geográfica	78
1.3- Caracterização Demográfica	79
1.4 – Caracterização Económica	83
1.5 – Principais Vias de Acesso	84
1.6 – Caracterização dos Principais <i>Players</i> (concorrência)	85
2 – Análise do Ambiente Interno	89
2.1 – Estrutura Organizacional	89
2.2 – Recursos Humanos	93
2.3 – Recursos Financeiros	95
2.4 – Recursos Tecnológicos	97
2.5 – Caracterização do Espaço Físico	98
Capítulo IV – Plano Estratégico	101
1 – Fatores Críticos de Sucesso do Solinca Málaga	102
2 – Matriz S.W.O.T. Solinca Málaga	103
3 – Execução da análise S.W.O.T.	112
3.1 - Dimensão Interna/Externa.	112
3.2 - Dimensão Positiva/Negativa.	113
3.3 - Sugestões estratégicas da análise S.W.O.T.	113
4 – Perspetiva de Futuro	115
5 – Plano Estratégico	116
5.1 - Gestão de processos (Alvos de incidência)	116
5.1.1 - Estratégia genérica de negócio	117
6 – Eixos de intervenção	118
6.1 - Objetivos Estratégicos para Alavancagem	118
6.2 - Objetivos Estratégicos para Limitações	121
6.3 - Objetivos Estratégicos para Vulnerabilidades	124
6.4 - Objetivos Estratégicos para Problemas	125
Capítulo V – Considerações Finais	126
Bibliografia:	131

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1	Funções da gestão por Henry Fayol (1916) em Dicionário de Gestão (Soares, 2011)	25
Figura 2	Três perspetivas de desenvolvimento do produto ou serviço (António, Teixeira, 2009)	29
Figura 3	Processo de desenvolvimento de qualidade (António, Teixeira, 2009)	32
Figura 4	Modelo de Excelência da European Foundation of Quality Management (EFQM), (António, Teixeira, 2009)	34
Figura 5	Modelo de Excelência ISO 9004:2000 Modelo Ibero-Americano, (António, Teixeira, 2009)	36
Figura 6	A Escala de Lealdade, (Peck et al. 1999), referida na dissertação de Mestrado A Prática de Retenção em Academias de Ginástica e Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul (Michelli, 2008)	52
Figura 7	Áreas de influência da satisfação do cliente (Lovelock, 1996) em Manual de Estratégia – Conceitos Prática e Roteiro (Carvalho, Filipe, 2006)	53
Figura 8	Relação não-linear entre retenção e satisfação do cliente (Anderson, Mittal 2000)	54
Figura 9	Passos na gestão estratégica (Serra et. al. 2010)	55
Figura 10	Fatores ambientais que afetam as empresas/organizações (Serra et. al. 2010)	64
Figura 11	Modelo das 5 forças competitivas de Porter em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)	72
Figura 12	Recursos e vantagens competitivas de Barney em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)	74
Figura 13	A cadeia de valor de Porter em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)	75
Figura 14	Mapa da distribuição da população pela província de Málaga	79
Figura 15	Projeção da pirâmide etária de Málaga 1990, 2005 e 2020	82
Figura 16	Mapa das principais vias de acesso Marbella-Málaga	84
Figura 17	Mapa de localização dos principais Player's da indústria em Málaga	85
Figura 18	Mapa de raio de ação dos principais Player's da indústria em Málaga	86
Figura 19	SONAE CATIPAL áreas de negócio	89
Figura 20	Estrutura hierárquica da Solinca Health & Fitness, S.A	91
Figura 21	Escala hierárquica Solinca Málaga	92
Figura 22	Evolução gráfica da faturação mensal Vs. Nº de sócios ativos 2009/2010	96

Figura 23	Possíveis relações da análise S.W.O.T. (Serra et. al. 2010)	112
Tabela 1	Definições de qualidade (António, Teixeira, 2009)	30
Tabela 2	Quadro indicador das articulações possíveis entre entidades gestoras e proprietários de instalações desportivas (Cunha, 2007)	44
Tabela 3	Quadro de características de pensamento estratégico (Serra et. al. 2010)	59
Tabela 4	Fatores económicos que influenciam os negócios. (Serra et. al. 2010)	66
Tabela 5	Fatores tecnológicos que influenciam os negócios. (Serra et. al. 2010)	67
Tabela 6	Fatores politico-legais que influenciam os negócios. (Serra et. al. 2010)	67
Tabela 7	Fatores socioculturais que influenciam os negócios. (Serra et.al. 2010)	68
Tabela 8	Forças motrizes elementares. (Serra et. al. 2010)	70
Tabela 9	Número de municípios de maior densidade populacional da província de Málaga	80
Tabela 10	Número por caracterização de empresas industriais de Málaga	84
Tabela 11	Quadro contratual dos recursos humanos do Solinca Málaga	94
Tabela 12	Quadro de evolução de faturação mensal Vs. Nº de sócios ativos 2009/2010	95
Tabela 13	Quadro de recursos tecnológicos do Solinca Málaga	97
Tabela 14	Identificação dos fatores críticos de sucesso na indústria do Fitness em Málaga	103
Tabela 15	Matriz S.W.O.T. do Health Club Solinca Málaga	104
Tabela 16	Possíveis relações da análise S.W.O.T	113

Plano Estratégico para incrementar a taxa de Novas Adesões e respetiva Retenção no Solinca Málaga

Resumo

Ao longo dos anos o conceito de gestão evoluiu e tornou-se cada vez mais complexa, especializada e conceptual, existindo vários estudos enquadrados à indústria do fitness. Embora haja um contexto transversal a esta área, não podem ser negadas as adversidades presentes a cada Clube, a cada cidade, a cada região ou país.

O objetivo geral deste estudo é caracterizado pela análise ao atual modelo de gestão, praticado num centro de fitness do grupo Solinca Health & Fitness, S.A. em território espanhol que passa por sérias dificuldades empresariais, propondo posteriormente um plano estratégico.

A amostra deste trabalho é apenas representativa ao Solinca Málaga, como estudo de caso, incorporada num projeto de recuperação desta mesma estrutura empresarial.

Conclui-se que a estratégia desenhada pelo grupo Solinca para os seus Health Clubs não chegou a ser implementada com sucesso no centro de Málaga, devido à falta de apoio do corpo diretivo, pela falta de rigor na implementação do desempenho operacional e pelo ausente investimento financeiro.

Por fim é proposto um plano estratégico, visando uma mudança ao rumo de gestão aplicada neste centro, assim como dar uma resposta às atuais adversidades, superando-as e que continue criando padrões de qualidade e excelência como nos primeiros anos de existência nesse mercado.

Strategic Plan to increase New Subscriptions rate and their future renewal at Solinca Málaga

Abstract

Management concept has evolved throughout the years and it has become more complex, more specialized and more conceptual. There are several different studies for the Fitness Industry. Despite the common context of the theme one can't deny the individual adversities specific to each Club, to each city, region or country.

This study's main goal is to analyze the current management model of one of the centers of Solinca Helath & Fitness, S.A. in Spanish territory, which is going through severe corporate difficulties. Therefore I will propose a strategic plan.

The sample of this work is solely representative of Solinca Málaga, as a study case, which is part of a recovery project for the same corporate structure.

One concludes that Solinca's strategy for its Health Clubs was never successfully established at Málaga center due to the lack of support of its boarding committee, as well as to the lack of strict implementation and operational rules and finally to non-existing financial support.

To sum up one introduces a strategic plan in order to change the course of action taken by the management at this center, focusing on answering the current problems to overcome them. One would like to continue creating quality and excellence patterns just like in the early years of Solinca in that Market.

Introdução

A indústria do Health & Fitness surgiu nos mercados aliada às necessidades populacionais em busca da prática de exercício físico em prol da saúde e bem-estar, que mais tarde introduziu o conceito de Body & Mind, promovendo o equilíbrio entre a saúde física e mental.

Passados alguns anos, os Health Clubs passam a incorporar também uma noção de socialização entre os sócios/clientes enquanto praticam exercício. Hoje, os Health & Fitness Clubs incorporam um vasto leque de serviços disponibilizados, como se de um grande centro comercial se tratasse em prol da saúde e da imagem.

A estas unidades é-se lhes cada vez mais exigido um grau de especificidade quer a nível de sistema jurídico, quer no âmbito das mais variadas necessidades dos sócios e/ou clientes. Sob um sistema já juridicamente regulamentado e dos seus conceitos mais básicos, como empresa, é imperativa uma organização dos quadros profissionais para uma estruturada planificação operacional em cada uma das áreas de intervenção, visando a excelência nos mercados, hoje extremamente competitivos.

É com base neste panorama, que nestas unidades lúdico-desportivas é aos gestores feita uma exigência da melhor orientação, planificação, controlo de operações e liderança. Uma boa planificação irá auxiliar a gestão desses espaços, rentabilizando da melhor forma os recursos existentes fora e dentro da organização, visando a qualidade de serviços assim como as receitas.

O estudo apresentado neste documento propõe, através de uma análise de dados informativos, traçar linhas de orientação auxiliaadoras para a prática de gestão na unidade Solinca em Málaga, demonstrando a viabilidade da sua atual posição no mercado e uma perspetiva de crescimento subordinada às orientações estratégicas aqui desenvolvidas.

Capitulo I – Problemática do Estudo

1 – Definição de Problema

Que tipo de Planeamento Estratégico a projetar tendo em conta a atual situação em que se encontra o Solinca Málaga enquadrado num contexto de recuperação financeira e reestruturação organizacional do Health Club.

2 – Objetivos de Estudo

O presente estudo tem como principal objetivo, através da atual representação da Taxa de Retenção de Sócios Ativos, analisar os fatores de influência nos índices de Novas Adesões de Sócios, de Suspensão de Sócios e de Cancelamentos.

Após uma representação deste quadro atual de operação, é pretendido o desenvolvimento de um estudo que viabilize uma alteração positiva do desempenho tendencial supra mencionado e que se enquadre com as ações promovidas pelo Grupo Empresarial para uma alteração do comportamento organizacional.

3 – Metodologia Científica Abordada

O conhecimento científico que conhecemos hoje, segundo (Freixo, 2009), foi influenciado ao longo dos tempos, mais propriamente desde a idade média por dois tipos de raciocínios ou métodos. Podemos falar no raciocínio *Indutivo*, de origem na conceção empírica da ciência, assim como o raciocínio *Dedutivo* com origem numa conceção racionalista.

Um dos pais da metodologia Indutiva foi Bacon, defensor de uma orientação guiada pela observação direta à natureza, esboçar conclusões e empregar ferramentas práticas para testá-la, isto é, a ciência deve basear-se na indução e na experimentação, não na metafísica e na especulação. Para Bacon, “o saber deveria ser ativo e fecundo em resultados práticos”.

Ainda citado pelo autor, Descartes propôs uma linha distinta para a construção do conhecimento pela via da matemática, permissora de uma ciência geral que tudo explicaria em termos de quantidade, independente de qualquer aplicação

a objetos particulares, ou seja, tudo é incerto até ser confirmado pelo raciocínio lógico a partir de proposições autoevidentes.

Popper, prestigiado filósofo científico do séc. XX, defende que um determinado trabalho científico deve basear-se numa teoria que será comprovada, ou não, através da observação (raciocínio dedutivo). A ciência é apresentada como uma tentativa de formular uma teoria com base em conjunturas audaciosas, disciplinadas por uma crítica incisiva, ou seja, o desenvolvimento da ciência depende da audácia intelectual e da crítica racional, (Freixo, 2009).

Com base na natureza e condições proporcionadas neste estudo, o trabalho seguiu linhas metodológicas que serão de imediato descritas.

3.1– O Raciocínio Dedutivo

Segundo (Freixo, 2009), o raciocínio dedutivo é originado através da conceção racionalista da ciência e constitui o seu instrumento de aplicação na investigação. Esta metodologia realiza-se de um contexto geral para o particular, o raciocínio dedutivo é realizado a partir das premissas gerais em busca de uma verdade particular. Para que este raciocínio careça de veracidade, é necessário que as premissas sejam verdadeiras e um raciocínio válido, logo, a conclusão deverá deter um conteúdo fiável.

O método descritivo é utilizado num estudo de uma nova área e serve para identificar as principais variáveis existentes numa determinada situação ou comportamento, baseando-se frequentemente numa observação cuidada. Esta metodologia utiliza estratégias de pesquisa para a observação e descrição de comportamentos, incluindo a identificação de fatores relacionados com um determinado fenómeno.

Os métodos descritivos respondem às questões comportamentais como:

- Quem, o quê, onde e quando?
- Quem se envolve num determinado comportamento?
- Onde esse comportamento ocorre?

- Quando esse comportamento ocorre?
- Com que frequência?

O principal método descritivo é estruturar uma caracterização precisa das variáveis envolvidas num determinado fenómeno ou acontecimento. É frequente a utilização desta metodologia em estudos de uma nova área do saber, ou até mesmo em áreas bastante estudadas, ou não será possível, por razões éticas ou devido à natureza dos fenómenos estudados, utilizar métodos mais rigorosos e precisos, Freixo, 2009).

3.2– O Estudo de Caso

Diz (Freixo, 2009) que este procedimento metodológico incide na exploração intensiva de uma unidade de estudo em particular, de um caso. Esta aplicação apresenta uma enorme semelhança com a observação naturalista ou científica, exigindo ao investigador uma participação mais ativa. Da mesma forma que ocorre na observação naturalista, o método de estudo de caso tem como finalidade a descrição pormenorizada dos comportamentos do alvo de estudo.

Em continuação, um estudo de caso poderá ter diversos objetivos, assim como uma grande variedade de instrumentos e estratégias, desenvolvendo uma formatação específica e aliando técnicas de recolha e análise de dados variados. Esta metodologia é baseada no trabalho de campo e/ou na análise documental, estudando uma entidade no seu contexto real, recorrendo a entrevistas, observações, documentos e artefactos.

O estudo de caso apoia o seu desenvolvimento em descrição factual, literal, sistemática e completa do seu objetivo de estudo. Na verdade, este poderá atingir um profundo alcance analítico, interrogando os fatos, confrontando-os com outros acontecimentos já conhecidos e outras teorias, podendo assim, dar vida a novas teorias e novas questões, visando futuras investigações, (Freixo, 2009).

4 – Fatores de Limitação ao Estudo

Os principais fatores de limitação a este estudo passam por dois conjuntos de influências, as internas e externas à Empresa.

Os fatores limitativos de influência interna para o estudo passam sobretudo pela dificuldade da aquisição dos dados, estando limitado aos dados obtidos num período temporal reduzido.

A obtenção dos dados de Scorecards mensais de épocas laborais anteriores; A constante alteração do corpo diretivo do Health Club, designadamente o Coordenador Operacional, a Membership e Coordenadores Técnicos; A aquisição e a demissão constante de Consultores Comerciais; A enorme dificuldade de comunicação entre o Health Club e a direção do Grupo Solinca em Portugal.

Os fatores limitativos de influência externa à Empresa passam pelo atual período de conjuntura de Espanha, nomeadamente neste ponto geográfico da Andaluzia (Málaga), levando a uma constante mobilização quer das empresas assim como dos próprios habitantes.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

1 – Desporto e Exercício Físico

“O desporto são todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, tem por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”, conceito estabelecido na Carta Europeia do Desporto em Rhodes (1992).

Segundo (Pires, 2007), o desporto enquadra-se numa atividade física ou mental composta por metodologias regulamentares ou não, que de uma forma geral se adequa num comportamento competitivo entre praticantes. Para que uma atividade esteja conectada num âmbito desportivo deverá haver uma envolvente das capacidades motoras, geralmente regulamentadas por confederações ou federações.

Para McIntosh, referido pelo autor, idealmente o desporto é uma fonte de entretenimento e divertimento, constituído por uma linha metódica e intensa de um jogo à perfeição e coordenação de um esforço muscular visando uma melhoria da condição física do homem. O contexto de modalidade desportiva tende a ser de carácter coletivo, dupla, ou individual, com ou na ausência de adversário.

Contemplando ainda a definição de Huizinga, no desporto também se encontra o fenómeno sócio-cultural, envolvente na prática voluntária de uma atividade predominante física competitiva com finalidade recreativa ou profissional, predominante física não competitiva com finalidade de lazer, contribuindo para a formação, desenvolvimento e aperfeiçoamento físico, intelectual e psíquico do praticante.

Enquadrado ao desporto no mundo atual encontra-se a atividade física desportiva. Comutadas ao exercício físico estão as principais razões que ligam as pessoas, em prol da sua condição física e bem-estar de saúde, sua aparência corporal, sociabilização e estímulo ao prazer, (Pires, 2007).

2 – Instalações Desportivas

Segundo a Lei Portuguesa, descrito no decreto-lei Nº 141/2009 de 16 de Junho, ao abrigo do artigo Nº 2, entende-se como Instalações Desportivas, “... O espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.”

Ao abrigo do artigo Nº 3 – Âmbito de Aplicação – São referidos três pontos:

1 - As disposições do presente decreto-lei aplicam-se às instalações desportivas de uso público, independentemente de a sua titularidade ser pública ou privada e visar, ou não, fins lucrativos.

2 - O regime estabelecido pelo presente decreto-lei aplica-se igualmente aos estabelecimentos que prestam serviços desportivos na área da manutenção da condição física (fitness), designadamente aos ginásios, academias ou clubes de saúde (healthclubs), independentemente da designação adotada e forma de exploração.

3 - O presente decreto-lei aplica-se ainda às instalações desportivas que estejam integradas em complexos destinados à preparação e ao treino desportivo de alto rendimento, designadamente centros de estágios e centros de alto rendimento, independentemente da designação e forma de exploração.

Ao abrigo do artigo Nº 4 – Exclusões – São referidos quatro pontos:

1 - Não são abrangidas pelas disposições do presente decreto-lei as instalações desportivas destinadas a utilização em condições específicas e estejam integradas em:

a) Quartéis e recintos militares;

b) Recintos para uso privativo das forças de segurança pública;

c) Estabelecimentos prisionais;

d) Estabelecimentos termais e unidades de saúde e de reabilitação, sob supervisão médico-sanitária.

2 - O presente decreto -lei não se aplica às instalações de tiro com armas de fogo, cuja instalação e funcionamento se encontra regulada pelas Leis N^o 5/2006, de 23 de Fevereiro, e 42/2006, de 25 de Agosto, e respetiva regulamentação.

3 - O regime estabelecido no presente decreto-lei não se aplica, igualmente, às instalações desportivas que sejam acessórias ou complementares de estabelecimentos em que a atividade desportiva não constitui a função ou serviço principal, sem prejuízo da necessidade de reunirem as condições técnicas gerais e de segurança exigíveis para a respetiva tipologia, nos seguintes casos:

a) Instalações desportivas integradas em estabelecimentos de ensino, público ou privado, de qualquer grau;

b) Instalações desportivas integradas nos empreendimentos turísticos referidos no artigo 4.º do Decreto-Lei N^o 39/2008, de 7 de Março, exceto as que são citadas nas alíneas a), e) e g) do N^o 2 do artigo 15.º do mesmo decreto-lei.

4 - O disposto no presente decreto -lei não se aplica, ainda, nos seguintes casos:

a) Aos espaços naturais de recreio e desporto, ou seja, aos locais com condições naturais para a realização de certas atividades recreativas sem recurso a obras de adaptação ou arranjo material, designadamente os locais para as atividades desportivas na natureza que se encontram reguladas pelo Decreto Regulamentar N^o 18/99, de 22 de Setembro, alterado pelo Decreto Regulamentar N^o 17/2003, de 10 de Outubro;

b) Aos espaços de jogo e recreio infantil, regulados pelo Decreto-Lei Nº 379/97, de 27 de Dezembro, e diplomas complementares;

c) Aos espaços e recintos não concebidos para usos desportivos que, por períodos de curta duração, sejam utilizados para acolher eventos ou manifestações desportivas, sem prejuízo da necessidade de reunirem as condições técnicas e de segurança aplicáveis;

d) Às instalações desportivas integradas em edifícios de habitação permanente, destinadas a uso recreativo e privativo dos seus residentes.

Ao abrigo do artigo Nº 5 – Tipologias de Instalações Desportivas – São referidos dois pontos:

1 - As instalações desportivas podem ser agrupadas nos seguintes tipos:

a) Instalações desportivas de base;

b) Instalações desportivas especializadas ou mono disciplinares;

c) Instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo.

2 - As instalações desportivas de base podem subdividir-se em:

a) Instalações recreativas;

b) Instalações formativas.

Ao abrigo do artigo Nº 6 – Instalações Recreativas – São referidos dois pontos:

1 - São instalações recreativas as que se destinam a atividades desportivas com carácter informal ou sem sujeição a regras imperativas e permanentes, no âmbito das práticas recreativas, de manutenção e de lazer ativo.

2 – Consideram-se instalações recreativas, designadamente, as seguintes:

a) Recintos, pátios, mini campos e espaços elementares destinados a iniciação aos jogos desportivos, aos jogos tradicionais e aos exercícios físicos;

b) Espaços e percursos permanentes, organizados e concebidos para evolução livre, corridas ou exercícios de manutenção, incluindo o uso de patins ou bicicletas de recreio;

c) Salas e recintos cobertos, com área de prática de dimensões livres, para atividades de manutenção, lazer, jogos recreativos, jogos de mesa e jogos desportivos não codificados;

d) As piscinas cobertas ou ao ar livre, de configuração e dimensões livres, para usos recreativos, de lazer e de manutenção.

Ao abrigo do artigo Nº 7 – Instalações Formativas – São referidos dois pontos:

1 - São instalações formativas as instalações concebidas e destinadas para a educação desportiva de base e atividades propedêuticas de acesso a disciplinas desportivas especializadas, para aperfeiçoamento e treino desportivo, cujas características funcionais, construtivas e de polivalência são ajustadas aos requisitos decorrentes das regras desportivas que enquadram as modalidades desportivas a que se destinam.

2 – Consideram-se instalações formativas, designadamente, as seguintes:

a) Grandes campos de jogos, destinados ao futebol, rúgbi e hóquei em campo;

b) Pistas de atletismo, em anel fechado, ao ar livre e com traçado regulamentar;

c) Pavilhões desportivos e salas de desporto polivalentes;

d) Pequenos campos de jogos, campos polidesportivos, campos de ténis e ringues de patinagem, ao ar livre ou com simples cobertura;

e) Piscinas, ao ar livre ou cobertas, de aprendizagem, desportivas e polivalentes.

Ao abrigo do artigo Nº 8 – Instalações Desportivas Especializadas – São referidos três pontos:

1 - São instalações desportivas especializadas as instalações permanentes concebidas e organizadas para a prática de atividades desportivas mono disciplinares, em resultado da sua específica adaptação para a correspondente modalidade ou pela existência de condições naturais do local, e vocacionadas para a formação e o treino da respetiva disciplina.

2 - Constituem -se como instalações desportivas especializadas, designadamente, as seguintes:

a) Pavilhões e salas de desporto destinados e apetrechados para uma modalidade específica;

b) Salas apetrechadas exclusivamente para desportos de combate;

c) Piscinas olímpicas, piscinas para saltos e tanques especiais para atividades subaquáticas;

d) Pistas de ciclismo em anel fechado e traçado regulamentar;

e) Instalações de tiro com armas de fogo;

f) Instalações de tiro com arco;

g) Pistas e infraestruturas para os desportos motorizados em terra;

h) Instalações para a prática de desportos equestres;

i) Pistas de remo e de canoagem e infraestruturas de terra para apoio a desportos náuticos;

j) Campos de golfe;

l) Outras instalações desportivas cuja natureza e características se conformem com o disposto no n.º 1.

3 - Para efeitos do disposto no presente decreto-lei, consideram-se ainda instalações desportivas especializadas as integradas em infraestruturas destinadas à preparação de desportistas, designadamente em centros de alto rendimento e centros de estágio desportivos.

Ao abrigo do artigo Nº 9 – Instalações Desportivas Especiais para o Espetáculo Desportivo – São referidos três pontos:

1 - São instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo as instalações permanentes, concebidas e vocacionadas para acolher a realização de competições desportivas, e onde se conjugam os seguintes fatores:

- a) Expressiva capacidade para receber público e a existência de condições para albergar os meios de comunicação social;
- b) Utilização prevalente em competições e eventos com altos níveis de prestação;
- c) A incorporação de significativos e específicos recursos materiais e tecnológicos destinados a apoiar a realização e difusão pública de eventos desportivos.

2 - Consideram -se instalações desportivas especiais para o espetáculo desportivo, designadamente, as seguintes:

- a) Estádios;
- b) Pavilhões multiusos desportivos;
- c) Estádios aquáticos e complexos de piscinas olímpicas;
- d) Hipódromos;
- e) Velódromos;
- f) Autódromos, motódromos, kartódromos e crossódromos;
- g) Estádios náuticos;
- h) Outros recintos que se configurem nos termos dos Nº 1 e 3 do presente artigo.

3 - Os requisitos específicos que determinam a classificação das instalações previstas neste artigo são definidos na regulamentação a que se refere o artigo 14.º do presente decreto-lei.

3 – Definição de Gestão

Para (Soares, 2011), é a disciplina que gere as tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objetivos predeterminados. A gestão é uma arte porque é uma forma de fazer coisas através das pessoas e dos outros recursos de que a entidade dispõe. Não pode ser considerada uma ciência na verdadeira aceção da palavra, pois as teorias gerais demonstradas cientificamente raramente são suficientes para o processo de tomada de decisões. É também necessário recorrer à arte do gestor.

A gestão abrangerá, essencialmente, um conjunto de técnicas que visam a melhoria das decisões empresariais a tomar, de forma a levar a cabo, eficazmente, os objetivos das várias funções da empresa. Cabe à gestão uma otimização de funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

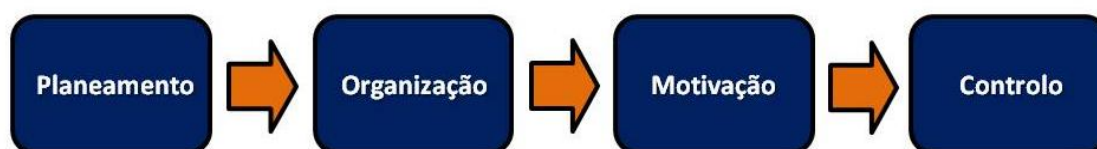


Figura 1 - Funções da gestão por (Fayol, 1916) em Dicionário de Gestão (Soares, 2011)

De acordo com (Soares, 2011), o conceito clássico desenvolvido por Fayol, considera que a gestão age através do planeamento, organização, liderança e controlo de forma a atingir os objetivos organizacionais predeterminados.

A gestão de uma organização segue um determinado processo que passa por planificar, organizar, liderar e controlar todas as atividades realizadas por todos os intervenientes da empresa. Na planificação, os responsáveis da organização definem os objetivos e tentam melhorar a forma para os atingir. No plano são referidos os recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar os objetivos pretendidos, definida as atividades a executar nos vários níveis da estrutura organizativa de uma forma coerente e de acordo com os objetivos fixados e onde se encontram descritos os métodos de controlo que permitem efetuar medidas corretivas (Soares, 2011)

Em continuação, organizar é a forma de distribuir a autoridade, o trabalho e os recursos pelos elementos da empresa, visando o alcance dos objetivos previamente definidos. A liderança está relacionada com o modo como são dirigidos e motivados os trabalhadores para a realização das suas tarefas e tem de proporcionar o alcance dos objetivos da organização e dos objetivos individuais. O controlo serve para verificar se as ações desenvolvidas pelos diversos órgãos da organização e equipas de trabalho estão a ser executadas de acordo com o planeado e se estão em sintonia com os objetivos. Estes servem para orientar aquilo que a organização procura atingir.

Há uma interação entre estas quatro funções do processo de gestão: planeamento, organização, liderança e controlo. O processo de gestão tem um enquadramento interno através da forma como a organização se encontra estruturada e das relações hierárquicas formalizadas e ainda um enquadramento externo devido ao fato de estar dependente de um meio económico, social e político, em relação ao qual não tem qualquer capacidade de intervir, descrito por (Soares, 2011).

3.1 – Definição de Gestor

Segundo (Soares, 2011), o Gestor é aquele que se enquadra num cargo de direção de uma determinada empresa/organização, competente pela execução

de tarefas relacionadas à gestão. Segundo o conceito clássico desenvolvido por Fayol, o gestor pode ser definido pelas suas funções no interior da organização: é aquele a que compete uma interpretação de objetivos propostos pela organização e atuar nesse sentido, através do planeamento, da organização, da liderança e do controlo e verificação, a fim de atingir os referidos objetivos. Pode ser conclusivo de que o gestor será aquele que desenvolve os planos estratégicos e operacionais, crente de que seja o método mais eficaz para alcançar os objetivos da organização, é aquele que concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos adequados aos planos desenvolvidos, que por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando ou liderança e de controlo ou verificação.

3.2 – Gestão de Projetos

A definição dada por (Soares, 2011), a Gestão de Projetos pode designar-se como um procedimento de planeamento, execução e o respetivo controlo de projeto, desde a sua fase inicial até ao seu termo, visando o seu objetivo final num determinado espaço temporal, balizado por custos e qualidade, através da mobilização de meios técnicos, financeiros e humanos. Enquadrado nas mais variadas áreas do conhecimento, o objetivo final será obter o melhor resultado desejável parametrizado pelo *trinómio custo, prazo e qualidade*.

Em resumo, a gestão de projetos abrange áreas tão distintas como a gestão da integração do projeto, a gestão de custos, a gestão de qualidade, a gestão do tempo, a gestão participativa (gestão de recursos humanos) ou a gestão das comunicações (interna e externa ao projeto). Assim, a gestão de projetos forma um ciclo dinâmico que se inicia no planeamento, passando à execução e por fim ao controlo.

Conforme definida, a gestão de projetos pode ser aplicada a uma obra de construção, à pesquisa e desenvolvimento de um novo produto, à reorganização de uma empresa, a um projeto de formação, a um projeto de investimento, entre muitos outros, citado por (Soares, 2011).

3.3 – Gestão de Recursos Humanos

Afirma (Soares, 2011), que Gestão Participativa – Técnica de gestão dos recursos humanos, que valoriza a sua capacidade técnica e humana e a sua experiência profissional, contribuindo para um melhor desempenho e competitividade da empresa e levando a maior satisfação e motivação no trabalho. A gestão participativa consiste em delegar e receber informações sobre as decisões que determinam o rumo da empresa, junto dos *stakeholders* (colaboradores, os clientes, os fornecedores e outros interessados da entidade), tendo como meta que todos contribuam para o desempenho da organização.

Neste modelo de gestão, dá-se importância à liderança, à autonomia e responsabilização pelos resultados alcançados, visto que cada um é responsável pelo seu comportamento e desempenho.

3.4 – Gestão da Qualidade

Segundo (António, Teixeira, 2009), procurar definir o que é gestão de qualidade não é de todo tão simples. Na verdade o que é pretendido será caracterizar de forma evidente o que passa por ser complexo e multifacetado que deveria ser encarado sob diferentes perspetivas. A própria filosofia da qualidade reconhece uma posição de não existência de absolutos como foi afirmado por Deming “há coisas que não são conhecidas nem passíveis de ser conhecidas”, e o facto de a EFQM (European Foundation for Quality Management) afirmar que “o Modelo de Excelência da EFQM não é prescritivo, em vez disso, admitir a existência de diversos parâmetros para atingir a excelência organizacional”.

Esta condição traduz a que existam provavelmente tantas definições de qualidade como o número de profissionais do ramo, pois uma definição pouco ou nada é representativa sobre o fenómeno definido. Todo o profissional define a qualidade de acordo com o seu interesse, ponto de vista ou propósito, que refletem uma atitude perante o fenómeno que pode passar por posições em que é assumida uma maior quebra com o passado ou a adoção de uma linguagem que faça a ponte entre duas ou mais posições.

Refira-se que a própria filosofia de qualidade aponta no sentido de não ser desejável a procura de uma definição absoluta e universal. Na realidade a

filosofia da gestão de qualidade tem como um dos pontos centrais o conceito de definição operacional. Este conceito tem as suas origens na corrente filosófica do “operacionalismo” que tem como grande expoente o físico americano, laureado com o Prémio Nobel, Percy Bridgman em 1959.

Ainda segundo os autores (António, Teixeira, 2009), as definições habituais de qualidade enfatizam uma das três perspetivas de desenvolvimento de serviço/produto apresentadas de uma forma esquemática na figura 2:

1. Processo.
2. Resultados.
3. Consequências.



Figura 2 - Três perspetivas de desenvolvimento do produto ou serviço (António, Teixeira, 2009)

Os especialistas concordam em geral que qualquer produto ou serviço é criado segundo um determinado processo de realização, isto é, uma sequência de acontecimentos na qual as pessoas utilizam alguns recursos para converter uma mistura de *inputs* numa outra mistura de *outputs*. As consequências englobam o impacto dos resultados quer no utilizador imediato quer na sociedade em geral.

A tabela 1 revela algumas definições de qualidade segundo (António, et.al. 2009), de respeitados autores da qualidade como Genichi Taguchi, Joseph Juran, Philip Crosby, Kaoru Ishikawa, W. E. Deming e Shigeo Shingo, ilustrando o que anteriormente foi declarado, isto é, de que as definições

clássicas enfatizam uma das três perspetivas de desenvolvimento dos produtos ou serviços; processo, resultados ou consequências.

Taguchi e Juran, citados por (António, et. al. 2009) focalizaram-se no impacto que as consequências do serviço/produto têm nos consumidores e na sociedade após a sua transferência do vendedor para o comprador. Crosby e Ishikawa, concentraram-se no carácter inerente aos resultados do serviço/produto antes de ser transferido. Deming, enfatiza o processo de realização que cria e faz com que o serviço/produto esteja pronto para ser transferido para o consumidor final.

Tabela 1 - Definições de Qualidade (António, Teixeira, 2009)

<i>Autor</i>	<i>Perspetiva</i>	<i>Definição de Qualidade</i>
Taguchi (1993)	Consequências	A perda de um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.
Juran (1980)	Consequências	Adaptação ao uso.
Crosby (1979)	Resultados	Conformidade com os requisitos.
Ishikawa (1982)	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming (1982)	Processo	O processo que conduz a resultados através de serviços/produtos que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo (1977)	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de <i>feedback</i> potencial.

Ainda segundo os autores (António, et. al. 2009), as definições de qualidade acima descritas não são disjuntas. Antes pelo contrário, apoiam-se umas nas outras, proporcionando perspetivas diferentes e enriquecedoras sobre o mesmo tema, a excelência. Vistas na sua totalidade, quer da perspetiva da consequência de Juran ou Taguchi, as consequências positivas ou negativas de um serviço/produto resultam das características dos resultados que por sua

vez são o resultado dos processos que os conduzem. Deming, perspetiva esta situação de um modo diferente, começando com o processo e considerando as consequências como efeitos a jusante. Tomadas em conjunto, as definições esculpem uma face única da qualidade, observada segundo diversos pontos de vista. A diversidade de pontos de vista acaba por enfatizar a unidade do tema.

Em continuação, para (António, et. al. 2009), face a tantas definições do tema, precisamos de procurar um elemento comum que seja simultaneamente tangível, concreto e diretamente observável. Este elemento de interligação é constituído pelos indivíduos. São os indivíduos que experimentam as consequências. São os indivíduos que estabelecem os requisitos e é para eles que estes são estabelecidos. São os indivíduos que controlam a realização dos processos. São eles que assumem o papel de principais autores nos grupos.

Independentemente das suas perspetivas, os autores, que constam no quadro acima, estão de acordo quanto ao princípio segundo o qual a conversão numa organização das práticas tradicionais para as práticas da gestão total da qualidade exige mudanças fundamentais ao nível de comportamentos e atitudes, isto é, mutações culturais. Na gestão total da qualidade podemos isolar três níveis:

1. O aspeto das ferramentas (o mais superficial);
2. O compromisso com a qualidade para com o cliente, e
3. A cultura das organizações, as crenças e os valores comuns a todos os atores (o mais profundo).

Para (António, Teixeira, 2009), Deming, observa que os círculos de controlo de qualidade e o treino em ferramentas e técnica não passam de manifestações de preguiça da gestão e Juran, afirma “ uma boa maneira de perder tempo na melhoria da qualidade é focalizar nas ferramentas e aplicá-las”.

A ideia é que caso estas alterações ocorram, então os tradicionais processos de desempenho devem ser mudados no sentido de incentivar uma procura da

melhoria constante. Isto assegura resultados cada vez melhores com

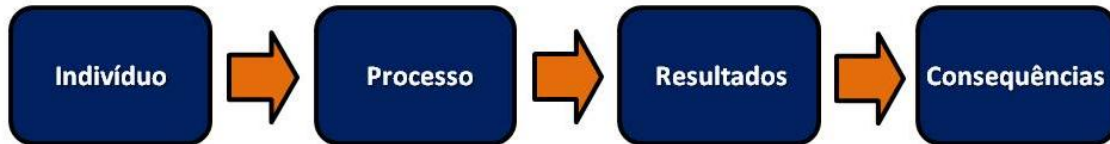


Figura 3 – Processo de desenvolvimento de qualidade (António, Teixeira, 2009) consequências cada vez mais satisfatórias.

De acordo com os autores (António, et. al. 2009) o processo de adaptação à ideia que a qualidade constitui uma obrigação da humanidade pode levar algum tempo. A qualidade tradicionalmente compreendida como um processo, um resultado ou uma consequência transporta consigo a conceção de uma coisa; implica uma ação. E não nos esqueçamos que são seres humanos (coisas simultaneamente tangíveis e intangíveis) em ação.

Com o fim da segunda grande guerra mundial em 1946, um grupo alargado de representantes oriundos de vinte e cinco países, reuniram-se em Londres com o intuito de criar uma organização (Organização Internacional para Padronização, ISO) com o objetivo de facilitar os processos de coordenação internacional e unificar os padrões industriais. Esta organização iniciou as suas operações em 1947 sediando-se em Genebra, na Suíça. Influenciada pela globalização nos anos 80, houve uma enorme necessidade do enquadramento das normas internacionais e em 1987, o governo britânico persuadiu-a a adotar as normas BS 5750 como normativa internacional, originando assim a ISO 9000.

Em 1987, a ISO 9000 continha três modelos de gestão da qualidade:

1. **ISO 9001:1987** – Modelo de garantia para o design, desenvolvimento, produção, montagem e prestação de serviços – destinada a organizações viradas para a criação de novos produtos.

2. **ISO 9002:1987** – Modelo de garantia da qualidade para a produção, montagem e prestação de serviços – destinada a organizações que não visam a produção de novos produtos.
3. **ISO 9003:1987** – Modelo de garantia da qualidade para inspeção fiscal do produto.

No ano 2000 estes modelos de gestão de qualidade sofreram uma revisão, tornando-os numa única normativa denominada por ISO 9001:2000. Ao longo desta década, este modelo de gestão da qualidade sofreu várias revisões sendo a última em 2008, apresentando uma maior compatibilidade com a ISO 14000 e a implementação de uma sub-cláusula (1.2) introduzindo o conceito de exclusão. Esta alínea permite à empresa/organização eliminar requisitos da normativa que não sejam aplicáveis pela natureza da empresa ou dos seus produtos, sempre com a devida justificação.

A International Organization of Standardization (ISO), ou em português, Organização Internacional de Normativas, é uma entidade que atribui a certificação de gestão da qualidade a empresas/organizações.

A entidade responsável pela atribuição da certificação ISO em Portugal é o Instituto Português da Qualidade. Em seguida referem-se algumas das normativas da qualidade mais relevantes em Portugal:

- **ISO 1337** – Padronização para linguagem de internet;
- **ISO 2108** – Sistema internacional de identificação de livros;
- **ISO 9000** – Sistema de gestão da qualidade em ambientes de produção;
- **ISO 10006** – Gestão de qualidade, aplicada em gestão de projetos;
- **ISO 14000** – Normas de gestão do ambiente em âmbitos de produção.

No Modelo de Excelência da *European Foundation of Quality Management* abaixo representado, estão designados todos os campos de ação e a respetiva percentagem de importância atribuída a cada um.

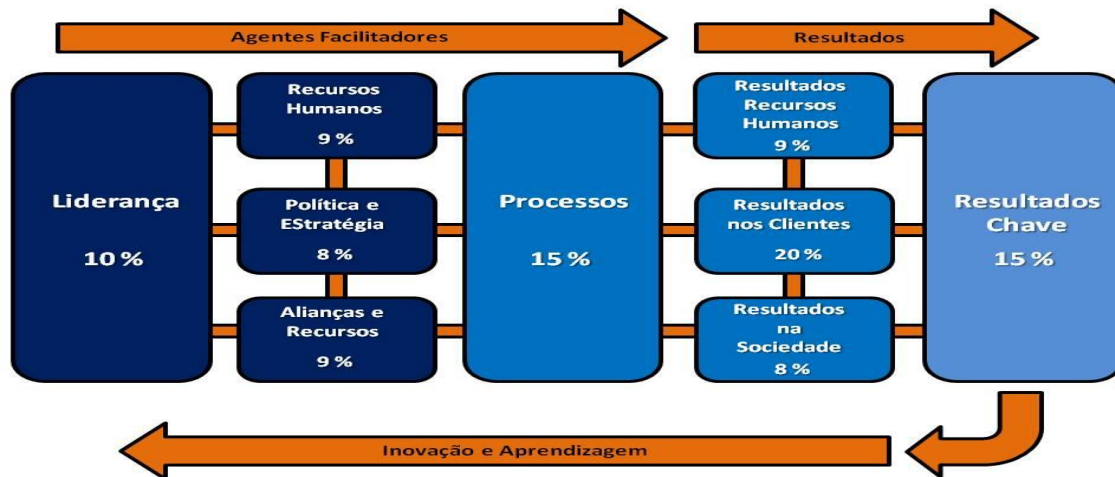


Figura 4 - Modelo de Excelência da European Foundation of Quality Management (EFQM), (António, Teixeira, 2009)

De acordo com os autores (António et. al. 2009), no campo de ação da **Liderança** existem vários temas relevantes:

1. Missão, Visão, valores e princípios;
2. O envolvimento pessoal;
3. O reforço;
4. A promoção para a mudança

No campo de ação dos **Recursos Humanos**, estão englobados os temas:

1. Os recursos humanos;
2. Envolvimento e diálogo;
3. Recompensa, reconhecimento e atenção.

Na **Política e Estratégia**, podemos enquadrar:

1. Necessidades e expectativas;
2. Ação operacional;
3. Comunicação e exibição;
4. Iniciativa de mudança.

Respetivamente às **Alianças e Recursos**, podemos definir os temas:

1. Gestão de alianças e dos recursos;
2. As infraestruturas e tecnologias;
3. Gestão da informação e do conhecimento.

No campo de ação de **Processos**, estão inerentes os temas:

1. Desenho de um plano de ação sistemático;
2. Melhorias;
3. O design e desenvolvimento de serviços/produtos;
4. Gestão e melhoria de relações com os sócios/clientes.

Os campos dos **Resultados nos Recursos Humanos**, **Resultados nos Clientes** e **Resultados na Sociedade**, fazem parte do quarto passo a realizar neste modelo de excelência. Aqui serão vistos os temas:

1. Perceção de resultados;
2. Rendimento de resultados.

O quinto passo do modelo de excelência, **Resultados Chave**, servirá para avaliar o resultado final e com ele aprender e/ou inovar, para voltar ao ponto de partida reestruturando qualquer tema em qualquer campo de execução.

Em Portugal podemos designar três modelos inerentes ao ISO 9000:

1. **NP EN ISO 9004:2000** – Sistema de gestão da qualidade seguindo linhas de orientação para a melhoria de desempenho.
2. **NP EN ISO 9000:2005** – Sistema de gestão da qualidade descrito sob os fundamentos base da ISSO 9000, definindo temas relacionados.
3. **NP EN ISO 9001:2008** – Sistema de gestão da qualidade que define novos requisitos.

O sistema normativo de gestão da qualidade ISO 9004:2000 segue a mesma base de normativas do ISO 9000, atribuindo uma preocupação mais acentuada na melhoria do desenvolvimento da *performance*.

Denominado como Modelo Ibero-Americano, desenvolvido no último trimestre de 1999, este apresenta algumas alterações relativamente às percentagens nas áreas de intervenção do modelo de excelência da European Foundation of Quality Management (EFQM).

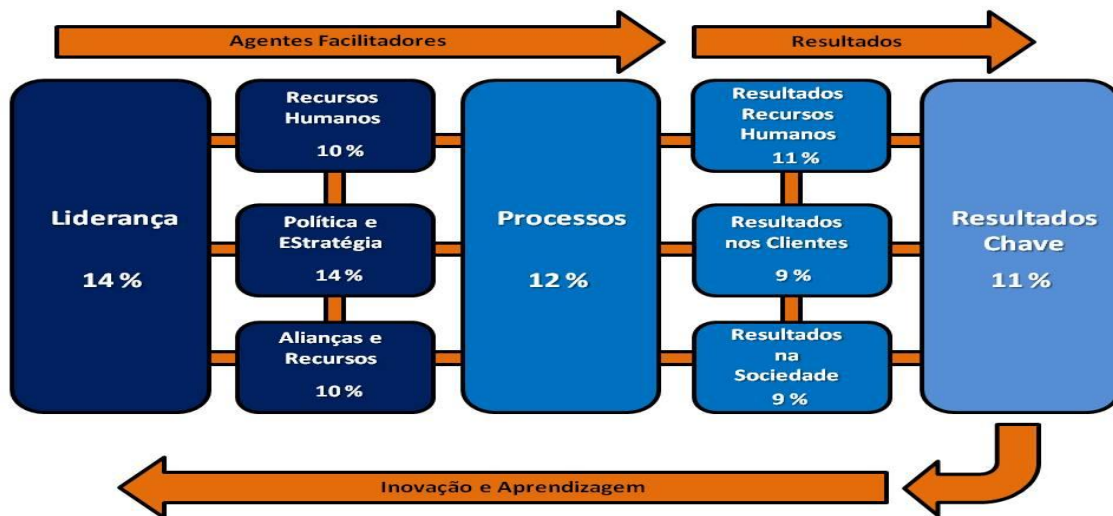


Figura 5 - Modelo de Excelência ISO 9004:2000 Modelo Ibero-Americano, (António, Teixeira, 2009)

Seguindo a interpretação dos autores (António et. al. 2009), para que seja atribuída uma certificação de qualidade a uma empresa/organização, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de atividade, tem obrigatoriamente de ser reconhecida formalmente por um organismo de certificação. Esta entidade de certificação tem de ser externa e independente e preferencialmente acreditada no enquadramento do Sistema Português da Qualidade (SPQ). Após uma auditoria realizada pelo organismo de certificação, a empresa/organização deverá dispor de um sistema de gestão implementado que cumpra as normas aplicáveis para que seja emitido então o certificado pretendido.

A implementação de um sistema de gestão que cumpra as normativas e sua posterior certificação será uma mais-valia para a empresa/organização, proporcionando o reconhecimento e satisfação dos clientes, assim como outras partes interessadas (stakeholders), uma melhor imagem empresarial e uma redução nos custos através da melhoria do desempenho operacional.

Segundo o Portal da Empresa, promovido pela Agência para a modernização Administrativa, I.P. em 2009, para melhor compreender o desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão e sua certificação de qualidade, deve ter como principais preocupações:

1. Determinação das necessidades e expectativas dos seus clientes e de outras partes interessadas;
2. Estabelecimento da política e objetivos da organização
3. Definição dos processos e responsabilidades necessárias para atingir os objetivos estabelecidos;
4. Determinação e disponibilização de recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos;
5. Estabelecimento de métodos para medir a eficácia e eficiência de cada processo;

6. Aplicação destas medidas para determinar a eficácia e eficiência de cada processo;
7. Identificação dos meios de prevenção de não-conformidades e eliminação das suas causas, e
8. Estabelecimento e aplicação de um processo para a melhoria contínua do seu sistema de gestão.

A implementação de um sistema de gestão desta natureza, deve fazer parte do plano estratégico da empresa/organização, utilizando recursos próprios e ou com auxílio de um consultor externo à entidade empresarial.

3.5 – Gestão Comercial

Refere a instituição de ensino superior IPSK-Sul, no curso de Contabilidade e Gestão da edição de 2012, que a gestão comercial é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem a execução de tarefas de âmbito comercial e de marketing, nomeadamente:

- O estudo da envolvente externa e das capacidades da própria organização a fim de se realizar previsões de vendas afins de determinar as principais ameaças e oportunidades que se apresentam à organização e a fim de determinar os seus principais pontos fortes e fracos.
- A organização e controlo das ações comerciais e de marketing, incluindo a definição das estratégias comerciais e das políticas de atuação.
- O relacionamento com os clientes incluindo a definição da forma de angariação, a definição dos serviços complementares e dos serviços pós-venda e a gestão de reclamações.
- A gestão da força de vendas, incluindo o seu dimensionamento e a definição da forma de estruturação.

A Gestão Japonesa, segundo (Soares, 2009), representa uma nova abordagem da gestão empresarial que apareceu nas últimas décadas do século XX numa conjuntura em que as empresas americanas competiam com as empresas japonesas, seguindo parâmetros inovadores aplicados ao sistema de produção desenvolvido pelo Eng. Taiichi Ohno: Sistema de Produção Toyota ou “ohnoismo”.

Afirmado por (Soares, 2009), as características básicas do “ohnoismo”: just in time (sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes, ou seja, o material certo disponível na hora certa e no local certo), KANBAN (sistema de informação visual, que aciona e controla a produção), MUDA (busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício), KAIZEN (conceito de melhoria contínua com vista à satisfação do cliente (interno ou externo), dos trabalhadores e dos sócios.

Características gerais da Gestão Japonesa:

1. Segue uma gestão participação que assenta numa participação dos trabalhadores no processo de decisão, no trabalho em grupo, na liderança e na participação nos resultados.
2. Elabora um planeamento estratégico de modo que a empresa, utilizando seus pontos fortes, aumente a sua quota de mercado. A falta de planeamento desperdiça mão-de-obra, recursos materiais e tempo, elevando os custos de produção e reduzindo a competitividade.
3. A empresa é um sistema em que o desempenho de cada componente deve ser considerado pela sua contribuição para o todo. Os objetivos propostos só podem ser atingidos eficientemente quando os membros da organização agem de forma eficiente.
4. A base é o coletivo, uma vez que os recursos humanos devem ser estimulados para desempenhar tarefas e ter um comportamento direcionado para o alcance dos objetivos da empresa e que se defenda uma cultura organizacional.

5. A administração japonesa incentiva o envolvimento de todos no trabalho da empresa de modo a aumentar a produtividade que beneficia não só a empresa como os trabalhadores. A empresa japonesa reconhece que o incentivo monetário é uma poderosa ferramenta na busca do comprometimento dos seus membros com os objetivos empresariais.
6. Racionalização do espaço e dos equipamentos e trabalhadores qualificados e flexíveis aumentam a flexibilidade da empresa.
7. Valoriza-se o trabalho de grupo, a cooperação, o aproveitamento das potencialidades humanas e racionalização do espaço e dos equipamentos.
8. Defende-se a racionalização do processo produtivo e da automação no alcance de um trabalho padronizado de modo a garantir o aumento da produção.

3.6 – Gestão Desportiva

Para (Cunha, 2007), as atividades desportivas são o principal fator de desenvolvimento desportivo. Na ausência de atividades não existe desporto, especialmente sem a competição. As competições são o motor mobilizador de tudo que possa ocorrer em torno do conceito de desporto. É com fim à competição que os atletas, praticantes, dirigentes e espetadores se preparam. Todos os recursos e decisões tomadas, são orientadas em função da ocorrência de atividades, cujo ponto máximo é a competição. As atividades desportivas que ocorrem nos espaços e instalações desportivas poderão deter um grau de expressão formal de competição reduzido ou serem mesmo de atividades de treino, formativas, de recreio ou lazer.

A gestão desportiva não deixa de ser uma ferramenta essencial para uma unidade de produção desportiva. O tipo de gestão aplicada num contexto desportivo deve ser enquadrada nesse meio, tendo como plataformas os fatores ambientais, socioeconómicos, políticos e tecnológicos para que a sua aplicação seja mais eficiente. Assim, nesta perspetiva a gestão desportiva

torna-se um fator de alta credibilidade para o processo de sustentabilização da unidade desportiva em causa.

Em continuação, (Cunha, 2007) refere que à imagem do babyboom, o mesmo género de fenómeno aconteceu nos finais do século passado relativamente às instalações desportivas, criando assim uma nova perspetiva de gestão direcionada para o desporto. Este desenvolvimento abrupto traçou características como a inovação e qualidade, revolucionando os paradigmas até então existentes, da divulgação e na prática desportiva da população.

Os níveis de excelência destas instalações devem-se sobretudo às iniciativas de administração pública, submetendo ao sector privado, a realização de melhores e maiores investimentos, promotores de alterações profundas na filosofia de gestão neste sector. Nos dias correntes, um projeto dessa envergadura deve ter não só em atenção as ideologias de quem a projeta, mas fundamentalmente a sua funcionalidade e participação social, assim como a localização definida por estratégia, bem como o seu enquadramento ambiental, proporcionando assim uma sustentabilidade da atividade.

Os processos de gestão, nomeadamente à desportiva, encontram-se diretamente relacionados às instalações uma vez que detêm características complexas devido à grande diversidade e formas de organização. Componentes ligadas ao modo de as realizar, como os treinos, às formas lúdicas, às competições e aos espetáculos.

Não pode ser posta de parte a consideração à componente logística e à respetiva montagem e desmontagem, sendo este último um fator limitativo ou condicionador para o exercício das práticas desportivas a desenvolver.

Segundo a referência de (Cunha, 2007) diz que de momento podemos caracterizar três tipologias de gestão, resultantes da especificidade da ação em que cada uma se desenvolve.

1. **Gestão Direta** – É aquela que naturalmente é desenvolvida pelo proprietário nos termos de administração e negócio;

2. **Gestão Indireta** – Desenvolve-se através da responsabilização num acordo ou contracto, a gestão da atividade ou negócio a terceiros;
3. **Gestão Mista** – O proprietário partilha com terceiros, os recursos da propriedade e a própria gestão das atividades e negócio.

Enquadrando as diferentes tipologias da gestão às possíveis organizações institucionais, podemos referenciar o regime da gestão desportiva dos espaços e instalações desportivas:

- **Gestão Pública (Social/Política)** – Este caso configura a gestão ou administração dos recursos físicos públicos, do interesse público, estando intrínseco à entidade gestora dos interesses nacionais ou locais.

A gestão pública das instalações desportivas não se enquadra de todo numa perspetiva de desenvolvimento dos processos administrativos, mas sim, fomentar a participação dos cidadãos à prática desportiva, consagrado na Constituição da República.

A gestão pública das instalações desportivas visa uma identificação dos objetivos e respetivos procedimentos de modo a permitir o acesso facilitado à prática desportiva das populações.

Os princípios que orientam a gestão pública desportiva devem, ser inerentes aos pressupostos valores caracterizadores deste tipo de organização.

1. Globalidade – como forma de propor medidas globais generalizadoras que tentam atingir o maior número populacional.
2. A multifocagem de populações-alvo com especial atenção às mais desfavorecidas – complementando com especificidade e direccionalidade lacunas não cobertas na aplicação de itens antes mencionados.

3. O equilíbrio.
 4. A auto sustentabilidade e independência – face aos recursos da administração central.
 5. A oferta de diferenciação - de níveis de especialização.
 6. A oferta de diversidade civilizacional
 7. A prudência, o bom senso e o bom governo, sendo qualidades sempre necessárias à tomada de decisões.
- **Gestão Mista ou Concessionada** – pressupõe uma partilha quer ao nível de instalações, quer ao nível da gestão de recursos. Este tipo de gestão visa uma contratualização entre duas ou mais entidades, à entrega do exercício de uma tarefa particular, e ou, um conjunto delas às quais estão diretamente relacionadas com o exercício da atividade.

Tabela 2 - Quadro indicador das articulações possíveis entre entidades gestoras e proprietárias de instalações desportivas. (Cunha, 2007)

Gestão (objetivos)	Privada Maximização de proveitos e remuneração aos acionistas	Pública Bem público – exercício de direitos	Cooperativa Acesso comum e usufruto por organização coletiva de interesses mútuos	Fundação Filantropia – exercícios de ações a favor do bem comum e do perseguinto da notoriedade
Propriedad e (estatuto)				
Privada	Empresa privada (sociedade comercial) Sad's – D.L. nº 67/97 de 3 de Abril Maximização de lucros	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço público • Consórcio • Comodato 	<ul style="list-style-type: none"> • Associação • Consórcio • Comodato 	Filantropia, desenvolvimento de projetos, notoriedade, construção de imagem de responsabilidade social efetiva.
Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa privada gestora de bens públicos • Empresa Concessionária • Empresa em exercício da responsabilidade social 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autarquia – serviço público; 2. Instituto público; 3. Empresa pública; 4. Empresas municipais locais, intermunicipais ; 5. Serviços municipalizados – Lei nº 159/99 de 14 de Setembro – competências das autarquias locais; 6. Entidades empresariais locais – Objetivo de cumprimento e exercício de 	<ul style="list-style-type: none"> • Associação • Consórcio • Cooperativa concessionária • Exercício de direito público em favor de um grupo particular cooperativo • Apoio ao estado no exercício das suas responsabilidades públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a instituições do estado no exercício de funções públicas e no provimento de direitos • Apoio de atividades de comunidades específicas • Apoio a causas públicas desportivas

	direitos e prestação de serviços inerentes		
Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> Consórcio Associação Protocolo 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa de interesse público Régie cooperativa Cooperativa de empresas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Régie cooperativa Consórcio Associação Protocolo
Fundação	<ul style="list-style-type: none"> Logística Desenvolvimento de projetos Empreitadas 	<ul style="list-style-type: none"> Consórcio Protocolo Associação Serviço público Filantropia 	<ul style="list-style-type: none"> Consórcio Protocolo/como dato Sociedade Desenvolvimento de projetos com dimensão superior ou complementar

- **Gestão Privada** – Procura atingir níveis de excelência num contexto de eficiência de remuneração financeira ao proprietário ou acionista, assim como ao próprio negócio intrínseco à atividade.

A gestão privada também pode ser alvo do cumprimento dos serviços públicos e de responsabilidade social, oferecendo através da via comercial a ocasião de uma comunidade fazer usufruto de um bem ou serviço proporcionado pelo negócio.

Os serviços de atividades desportivas que decorrem em estabelecimentos comerciais, assim como os restantes serviços associados, são consignados pela portaria nº 33/2000 de 28 de Janeiro, que regula a instalação dos estabelecimentos de comércio alimentar e não alimentar, estando estes estabelecimentos contemplados em lista de anexos I, II, III – CAE (classificação de atividades económicas) – nº 93042 – ginásios (health clubs) e nº 93022 – Institutos de beleza.

4 – Holding ou Sociedade Gestora de Participações Sociais

Uma Sociedade Gestora de Participações Sociais, segundo (Soares, 2011), é a forma de Oligopólio na qual é criada uma empresa para administrar um grupo de empresas (conglomerado) que se uniu com o intuito de promover o domínio de determinada oferta de produtos e/ou serviços. Conglomerado é uma forma de oligopólio na qual várias empresas que atuam em sectores diversos se unem para tentar dominar determinado mercado, sendo em geral

administradas por uma *holding*. Um exemplo de conglomerado é a cadeia empresarial SONAE, que intervém desde a área da glucose até às telecomunicações e turismo.

5 – Estrutura Organizacional

Para (Soares, 2011) a Estrutura Organizacional é a forma como as empresas se articulam para desenvolverem as suas atividades, como a autoridade é atribuída através das relações de hierarquia, como as atividades são específicas e distribuídas e ainda como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

A estrutura formal agrega e define as relações entre serviços, a hierarquia da organização e os canais de comunicação. Não existe uma estrutura organizacional acabada ou perfeita, existe sim uma estrutura que se adapta adequadamente às mudanças. A estrutura organizacional depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento.

Ainda segundo o autor (Soares, 2011), a empresa e qualquer outra unidade económica terá de ser estruturada, de modo a realizar a sua atividade e alcançar os objetivos que prossegue. Uma empresa, como unidade organizada que deve ser, possui na sua estrutura organizacional os seguintes elementos:

1. **Funções** – conjunto de tarefas a empreender numa atividade específica da empresa. A divisão do trabalho origina a especialização de atividades e a existência de várias funções da empresa.
2. **Pessoas** – o elemento humano é distribuído pelas várias tarefas em que se divide o processo de trabalho.
3. **Órgãos** – as pessoas e as funções são agrupadas em órgãos.
4. **Relações** – a estabelecer entre órgãos, pessoas e funções.

A estrutura organizacional a implementar contribui para o alcance dos objetivos empresariais do seguinte modo:

1. Como estrutura básica – contribui para a implementação eficiente das pessoas e dos recursos para as tarefas a desenvolver e proporciona mecanismos para a sua coordenação.
2. Como mecanismo de operação – indica clara e objetivamente aquilo que se pretende dos recursos disponíveis.
3. Como mecanismo de decisão – permite o processo de tomada de decisões com base num sistema de informação eficiente.

A implementação da estrutura organizacional pressupõe a existência de atividades de natureza diferente a desempenhar pelos diversos órgãos da empresa. As atividades a realizar em qualquer unidade produtiva estão intimamente relacionadas com a técnica a utilizar. Assim, encontram-se em qualquer unidade produtiva especializações em técnicas e domínios empresariais diferentes. Esse conjunto de atividades a realizar numa unidade económica designa-se por função. É frequente utilizar a seguinte estrutura de funções: unção Direção, Função Produção, Função Aprovisionamento, Função Comercial, Função de Pessoal e Função Financeira.

Citado por (Soares, 2011), existem variáveis que contribuem para a construção da estrutura organizacional: a sua estratégia, o meio ambiente em que opera, a tecnologia de que dispõe e as características dos seus participantes. Refere ainda o autor que Chandler ao analisar quatro grandes empresas americanas DuPont, GM, Standart Oil e Sears, constatou que as estruturas dessas empresas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e demonstrou a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional.

O ambiente em que a organização atua é outro fator a considerar na elaboração da estrutura e é caracterizado por três tipos:

1. O ambiente estável, com pequena variação, que, quando ocorre, é previsível e controlável;

2. O ambiente em transformação, em que as tendências de mudança são visíveis e constantes;
3. O ambiente turbulento, em que as mudanças são velozes, oportunista e surpreendentes.

Ainda segundo o autor (Soares, 2011), para estabelecer a estrutura organizacional, é necessário que seja definido um conjunto de aspetos, nomeadamente:

Amplitude do controlo (diferenciação vertical) – representa o número máximo de subordinados que um chefe pode supervisionar de uma forma eficaz e que determina o número de níveis hierárquicos. É uma diferenciação vertical. Quanto menor a amplitude de controlo, maior o número intermédio de supervisão.

Departmentalização (diferenciação horizontal) – processo de divisão da organização em áreas com características comuns: departmentalização funcional, por produtos, por cliente e por área geográfica.

Estrutura hierárquica simples: É agrupado numa mesma unidade o número máximo de pessoas que o superior consegue supervisionar.

Estrutura funcional: São agrupadas na mesma unidade pessoas que realizam atividades dentro de uma mesma área técnica ou de conhecimento, como por exemplo a área financeira, a área de produção, a área comercial, a área de recursos humanos, entre outras. A necessidade de especialização por áreas técnicas e a existência de pouca variedade de produtos constituem as principais razões para a criação deste tipo de estruturas. A sua grande vantagem é, além da especialização técnica, o facto de permitir uma eficiente utilização dos recursos em cada área técnica.

6 – Controlo de Desempenho da Atividade

6.1 – Número de Novas Adesões

Segundo os conceitos descritos no módulo de Estratégias de Retenção da Pós-graduação de Gestão de Ginásios & Health Clubs da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias por (Sacavém, 2009), as novas adesões são as mais recentes inscrições contratuais de sócios/clientes para aquisição de serviços da empresa/organização. Geralmente este número de novas inscrições é contabilizado por um determinado espaço temporal.

6.2 – Número de Suspensões

Para (Sacavém, 2009), a descrição de número de suspensões de sócios/clientes está agrupado ao número geral de sócios/clientes do quadro social de uma empresa/organização, uma vez que é apenas uma suspensão e não um cancelamento efetivo. Uma suspensão pressupõe que será uma interrupção temporária da aquisição de serviços.

6.3 – Número de Cancelamentos

O número de cancelamentos, explica (Sacavém, 2009), é mais um dado efetivo auxiliar à interpretação do desenvolvimento (positivo ou negativo) do comportamento operativo do atual plano de ação ou estratégico da empresa/organização, sendo este fundamental para a definição da Taxa de Retenção de Sócios.

Um cancelamento de aquisição de serviços pressupõe uma interrupção permanente que desprende o cliente da empresa/organização.

6.4 – Número de Sócios Ativos

Compreende (Sacavém, 2009), que o número de Sócios Ativos é o principal indicador, para a administração ou gestor, da quantidade efetiva do número de sócios/clientes que geram receitas.

Para efetuar este cálculo, deve ser subtraído o número de suspensões e o número de cancelamentos ao número total de inscrições no Clube.

$$n.^{\circ} \text{ sócios ativos} = n.^{\circ} \text{ de inscrições} - (n.^{\circ} \text{ de suspensões} + n.^{\circ} \text{ de cancelamentos})$$

6.5 – Retenção de Sócios (fidelização)

Segundo (Amoroso, 2008) referido no módulo de Estratégias de Retenção da Pós-graduação de Gestão de Ginásios & Health Clubs da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, a essência da retenção é manter os clientes felizes, de modo que permaneçam envolvidos e regulares no pagamento das mensalidades.

A Taxa de Retenção de Sócios indica, em valor percentual, o aumento ou diminuição de sócios/clientes inscritos num determinado intervalo temporal. É mais um valor de apoio à gestão da empresa/organização **revelador da flutuação do quadro social**.

$$\text{Taxa de retenção de sócios} = \frac{(\text{n.º de sócios final} - \text{n.º de sócios inicial}) \times 100}{\text{n.º de sócios inicial}}$$

A Taxa Retenção de Sócios Ativos é outra das ferramentas utilizada no apoio à gestão da empresa/organização, estabelecendo a relação entre o número de sócios inscritos e o número de sócios ativos, declarando assim, uma taxa mais efetiva dos sócios geradores de receitas para a empresa.

$$\text{Taxa de retenção de sócios ativos} = \frac{\text{n.º de sócios ativos} \times 100}{\text{total de sócios inscritos}}$$

Num cenário em que os níveis de competitividade são muito altos, com uma enorme variedade opcional de aquisição de serviços/produtos e com o frequente aparecimento de novas estratégias de atracção de clientes, deverá existir uma preocupação em diminuir os índices de perda ou abandonos de sócios/clientes. Com base nesta preocupação, são referidos os quatro passos básicos com o intuito de reduzir esses índices, (Reichheld, 1993), (Reichheld, 1996) e (Kotler, 2000) referidos na Dissertação de Tese de Mestrado A Prática da Retenção de Clientes em Academias de Ginástica e Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul (Michelli, 2008).

1. A empresa/organização deve definir e calcular a Taxa de Retenção, procurando fazer uma análise comparativa de sócios ativos entre períodos.

2. A empresa/organização deve identificar o fator de influência negativa para com os sócios/clientes e proceder de acordo com a política de gestão de clientes.
3. A empresa/organização deve fazer uma estimativa do valor monetário sumido com a perda de sócios/clientes.
4. A empresa/organização deve calcular valores para gerar meios que combatam a perda de sócios/clientes.

Assim, cabe à empresa/organização definir e implementar planos de ações, de uma forma sistematizada, que a ajude a definir a sua real Taxa de Retenção e perda de sócios/clientes. Com base nesses dados, cabe à administração ou gestor calcular os custos da implementação de medidas nesse sentido e se são justificáveis.

Refere ainda o autor (Michelli, 2008) que a lealdade é um compromisso enraizado no comportamento do sócio/cliente no ato de aquisição do serviço ou produto. Por sua vez, este compromisso permanece ao longo do tempo, mesmo que este sofra influências dos esforços da concorrência em tentar demovê-lo para uma potencial mudança ou troca do serviço/produto. Em continuação, salienta ainda a ideia de que quanto maior for o tempo de permanência desse sócio/cliente na empresa/organização de uma forma leal, maior será a probabilidade de que esse mesmo sócio proporcione uma rentabilidade maior, mais dependente dos serviços ou produtos, propiciando uma forte resistência a ofertas promissoras por parte de outras empresas.

Citado na sua obra (Michelli, 2008) refere que para (Oliver, 1999) a lealdade desenvolve-se em quatro fases distintas, admitindo as seguintes sucessões:

1. **Lealdade Cognitiva** – o cliente define a sua preferência a partir das suas alternativas existentes no mercado;
2. **Lealdade Afetiva** – o cliente possui uma atitude em relação à marca, desenvolve experiências sucessivas e acumuladas com a empresa, de forma satisfatória, embora ainda não tenha a verdadeira lealdade;

3. **Lealdade Conotativa** – o cliente passa a ter uma intenção comportamental em relação ao produto, de uma forma instintiva. É caracterizado por um profundo compromisso quando efetua a compra;
4. **Lealdade de Ação** – o cliente possui a intenção e pratica o ato de compra, de forma efetiva.

Refere ainda o autor (Michelli, 2008) que a construção de lealdade nos relacionamentos é um processo a longo prazo, passando por algumas etapas. Para cada etapa existe a necessidade de diferentes estratégias, no âmbito de os tornar mais lucrativos e fiéis à marca. Pode ser considerado o conjunto de consumidores conforme a escala proposta por (Christopher, Payne, Ballantyne, 1991), referida como “Escala de Lealdade”, figura 6.

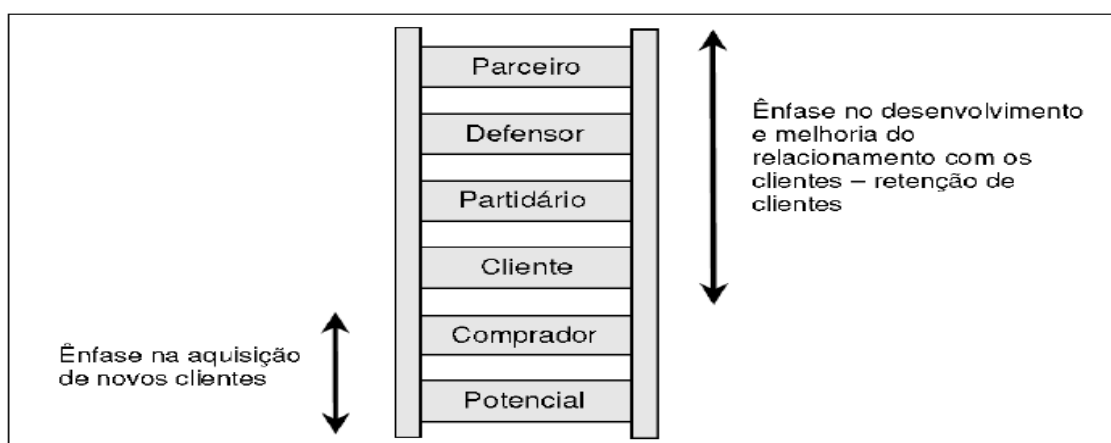


Figura 6 - A Escala de Lealdade, (Peck et al. 1999) referida na Dissertação de Mestrado A Prática da Retenção em Academias de Ginástica e Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul (Michelli, 2008)

De acordo com o autor (Michelli, 2008), na “Escala de Lealdade”, o **potencial** sócio/cliente encontra-se no primeiro degrau, isto é, um conjunto de pessoas ou empresas que podem ser atraídas para a realização de negócio. No segundo degrau, o **comprador** é aquele que realizou apenas uma vez o negócio, compra ou transação. No terceiro degrau, o **cliente** enquadra-se naqueles que realizam várias vezes o negócio com a empresa/organização adotando uma posição neutra ou até mesmo negativa em relação a ela. No quarto degrau, o **partidário** é aquele que sente uma empatia para com a

empresa/organização apoiando-a passivamente. No quinto degrau, o **defensor** enquadra-se naquele que não só a aprecia como a recomenda pelos seus serviços/produtos. No sexto e último degrau, o **parceiro** é aquele que tem um relacionamento de parceria com a empresa/organização.

De acordo com (Carvalho, Filipe, 2006), a satisfação do sócio/cliente não é uma condição única determinante para o sucesso de uma organização. Esta propõe-se a atingir um nível de lealdade e compromisso para com a empresa tal tendo como repercussão várias áreas abrangentes, como está representada na figura 7.



Figura 7 - Áreas de influência da satisfação do cliente (Lovelock, 1996) em Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro (Carvalho, Filipe, 2006)

Segundo os autores (Carvalho, Filipe, 2006), é sintetizada uma ligação entre a satisfação e a fidelidade em seis modelos:

1. Fidelidade e satisfação são manifestações separadas do mesmo conceito;
2. Fidelidade não existe sem satisfação, sendo este o núcleo da primeira;

3. Satisfação é uma parte da lealdade, mas não é o núcleo;
4. Satisfação e fidelidade são partes da “fidelidade fundamental”;
5. Parte da satisfação é base para se verificar a fidelidade;
6. Satisfação é o início de um processo que terminará com o estabelecimento da fidelidade.

Segundo (Michelli, 2008), existe muita literatura que apresenta uma forte relação entre a satisfação dos sócios/clientes e a retenção dos mesmos. (Anderson, Mittal, 2000) explicam numa das suas abordagens ao tema, o elo de ligação **satisfação – lucro**, que a satisfação de sócios/clientes leva às empresas uma *alavancagem* da taxa de retenção, e conseqüentemente, a um aumento do seu lucro. Os autores previnem, que a satisfação e a retenção de sócios/clientes é assimétrica e não linear como está representado na figura 8. Essas características podem induzir a erros estratégicos dos gestores/administradores, logo que consideram, erradamente e de forma linear, que o nível de satisfação está aumentando de forma constante em paralelo ao nível de retenção.

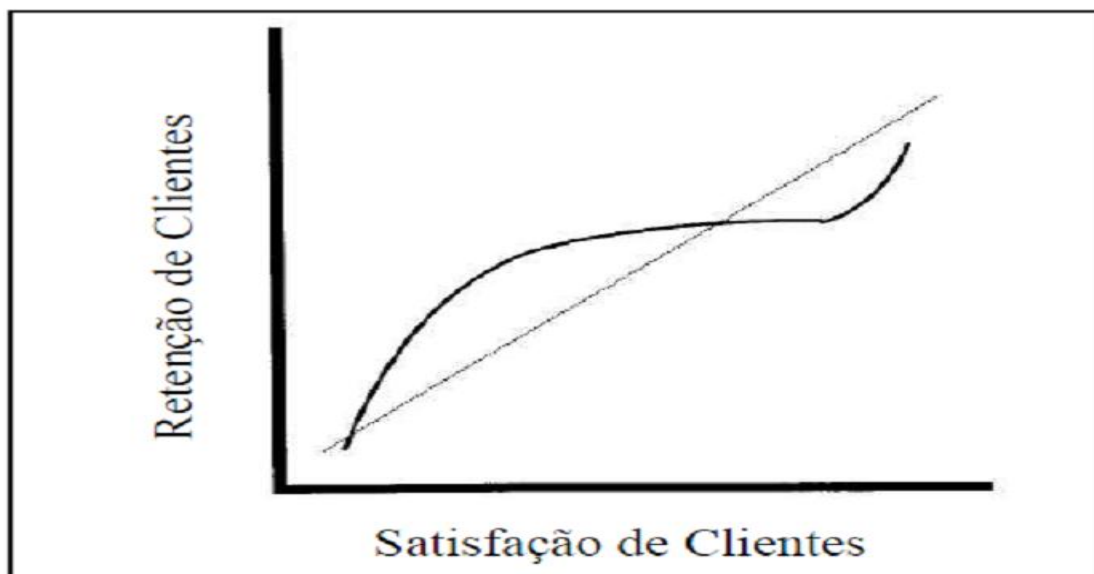


Figura 8 - Relação não-linear entre retenção e satisfação do cliente: (Anderson, Mittal, 2000) referida na Dissertação de Mestrado A Prática da Retenção em Academias de Ginástica e Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul (Michelli, 2008)

De acordo com o autor (Kotler, 2000), as informações fornecidas pelos sócios/clientes são de extrema importância. Pois a satisfação é a chave para a retenção dos sócios/clientes, por isso estes devem ser escutados constantemente. Em continuação, o fator de satisfação destes, estão as características do mercado onde intervém a empresa, assim como a sua segmentação de mercado.

7 – Planeamento Estratégico nas Organizações

Segundo (Serra, Ferreira, Torres, Torres, 2010), talvez o maior desafio das empresas/organizações seja garantir a sua sobrevivência ao longo do tempo assim como a realização de lucro, a manutenção e conquista de novos clientes, ser reconhecido pelo seu impacto qualitativo na sociedade através dos serviços/produtos que detém, inovar e crescer. Por isso, gestor e administração necessitam de delinear a estratégia, utilizando os recursos à sua disposição para a planificação estratégica e como a vão implementar.

Segundo descrito na obra literária Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al 2010), o processo de gestão estratégica é um enquadramento de compromissos, decisões e ações, levando a empresa/organização a alcançar a competitividade pré definida gerando lucros extraordinários, isto é, acima da média estabelecida pelo mercado (above-average returns). Este nível elevado de lucro ocorre quando a empresa/organização desenvolve um plano de ação estratégico, distinto daqueles que a concorrência implementa, ganhando um posicionamento no mercado mais forte, quando comparado com os principais Player's.

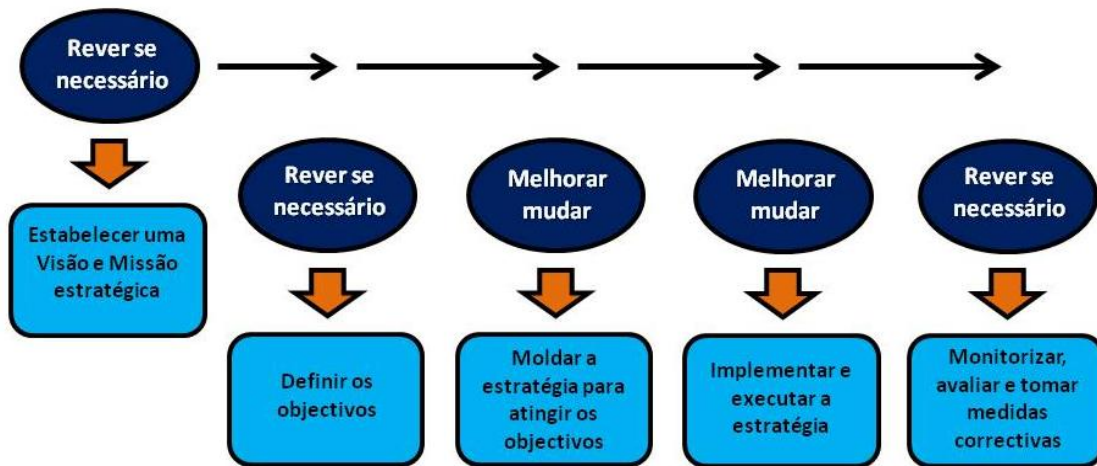


Figura 9 - Passos na gestão estratégica (Serra et. al.. 2010)

Pode ser visto na figura 9 os vários passos que compõem o processo de gestão estratégica.

A **primeira etapa** será estabelecer a Visão e a Missão da empresa/organização, envolvendo o pensamento estratega de “Onde queremos ir”. É imperativo a tomada de uma decisão sobre o posicionamento futuro de negócio que a empresa pretende chegar, promover uma linha de orientação a longo prazo, fortificando a identidade desta. É através desta planificação que se definirá o objetivo a alcançar para a empresa, referindo os principais aspetos necessários em termos da carteira de tecnologia, serviços/produtos, sócios/clientes, do mercado geográfico, como e onde entrar nesse mercado, e/ou reforçar o seu atual posicionamento, das competências a construir ou alargar e até mesmo que tipo de comportamento organizacional deverá criar.

A **segunda etapa** passa pela definição dos objetivos. É neste passo que a administração e/ou gestor converterá a Visão e a Missão estratégica em objetivos específicos, desenvolvendo medidas para analisar o desempenho,

exigido aos gestores e administradores uma ação criativa e a focagem dos resultados que deverão ser alcançados. Poderemos definir os objetivos por temas: Objetivos estratégicos; objetivos financeiros; outros de natureza tática ou operacional.

A terceira etapa enquadra-se nos moldes estratégicos, ou seja, define as áreas de intervenção estratégica, num só negócio ou a diversificação noutras áreas de negócio relacionado com a atividade principal. Ou se a empresa/organização vai dirigir-se a uma alargada base de clientes ou a um nicho de mercado. Ou ainda, se procura uma orientação de posicionamento No Frills Market ou High End Market. É necessário que a administração tenha em conta o impacto que eventuais mudanças possam gerar nas preferências dos seus sócios/clientes, novos condicionamentos no mercado, como fazer crescer os negócios e como se distanciar da concorrência na perspetiva de um melhor posicionamento.

A quarta etapa constitui a implementação e a execução da estratégia como competência da estrutura administrativa. Esta fase envolve uma ação operativa de controlo para saber se de facto o plano estratégico está a ser posto em prática e como. Também melhorar as competências que o suportam, analisar se e como estão os objetivos a ser atingidos, melhorar a afetação de recursos e atividades críticas, motivação de colaboradores de forma a aliar as suas recompensas aos resultados, criando assim uma política cultural na empresa/organização focada nos objetivos, por fim, criando sistemas de informação e comunicação. Inerente a todo este processo da implementação e execução do plano estratégico está a orientação para a ação, o *“fazer com que se realize”* envolvendo todas as pessoas, recursos da empresa, o desenvolvimento de competências, a motivação, desenvolvendo a própria cultura empresarial e a liderança.

Terminando todos os passos, a avaliação e a tomada de medidas corretivas de potenciais desvios, deve ser uma ação contínua devido à mudança sucessiva do ambiente. Assim, podemos dizer que o planeamento estratégico não é rígido e linear, ou seja, a linha estratégica deve ser dinâmica. O dinamismo de uma planificação desta natureza visa a correção

de orientações delineadas para a realização de objetivos, devido a mudanças comportamentais de mercado como a dos consumidores, nas tecnologias em prol da sua constante mudança evolutiva, ou, até mesmo do insucesso de alguns componentes na implementação do plano estratégico (Serra et. al. 2010)

É por isso que o desenvolvimento da gestão e planeamento estratégico consiste numa ajuda à administração ou gerência de uma empresa/organização a lidar com a dinâmica da competição com o mercado, procurando vantagens competitivas relativamente aos Player's mais diretos.

7.1 – Estratégia e Planeamento Estratégico

Cita (Serra et. al. 2010), que para a elaboração de um plano estratégico, sua organização e sistematização, o administrador ou gestor utiliza diversos instrumentos de análise e planeamento. Exemplos desses instrumentos de análise são: O modelo das cinco forças de Porter (análise industrial) o modelo *BCG*, a matriz de atratividade McKinsey and Company, a tipologia de estratégias genéricas de negócio, a análise *SWOT*, entre outros. O grande objetivo destes instrumentos é enquadrar os dados recolhidos inerentes ao meio ambiente envolvente, dos principais Player's e da própria empresa/organização, de forma a obter a informação necessária para uma definição do melhor método de atuar.

A mais-valia de um plano estratégico é de estabelecer uma direção para a empresa/organização, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas, apontando ao sucesso da mesma. Ou seja, neste processo, o corpo diretivo analisará o ambiente externo e interno, assim como as opções estratégicas para melhor definir quais os caminhos a seguir e a operacionalização dessa mesma estratégia. Para isso são exigidos mecanismos de monitorização, avaliação e controlo.

Existe uma distinção entre estratégia e planeamento, mas ambos os conceitos estão interligados uma vez que um precede o outro e o planeamento é fundamental, pois é através deste que a empresa/organização irá definir o caminho para prosseguir os seus objetivos.

É através de um planeamento estratégico que a administração ou gestor organiza, ordena, comunica e estabelece processos de controlo, daquilo que será pretendido num determinado espaço temporal. A estratégia percorrida é a realização de um conjunto de ações para que o planeado aconteça.

No livro “The Mind of the Strategist”, (Ohmae, 1982) cita, “ Estratégias bem-sucedidas, resultam não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. A formulação da estratégia é, essencialmente, um processo criativo e principalmente intuitivo, frequentemente aliado a uma mudança brusca. Os estrategas fazem análises para estimular o processo criativo, para testar ideias que emergem e para trabalhar as suas implicações estratégicas ou garantir a execução bem sucedida”.

Afirma ainda (Serra et. al. 2010) que todo o processo antecedente ao planeamento estratégico está dependente de um critério de criatividade empreendedora. Esta criatividade é a formulação de ideias originais e úteis para que se possa estabelecer um novo negócio ou uma nova linha orientadora para promover bens ou serviços. Deve existir uma relação direta destas ideias com:

- ✓ Os serviços e os produtos;
- ✓ Identificar o mercado para esses mesmos serviços/produtos;
- ✓ Os moldes de produção e o fornecimento eficiente desses serviços/produtos;
- ✓ A forma de aquisição de recursos para a produção e fornecimento dos serviços/produtos.

Na seguinte tabela estão representadas as características estratégicas ou do pensamento estratégico com as do planeamento estratégico. Na essência da estratégia existe um relacionamento direto entre as principais tendências do sector de atividade com as próprias competências e contingências, assim como obter uma vantagem competitiva. Dependente de uma boa análise, o planeamento estratégico parte de objetivos previamente definidos que para

os implementar será necessário pôr em prática ações específicas de operação, afetando os recursos necessários a cada uma das tarefas previamente identificadas.

Tabela 3 - Quadro de características de pensamento estratégico e planeamento estratégico. (Serra et. al. 2010)

	Estratégia	Planeamento
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer colaborador	Responsáveis, dirigente de topo
Momento	Qualquer	Em momentos definidos e formais
Resultado	Visão	Plano

(Serra et. al. 2010) afirma ainda que a essência da estratégia é a capacidade criativa, por isso, pode e deve ser aproveitada qualquer fonte de criatividade. Com isto quer dizer-se que a criatividade pode advir da autoria de qualquer pessoa ligada à empresa/organização, desde um colaborador até à equipa executiva. A criatividade ocorre a qualquer momento, bastando que qualquer evento externo ou interno a promova. Já o planeamento deve ser baseado num método, definido por um roteiro reavaliado com alguma periodicidade.

O resultado desse planeamento estratégico é a Visão e/ou objetivo a longo prazo e a maneira como a empresa/organização os vai realizar. O plano estratégico é o documento redigido que formaliza a sistematização dos processos que vão ao encontro dos objetivos definidos na estratégia.

7.2 – Análise S.W.O.T. no Planeamento Estratégico

Para (Serra et. al. 2010), a resolução de uma prevista limitação da análise S.W.O.T. é o primeiro desafio dos executivos. Apesar das suas intuições e ideias a matriz não deve ser preenchida somente pela equipa executiva através de *brainstorming*.

Na fase de desenvolvimento da análise externa, para melhor entender quais as oportunidades e ameaças, esta deve ser efetuada com o auxílio de instrumentos para análise do ambiente externo, a análise da indústria e dos respetivos grupos estratégicos.

Em continuação afirmam ainda os autores (Serra et. al. 2010) que a análise interna pressupõe uma fase mais complexa, estando inerente à determinação das suas forças e fraquezas as ideias pré-concebidas. Para isto é necessário a formação e verificação dos fatores críticos de sucesso na indústria e posteriormente a análise das competências distintivas e dos recursos da empresa.

Um último pressuposto à ajuda de reflexão e auxiliador potencializador à implementação futura da estratégia definida está enquadrada na gestão dos recursos-humanos, levando não só os líderes (gestores, administradores ou responsáveis pela estratégia), como a participação de todas as pessoas envolvidas à sua implementação.

7.3 – Tipos de Planeamento Estratégico

Segundo (Serra et. al. 2010), o planeamento estratégico é um processamento de dados pelos quais serão antecipados acontecimentos futuros, de modo a que as ações operacionais premeditadas, sejam implementadas perspetivando o alcance de objetivos empresariais. Através do planeamento, se bem executado, irá auxiliar a empresa/organização a alcançar a sua Visão, a corrigir eventuais desvios daquilo que se planeou e a encontrar novas oportunidades de negócio, de mercado, tecnologias, entre outros. O planeamento estratégico caracteriza-se de acordo com a longevidade temporal e o seu impacto na empresa a curto, médio e longo prazo. Isto é, o planeamento pode ser distinguido em carácter operacional, tático e estratégico. Este pode ser classificado também de acordo com o estado atual do ambiente, adaptativo ou contingencial.

O planeamento estratégico é o mais geral, ou sistémico, elaborado a um nível abrangente a toda a empresa/organização, propondo-se a um espaço temporal alargado considerando os efeitos globais na empresa. Considera-se

como o processo para a definição dos objetivos empresariais, para a adoção de ações operacionais e a afetação dos recursos necessários para os alcançar (Serra et. al. 2010).

Portanto, o planeamento estratégico contém cinco componentes:

1. A determinação dos objetivos;
2. A análise externa da empresa/organização (ambiente envolvente);
3. A análise interna da empresa/organização;
4. A formalização das opções, ou alternativas, estratégicas;
5. As questões de implementação, através dos planeamentos táticos e operacionais.

O planeamento tático consiste na implementação e afetação dos recursos às diversas atividades. Este planeamento centra-se em áreas específicas da empresa/organização como um determinado departamento ou secção operacional, enquadra-se num espaço temporal mais reduzido e pode ser realizado num nível intermédio da hierarquia da empresa.

O planeamento operacional está diretamente relacionado com a tomada de decisões específicas ao nível operacional, isto é, onde ocorrem os acontecimentos e é também visto a curto prazo.

O pensamento e o planeamento estratégico são interdependentes e ambos representam benefícios para a empresa/organização. Estes benefícios representam:

- ✓ Um guia para a empresa/organização nos termos do “que é que estamos a tentar fazer e conseguir”;
- ✓ Alertar aos gestores para eventuais “janelas de oportunidade”, sinais de mudanças e desenvolvimentos ameaçadores;

- ✓ Enquadrar as decisões relacionadas com a estratégia e os esforços organizacionais;
- ✓ Criação de uma atmosfera pró-ativa;
- ✓ Estabelecer ações operacionais e a criação de metas para alcançar;
- ✓ Fornecer uma base com a qual se podem analisar alternativas de investimento.

É imperativo que a empresa/organização mantenha uma flexibilidade na estratégia. O processo não deve ser finito, ou seja, as constantes mudanças no mercado, nas próprias estratégias dos principais *Players*, as inovações tecnológicas exigem à empresa que se mantenha dinâmica e criativa, capaz de adaptar a sua estratégia e repensar o seu modelo de negócio e a sua interligação ao mercado. Assim, quer o pensamento estratégico quer o planeamento devem acompanhar as necessidades de mudança, (Serra et. al 2010).

7.4 – Análise do Ambiente Externo no Planeamento Estratégico

Para que seja possível a formulação de um planeamento estratégico é necessário compreender o ambiente envolvente da empresa/organização defendem (Serra et. al. 2010). As empresas estão sempre envolvidas num panorama de influências mútuas, ou seja, a empresa influencia e é influenciada pelo meio onde está inserida.

O ambiente externo está configurado em diversas dimensões, como a do macro ambiente, o da indústria e no seu domínio ambiental mais restrito, sendo este último o foco alvo do seu planeamento e que também encontrará os principais *Player's* do mercado (rivais competidores).

Segundo os autores (Serra et. al 2010), em geral, as empresas/organizações são afetadas por fatores externos que lhes são exógenos, interferindo no seu desenvolvimento operacional e conseqüentemente no seu desempenho. Sendo as empresas um “sistema aberto” realizadoras de trocas consecutivas com os agentes externos, sofrem muitas vezes influências por eventos

externos, mas também detêm a capacidade de influenciar o seu meio envolvente. Esta interação entre as empresas e o ambiente envolvente dá-se através das entradas (*inputs*) e de saídas (*outputs*).

Um dos problemas com que a estratégia se depara é como conseguir um ajustamento a longo prazo entre as competências e as capacidades, enquadrando-as nas exigências a que o seu meio ambiente promove. Este ajustamento é essencial para que a empresa/organização consiga explorar as oportunidades emergentes e as vantagens que esta possua, mas também para adquirir meios para combater as desvantagens internas ou ameaças emergentes por parte do ambiente. Num ponto de partida não existe uma estratégia “perfeita” para a empresa, estas devem optar por entre diversas alternativas de ação do percurso a seguir. Em parte, a estratégia que será definida corresponde às expectativas dos administradores, visando a sua interpretação da evolução e tendências do ambiente externo e da forma como os principais Player’s irão atuar.

Ainda descrito no livro *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática* (Serra et. al. 2010), a análise do ambiente externo passa por três campos, ou seja, o campo do macro ambiente, o ambiente da indústria e o campo do ambiente competitivo.

Macro Ambiente – As empresas necessitam monitorizar constantemente o ambiente envolvente, definindo a posição competitiva face aos principais Player’s. Analisando o ambiente, as tendências e evoluções, surgem oportunidades para novos negócios, para a diversificação do crescimento e para reforço das operações no negócio central, mas também nascem ameaças à sobrevivência e sucesso da empresa. Por isso, quer as empresas já inseridas no mercado, quer novas empresas empreendedoras que pretendem estabelecer-se, obrigam-se ao seguimento dessas tendências específicas do mercado, monitorizando e interpretando quaisquer que sejam os fatores do ambiente geral, de competitividade e de mercado que possam influenciar as operações.

Existem diversos fatores que compõem este macro ambiente, ilustrados na figura 10, como o fator económico, político-legais, socioculturais, tecnológicos e outros.



Figura 10 - Fatores ambientais que afetam as empresas/organizações (Serra et. al. 2010)

Embora existam fatores exógenos à empresa, isto não quer dizer que estes sejam incontrolláveis. As empresas podem e devem ter a capacidade de adaptação às tendências e evolução que se desenrola no ambiente externo, nomeadamente alterando a sua carteira de serviços/produtos, as tecnologias utilizadas entre outros (Serra et. al. 2010).

A análise do ambiente deve focar-se em quatro aspetos fundamentais:

1. Identificação dos sinais de mudanças e tendências;
2. Deteção do significado das mudanças e tendências;
3. Desenvolvimento de projeção dos resultados e mudanças e tendências;
4. Determinação do “timing” e qual a importância dessas mudanças e tendências para a estratégia da empresa.

Para uma melhor e mais efetiva avaliação do ambiente externo, a administração deve procurar obter o máximo de dados e informações, através de fontes secundárias e primárias, recorrendo à experiência e conhecimento da força de vendas como consultores, clientes e fornecedores, também através de agências governamentais, associações comerciais e industriais.

Segundo os autores (Serra et. al 2010), na seguinte tabela estão incluídos alguns fatores económicos e qual o tipo de influência para a empresa/organização.

Tabela 4 - Fatores económicos que influenciam os negócios. (Serra et. al. 2010)

<i>Taxa de Juro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no custo de funcionamento da empresa • Influência no custo de compra dos equipamentos, materiais e bens • Influência no preço de venda dos produtos • Influência no volume de vendas
<i>Fontes de Financiamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de fontes de financiamento disponíveis • Adequação das fontes de financiamento • Poder negocial das fontes de financiamento
<i>Política Cambial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no custo da compra dos equipamentos, materiais, bens e serviços • Influência no preço de venda • Influência no custo de financiamento
<i>Inflação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no preço da venda dos produtos • Impacto no volume das vendas
<i>Sistemas de Tributação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência na tributação dos lucros e rendimentos • Influência das formas de tributação de equipamentos, materiais, bens e serviços • Política alfandegária na importação de bens intermédios • Política alfandegária nas importações e exportação de bens de consumo
<i>Política de Rendimentos e Aspetos Sociais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência nos custos de pessoal na empresa • Influência do clima social na atividade empresarial
<i>Incentivos à Atividade Empresarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto nos incentivos disponíveis ao investimento • Impacto dos incentivos disponíveis para a internacionalização • Impacto dos incentivos ao consumo

<i>Política de emprego e Formação Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Características da regulamentação trabalhista • Influência do movimento social • Política de formação e ensino (por exemplo falta de pessoal qualificado) • Impacto da taxa de desemprego no recrutamento da mão-de-obra • Impacto da taxa de desemprego nas vendas
<i>Ambiente Económico Genérico</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência do investimento público e privado • Clima de confiança dos empresários e dos consumidores • Evolução do produto interno bruto (PIB) • Evolução das vendas e produção do sector

Não é novidade de que os progressos tecnológicos influenciam diretamente a atividade das empresas sob diversas formas. Na tabela 5 são referidos alguns fatores influenciadores tecnológicos nas empresas (Serra et. al 2010).

Tabela 5 - Fatores tecnológicos que influenciam os negócios. Serra et. al. 2010)

<i>Influência da Tecnologia na Produção</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novos materiais • Surgimento de novas fontes energéticas • Surgimento de novas técnicas de produção • Surgimento de novos equipamentos
<i>Influência da Tecnologia no Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração das necessidades dos clientes • Desenvolvimento do produto atual
<i>Influência da Tecnologia na Comercialização</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência no desempenho da embalagem • Influência nos processos de armazenagem • Influência nos meios e custos de transportes • Influência no grau de satisfação dos clientes

Na tabela 6 são apresentados fatores político-legais e a forma como podem influenciar as empresas.

Tabela 6 - Fatores político-legais que influenciam os negócios. Serra et. al. 2010)

<p>Política Internacional do Governo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno e externo • Influência dos acordos internacionais na obtenção de matérias-primas ou de outros bens e serviços • Influência das restrições às transações internacionais por fatores de natureza política
<p>Regulamentação Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições ou impedimentos à exploração do negócio • Política de regulamentação das relações concorrenciais • Responsabilidade civil • Regulamentação das condições de acesso à distribuição • Regulamentação do preço de venda do produto • Regulamentação dos meios de comunicação
<p>Regulamentação Técnica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentação dos locais de produção • Regulamentação e normas técnicas relativas à conceção de produtos, qualidade e materiais • Regulamentação e normas técnicas de segurança • Regulamentação e normas técnicas de comercialização • Requisitos de proteção do ambiente

Os fatores sócio-culturais afetam as empresas pela via das preferências dos sócios/clientes, no enquadramento demográfico, a alterações dos comportamentos culturais pelas modas de consumo, pelos hábitos de compra, entre outros referidos na tabela 7 (Serra et. al 2010).

Tabela 7 - Fatores sócio-culturais que influenciam os negócios. (Serra et. al. 2010)

<p>Fenómenos de Opinião/Moda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Movimentos de defesa do consumidor • Grupos de pressão • Fenómenos de moda • Convicções e normas de natureza religiosa • Influência dos meios de comunicação • Influência dos líderes de opinião
<p>Fatores Demográficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento da população • Distribuição da população pela região • Distribuição por sexo • Estrutura etária da população • Taxa de mortalidade e de natalidade • Fluxos migratórios
<p>Fatores Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Repartição das famílias por classes sociais • Repartição das riquezas por regiões • Composição das famílias • Evolução do número de casamentos e de divórcios • Ciclo de vida das famílias

Fatores Culturais	<ul style="list-style-type: none">• Repartição da população por níveis de habilitações• Exposição aos meios de comunicação
Hábitos de Consumo	<ul style="list-style-type: none">• Propensão à mudança• Motivações genéricas de compra• Atitudes genéricas do consumidor face ao produto• Grau de adesão do consumidor ao produto
Hábitos de Compra	<ul style="list-style-type: none">• Locais de compra• Qualidades de compra• Frequência de compra

Em suma, para (Serra et. al. 2010), a análise do macro ambiente e das tendências fundamentais tem especial relevância para uma análise de futuros cenários e como fatores complementares à análise *SWOT*. É com especial atenção à análise destes dados que se poderá desenrolar um planeamento e a tomada de decisões com uma maior pormenorização. Por sua vez, uma análise ambiental esta longe de ser um trabalho conclusivo, uma vez que o ambiente promove uma constante mudança, este requer uma reavaliação constante e periódica. É com base nestas mudanças constantes do ambiente externo que será desejável a criação de cenários futuros, baseados nas expectativas e indicadores de evolução naquele momento.

Ambiente da indústria – Pela incapacidade de prever o futuro, os cenários futuros são uma ferramenta do planeamento, de grande utilidade à tomada de decisões estratégicas. Existe uma sólida diferença entre a realização de cenários e estudos de mercado. Um cenário futuro permite ao administrador visualizar de uma forma mais abrangente das possibilidades futuras, numa avaliação em que estão incluídas múltiplas variáveis e possíveis evoluções.

As principais funções dos cenários futuros são:

- ✓ Proporcionar dados para que seja possível uma reflexão sobre as alternativas da evolução do ambiente.
- ✓ Prever como as diversas alternativas podem influenciar a empresa/organização.

- ✓ Auxiliar a administração na tomada de decisões de forma a contribuir para alargar as vantagens competitivas.

O primeiro paço para o desenvolvimento de um planeamento subsiste na identificação do **foco** ou a **decisão-chave**, ou seja, este foco pode ter características genéricas mais abrangentes, ou ser elaborado sob uma forma mais específica.

Qualquer que seja o momento ou ambiente, existirá sempre um conjunto de **forças motrizes** enquadradas no presente momento e que por sua vez influenciam o futuro. Estas forças motrizes enquadram-se geralmente em quatro fatores críticos do ambiente, representados na tabela 8 (Serra et. al. 2010).

Tabela 8 - Forças Motrizes elementares. (Serra et. al. 2010)

<i>Forças Motrizes Genéricas</i>	<i>Aspetos a Considerar</i>
<i>Dinâmica social</i>	<ul style="list-style-type: none">• Aspetos quantitativos• Valores• Estilo de vida• Procura
<i>Fatores económicos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tendências macroeconómicas• Forças económicas genéricas• Dinâmica microeconómica• Forças sobre a organização
<i>Fatores Políticos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Eleitorais• Legislativos• Regulatórios• Litigiosos
<i>Fatores Tecnológicos</i>	<ul style="list-style-type: none">• Diretos• Habilitadores• Indiretos

1. **Dinâmica Social** – Esta força contempla sobretudo um conjunto de alterações sociais e demográficas.
2. **Fatores Económicos** – Entre outros, inclui por exemplo o peso da economia dos negócios, a forma como os blocos económicos vão influenciar as trocas comerciais, como será a presente competição ou até o modo como a subcontratação vai afetar o sector dos serviços.
3. **Político-Eleitoral** – Inclui os fatores políticos de influência que um novo governante pretende ou possa implementar.
4. **Tecnológico** – Fator este em constante mudança propulsor de regulares alterações nas empresas, nos mercados e nos hábitos culturais.

Uma vez caracterizadas as principais forças motrizes, surgem incertezas que devem ser reduzidas quanto possível, selecionando apenas as que serão fundamentais para a definição do foco ou decisão-chave da construção de cenários futuros. O grande objetivo desta fase de elaboração é, especificamente, clarificar as incertezas das forças e suas inter-relações, assegurando de que sejam de facto as mais relevantes para a definição da decisão-chave (Serra et. al. 2010).

A elaboração de cenários deve seguir alguns critérios base como:

- ✓ A credibilidade;
- ✓ Ser consistente com os elementos sociais, tecnológicos e políticos uma vez que se tratam de fatores interdependentes;
- ✓ Ser seletivo nas preocupações fulcrais do grupo que os elaboram, evidenciando a necessidade de alguma parceria uma vez que não se pretende que seja elaborado de uma forma exaustiva mas sim apenas os aspetos fundamentais que possam afetar a análise em curso;
- ✓ Serem elaborados apenas três a quatro cenários de modo a promover a coerência e não dispersar do real objetivo;

- ✓ Projetar em espaços temporais mais alargados, de cinco a vinte anos;
- ✓ Apresentá-los com metáforas, histórias, imagens ou citações que os evidenciem;
- ✓ Ter uma ligação estreita com o presente;
- ✓ Ser qualitativo e com ausência de indicadores de probabilidades;
- ✓ Ser elaborado pelo grupo de interesse.

Em continuação, para (Serra et. al. 2010) o seguinte processo, **selecionar e desenvolver cenários**, é preciso consciencializar a existência de probabilidade de que o cenário elaborado não se venha a verificar na íntegra. Isto é, na realidade existe a possibilidade de que nenhum dos cenários se concretize na totalidade, mas em contra partida, há uma forte probabilidade de que muitos critérios se venham a constatar.

Se os cenários são situações plausíveis que possam vir a ocorrer, é muito relevante de que possuam indicadores do caminho que se deve percorrer para atingir os objetivos. Os indicadores selecionados nem sempre são óbvios, podem estar associados a novas leis, a uma inovadora tecnologia, a uma reestruturação demográfica, social ou cultural.

Ambiente Competitivo Direto - O ambiente da indústria não é mais que o grupo de fatores que influenciam diretamente a empresa como os processos operacionais e conseqüentemente as respostas competitivas, traduzindo assim um agente determinante para os seus níveis de produção e rentabilidade. Assim, Michael Porter, declara na década de 80 quais os cinco parâmetros de análise ao ambiente competitivo direto, sendo estas a ameaça de novas entradas, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a concorrência entre as empresas instaladas nesse mercado.

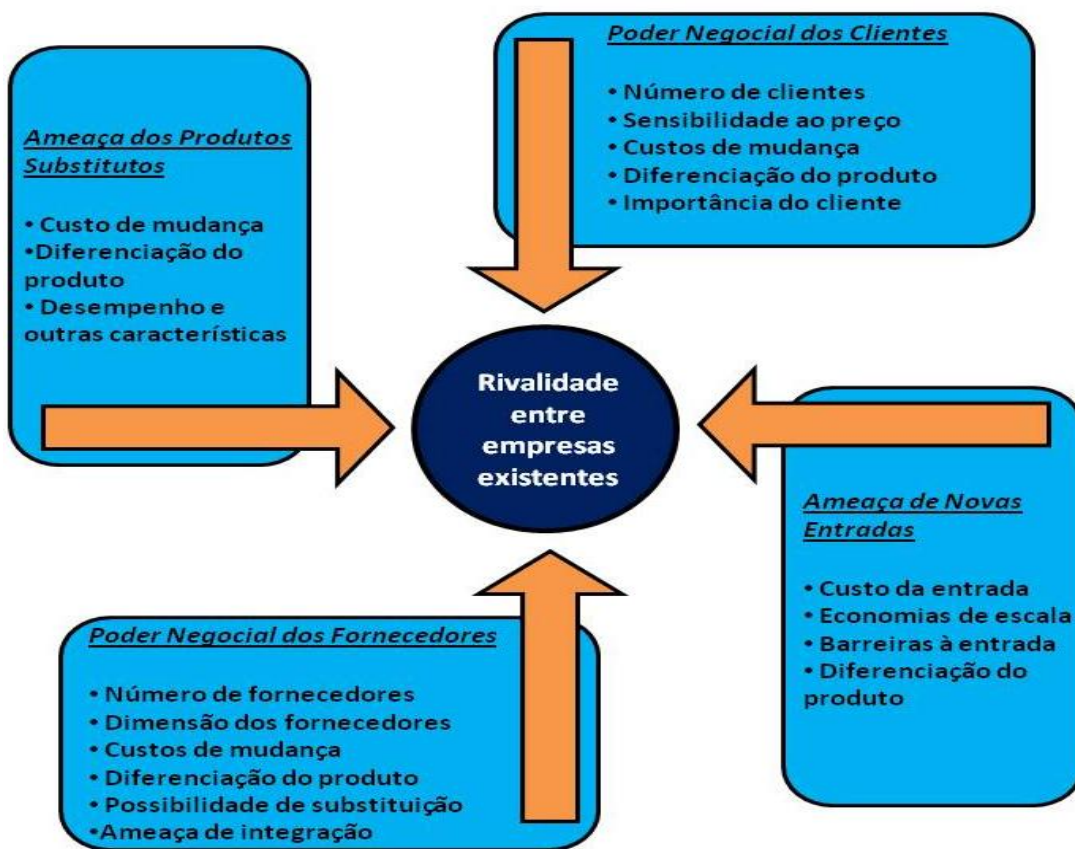


Figura 11 - Modelo das 5 forças competitivas de Porter em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)

O modelo das Cinco Forças de Porter, permite ao corpo administrativo/gestores, uma análise ao grau de competitividade da empresa avaliando a importância de cada medida e como esta a rentabiliza.

Os sócios/clientes podem ser um fator da diminuição da rentabilidade de uma empresa exigindo preços de serviços/produtos mais acessíveis ou o aumento da qualidade desses mesmos serviços ou produtos.

A ameaça competitiva dos produtos substitutos é tão elevada quanto à sua aproximação de servir as necessidades dos sócios/clientes, sendo elas necessidades funcionais ou meramente necessidades psicológicas ou emocionais. Com o surgimento de serviços/produtos substitutos é importante que os gestores se questionem sobre a probabilidade dos seus sócios mudarem o seu hábito de consumo para os referidos substitutos. É certo de que quantos mais substitutos houver, mais frágil será a rentabilidade dessa indústria (Serra et. al. 2010).

7.5 – Análise do Ambiente Interno no Planeamento Estratégico

Para (Serra et. al. 2010), conhecer a própria estrutura empresarial, ou o conjunto dos elementos constituintes e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionalidade entre si, transcrevem um paço determinante para a análise interna. O nível de centralização ou descentralização das decisões, o número de níveis hierárquicos, o span of management, o maior ou menor grau de especialização de várias áreas, são determinantes para uma perceção do âmbito e da dinâmica interna da empresa/organização.

Competências distintivas – A empresa detém uma vantagem competitiva em relação aos principais Player's quando apresentam um melhor desempenho, levando também a um nível superior de lucros. As competências distintivas são o resultado de uma combinação de recursos e habilidades que permitem a criação de valor de forma única.

As competências distintivas são forças específicas da empresa potenciadora de uma diferenciação dos serviços/produtos, quer em qualidade, quer em

custos para o sócio/cliente ganhando vantagem competitiva. Assim, para uma empresa criar vantagem competitiva, esta deve deter algumas competências distintivas sob uma forma idealista, o sócio reconhece a empresa e seus serviços por uma competência, podendo ser originada por uma determinada imagem associada aos serviços (*marketing*), (Serra et. al. 2010).

Recursos estratégicos da empresa – Os recursos não são mais do que aquilo que a empresa tem para elaborar, ou seja, os seus ativos. Isto inclui os recursos humanos, o valor da imagem e reputação, os equipamentos, a equipa de gestão, as habilidades e formação dos trabalhadores/colaboradores, as alianças empresariais, o dote de recursos financeiros, entre outros. Estes recursos podem ser classificados como tangíveis, como os recursos financeiros, humanos e físicos. Também existe uma classificação como intangíveis no caso das capacidades inovadoras, conhecimento, imagem e reputação. Todos estes recursos representam os *inputs* (entradas) no processo produtivo da empresa. No entanto nem todos os recursos detêm características para serem classificados como recursos estratégicos. Para que se designe como tal, os recursos necessitam de ter quatro características reveladas por Barney, (Serra et. al. 2010).

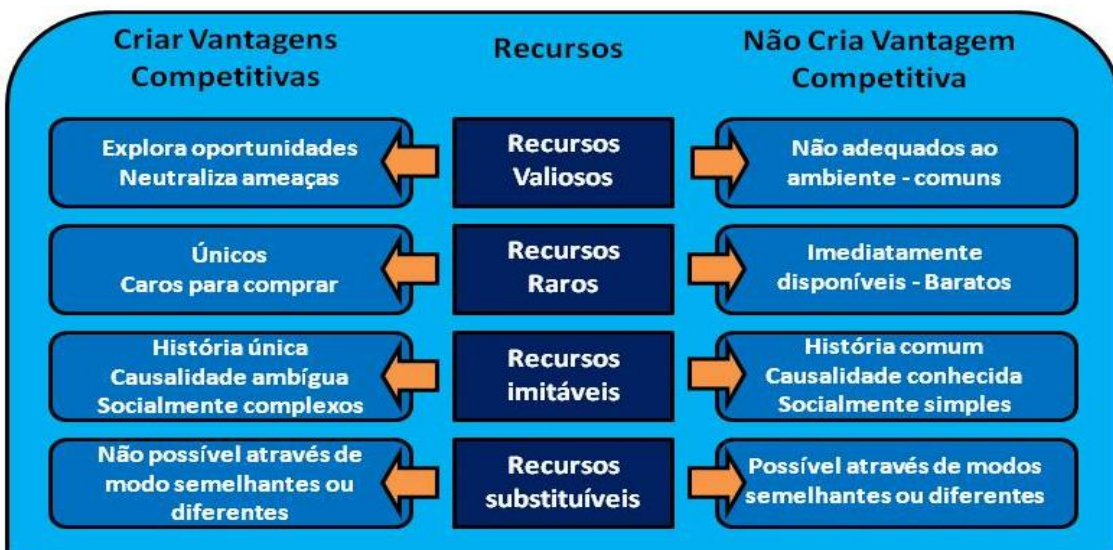


Figura 12- Recursos e vantagens competitivas de Barney em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)

Citam os autores (Serra et. al. 2010) que a cadeia de valor é todo o processamento das atividades que acrescentam valor no desenvolvimento produtivo, desde a obtenção da matéria-prima até à disponibilização do serviço/produto ao consumidor final e à relação pós-venda. Todos os atos funcionais da empresa/organização têm um papel no desenvolvimento da estratégia. Todas as funções auxiliam a diminuição dos custos e um aumento da qualidade e diferenciação dos serviços/produtos. A ideia primária do conceito da cadeia de valor é que todas as empresas detêm uma cadeia de atividades com o propósito da conversão de inputs (entradas) em outputs (serviços/produtos) que os clientes valorizem.



Figura 13 - A Cadeia de Valor de Porter em Gestão Estratégica – Conceitos e Prática (Serra et. al. 2010)

A proposta de (Porter, 1986), referido na obra *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática* (Serra et. al. 2010), sobre a cadeia de valor tem sido nos últimos anos, alvo de uma frequente análise quer para verificar quais as competências centrais necessárias para competir no sector, quer as distintas competências da empresa/organização face aos principais competidores do mercado, quer para análise do seu posicionamento nesse mesmo mercado, geradora de valor.

Para um diagnóstico das fontes da vantagem competitiva, Porter sugere a desagregação da cadeia de valor interna em duas partes, isto é, em atividades de suporte e em atividades primárias. Segundo este modelo, todas as empresas/organizações são compostas por nove partes genéricas, contribuindo de uma forma negativa ou positiva para o valor gerado por estas. As atividades de suporte englobam o aprovisionamento (logística), investigação e desenvolvimento, gestão de recursos humanos e infraestruturas. As atividades primárias relacionam a criação corpórea do produto ou serviço e sua aplicação no mercado.

Nos dias que correm, as empresas/organizações recorrem a outras entidades para o “fabrico” de imensos componentes e diferentes fases operacionais e de logística. Isto é, cada vez mais as empresas procuram focar as suas operações apenas naquelas atividades de cadeia de valor onde possam gerar mais valor, subcontratando as restantes atividades a fornecedores externos capazes e eficientes (Serra et. al. 2010).

Capítulo III – Diagnóstico da Entidade

1 – Análise do Ambiente Externo

1.1 – Contextualização do Meio Envolverte

Málaga é a maior cidade a sul da Europa municipalizada, inserida na região autónoma da Andaluzia, sendo a sexta maior cidade de Espanha. Localizada na *Costa do Sol*, linha do Mar Mediterrâneo, 100 Km's a este do Estreito de Gibraltar.

Málaga oferece um clima sub-tropical mediterrâneo com um dos invernos mais temperados da Europa com temperaturas compreendidas entre os 8 °C e os 17 °C. A época de Verão, que pode ter uma duração de 8 meses, pode chegar perto dos 40 °C de máxima no seu pico em Junho, Julho e Agosto.

Este centro urbano com cerca de 2800 anos fundado pelos Fenícios como Malakaabout no ano de 770 antes de Cristo, passando pelo tempo cronológico dos Fenícios, Romanos, Árabios e do Cristianismo, caiu na posse hispânica no ano de 1487.

Podemos dizer que Málaga reportou dois embaixadores de peso para a sua internacionalidade, o escultor e pintor Pablo Picasso e o ator António Banderas, oriundos desta cidade.

1.2 – Caracterização Geográfica

A Andaluzia é uma região autónoma de Espanha, situada na parte meridional do país, é delimitada pela fronteira com Portugal e pela região autónoma da Estremadura a oeste, pela região autónoma de Castilla-La Mancha a norte e a este pela região de Múrcia, ficando delimitada pelo oceano Atlântico até ao Estreito de Gibraltar e depois pelo Mar Mediterrâneo na zona sul. A costa conta com uma extensão de 910 Km's tendo como capital a cidade de Sevilha.

Málaga, rodeada por montanhas, situa-se junto à foz do rio Guadalmedina e a sul dos Montes de Málaga com 500 metros de altura, é a capital da província com o mesmo nome.

A temperatura média anual é de 18 °C, sempre com uma percentagem de humidade no ar superior a 60%.

1.3- Caracterização Demográfica

A província de Málaga é uma das oito províncias autónomas da Andaluzia. Está localizada a sul da Península Ibérica, junto à costa Mediterrânica, entre as províncias de Granada a este e Cádiz a oeste. A norte está delimitada pelas províncias de Sevilha e Córdoba, sendo a sua capital a cidade de Málaga.

Com uma área de 7306 km², distribuída por 101 municípios, conta uma população com mais de um milhão e seiscentos mil habitantes segundo os censos de 2010. A figura 14 representa a distribuição de 1 609 557 habitantes pelos municípios.

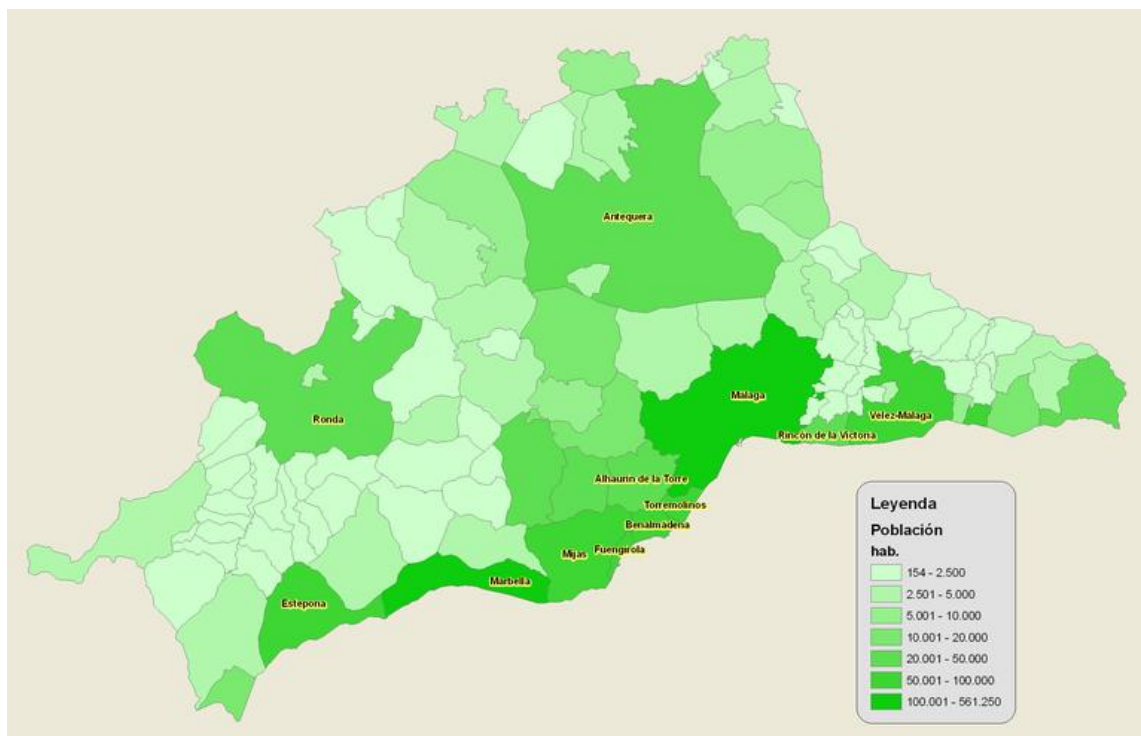


Figura 14 - Mapa da distribuição da população pela província de Málaga.

A grande densidade populacional da província de Málaga está concentrada nos doze municípios descritos no Tabela 9, sendo aqueles de maior relevância para o estudo, os municípios de Málaga, Torremolinos, Alhaurin de la Torre, Benalmádena e Fuengirola, uma vez que são estes que se inserem no raio de ação de intervenção do planeamento estratégico.

Tabela 9 - Número de municípios de maior densidade populacional da província de Málaga

Nº	Municipio	Población	% Provincia
1	Málaga	568.507	35,28%
2	Marbella	136.322	8,46%
3	Mijas	76.362	4,74%
4	Vélez-Málaga	75.623	4,69%
5	Fuengirola	71.783	4,45%
6	Torremolinos	66.957	4,15%
7	Estepona	66.150	4,10%
8	Benalmádena	61.383	3,81%
9	Antequera	45.234	2,81%
10	Rincón de la Victoria	39.992	2,48%
11	Ronda	36.909	2,29%
12	Alhaurín de la Torre	35.832	2,22%

Fazendo uma breve caracterização dos municípios acima referidos de maior relevância para este estudo, é indispensável introduzir mais uma localidade, pertença ao município de Málaga, Churriana:

1. A cidade de **Málaga** abrange uma área com 395 km², nos quais residem 568 507 habitantes (censos 2010);
2. **Churriana** é uma localidade a menos de 10 km da cidade de Málaga, fronteira com o município de Alhaurin de la Torre, que detém uma área com 37,32 km² e uma população de 20 449 habitantes (censos 2009);
3. **Torremolinos** é um município com 20 km², a uma distância de 13 km de Málaga e conta com 66 957 habitantes residentes (censos 2010);
4. O município de **Alhaurin de la Torre** detém 83 km² de extensão territorial, ficando a 18 km de Málaga, conservando uma população de 35 832 habitantes (censos 2010);
5. **Benalmádena** conta com uma extensão de 27 km² de espaço territorial, a uma distância de 22 km do centro de Málaga, acolhendo 61 383 habitantes (censos 2010);
6. Por último, o município de **Fuengirola** fica a 27 km de distância de Málaga, com uma área de 10,2 km², alberga 71 783 habitantes (censos 2010). Este é o município da província de Málaga com o maior número de estrangeiros residentes, chegando aos 25% desta população.

De acordo com a figura 15, pirâmide etária de Málaga definida por um espaço temporal de trinta anos, atuando sobre o comportamento evolutivo da população no passado e fazendo uma previsão até ao ano de 2020, concede uma leitura provisória ao estudo, de qual será a tendência de mercado nos próximos dez anos relativamente ao cliente.

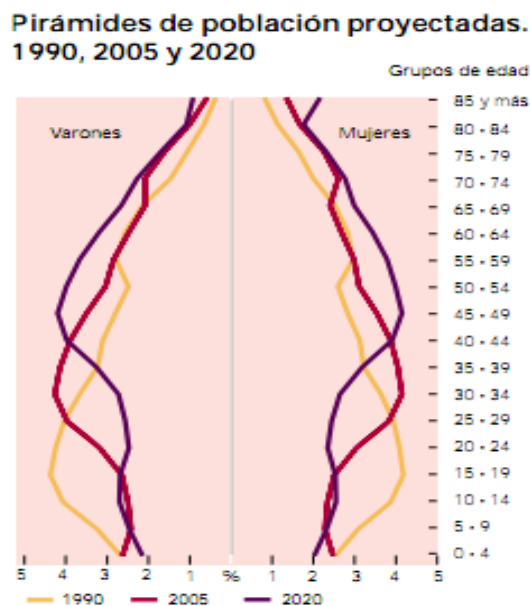


Figura 15 - Projeção da pirâmide etária de Málaga, 1990, 2005 e 2020.

Comparando o registo de 2005 com a previsão de 2020, podemos ter uma perceção de que a população ativa se mantém em maior quantidade que a população dependente durante este espaço temporal em ambos os casos. As mudanças a salientar são que dentro desta população ativa, são mais os que estão próximos da saída para uma população dependente que os que acabaram, por assim dizer, de entrar nos parâmetros de população ativa. O período mais preocupante será posterior a 2020, uma vez que a população ativa será bastante menor que a população dependente.

Em panorama geral, a Andaluzia conta com uma população ativa por volta de 3 970 000 habitantes, enquanto apenas 1 110 000 habitantes representam a população aposentada, enquadrada na população dependente, isto é 29,35 % da população Andaluza.

Na província de Málaga, contabiliza-se uma população ativa de 57 a 60 % dos habitantes, e apenas 24 % dos habitantes representa o universo da população aposentada.

1.4 – Caracterização Económica

Málaga tem como principais sectores económicos o turismo, a construção e os serviços tecnológicos, estando em fase de forte expansão económica os sectores dos transportes e da logística.

Málaga é uma cidade turística e comercial com um forte potencial emergente económico, auxiliado por um dos aeroportos de maior tráfego da Europa, uma estação ferroviária com linha de alta velocidade (AVE), assim como um dos principais portos marítimos comerciais da Europa.

A linha estratégica da cidade “Málaga: Open for Business”, está direccionada numa linha de promoção internacional em vários níveis, mas com especial atenção às novas tecnologias, inovação e investigação, para que esta se torne mais atrativa para novas iniciativas e projetos.

Os anfitriões deste plano estratégico são a Associação Internacional de Parques Tecnológicos (IASP) e o projeto Málaga Valley E-27 que procura a criação de um European Silicon Valley Málaga.

É notória a forte ligação da cidade nas novas tecnologias industriais, localizadas no Parque Tecnológico de Andalucía – PTA e no sector da construção. É em Málaga que está sediada a maior entidade bancária da Andaluzia, Unicaja, como a Mayoral, Charanga, Sando, Vera, Ubago, Isofoton, Tedial, Novasoft, Grupo Vértice e Almeida viajes. Também se faz sentir a presença de multinacionais como a Fujitsu Spain, Pernod Richard Spain, Accenture, Epcos, Oracle Corporation, Huawei e San Miguel.

No seguinte quadro estão referidas as respetivas caracterizações de empresas industriais:

Tabela 10 - Número por caracterização de Empresas Industriais de Málaga

<i>Sector Industrial</i>	<i>Número de Empresas</i>
Energia e Água	24
Químicos e Mineração	231
Engenharia Mecânica Industrial	833
Fabril	1485
Empresas Relacionadas com a Construção	3143

1.5 – Principais Vias de Acesso

As principais vias de acesso ao alvo do estudo passam particularmente por duas das principais vias de acesso à cidade de Málaga, o troço E-15 da A7 ou “Autopista del Mediterráneo” (Marbelha a Málaga), passando pelas localidades Fuengirola, Benalmádena e Torremolinos. Um outro troço da A7, em direção a norte, “Nueva Ronda de Circunvalación Oeste” abrange a zona de Alhaurín de la Torre, contornando a nova zona de expansão da cidade Malaguenha.



Figura 16 - Mapa das principais vias de acesso Marbelha-Málaga.

1.6 – Caracterização dos Principais Players (concorrência)

Nas últimas décadas a província de Málaga foi palco de uma enorme expansão da indústria do fitness, existindo hoje, inúmeras infraestruturas empresariais incorrendo neste mercado específico. O mercado do Health & Fitness do Município de Málaga conta com três entidades empresariais de grandes dimensões, abrangendo um conjunto diverso de opções de serviços à população malaguenha, sendo elas o próprio Solinca Málaga, o **Inacua** (empresa público-privada), e o **O2 Centro Wellness**. Dentro do mercado do fitness e musculação, na zona de raio de ação do Solinca Málaga, existem vinte e três pequenas e médias empresas (PME) ou pequenos ginásios, promovendo serviços semelhantes, ao que o sócio/cliente poderá considerar como serviço substituto.



Figura 17 - Mapa de localização dos principais Player's da indústria em Málaga.

Enquadrando a sua dimensão, mercado alvo, e população, podemos referir que os principais Players de mercado, concorrentes ao Solinca Málaga, serão os Health Clubs Inacua e O2, sendo o primeiro o mais directo rival de mercado, dado a proximidade das instalações desportivas e a rota de acesso à cidade Malaguenha pela “Autovia del Mediterráneo” a partir de Fuengirola a sudoeste.

Definido o raio de ação em que cada Health Club intervém, representado na figura 18, pode ser conclusivo que o mais direto concorrente é o Inacua. Quer o Solinca Málaga quer o Inacua, ambos detêm a tendência para abranger uma população externa à da cidade de Málaga (Málaga Oeste) por aquelas localidades vizinhas utilizadoras da “Autovia del Medietrráneo” de acesso à capital de província.

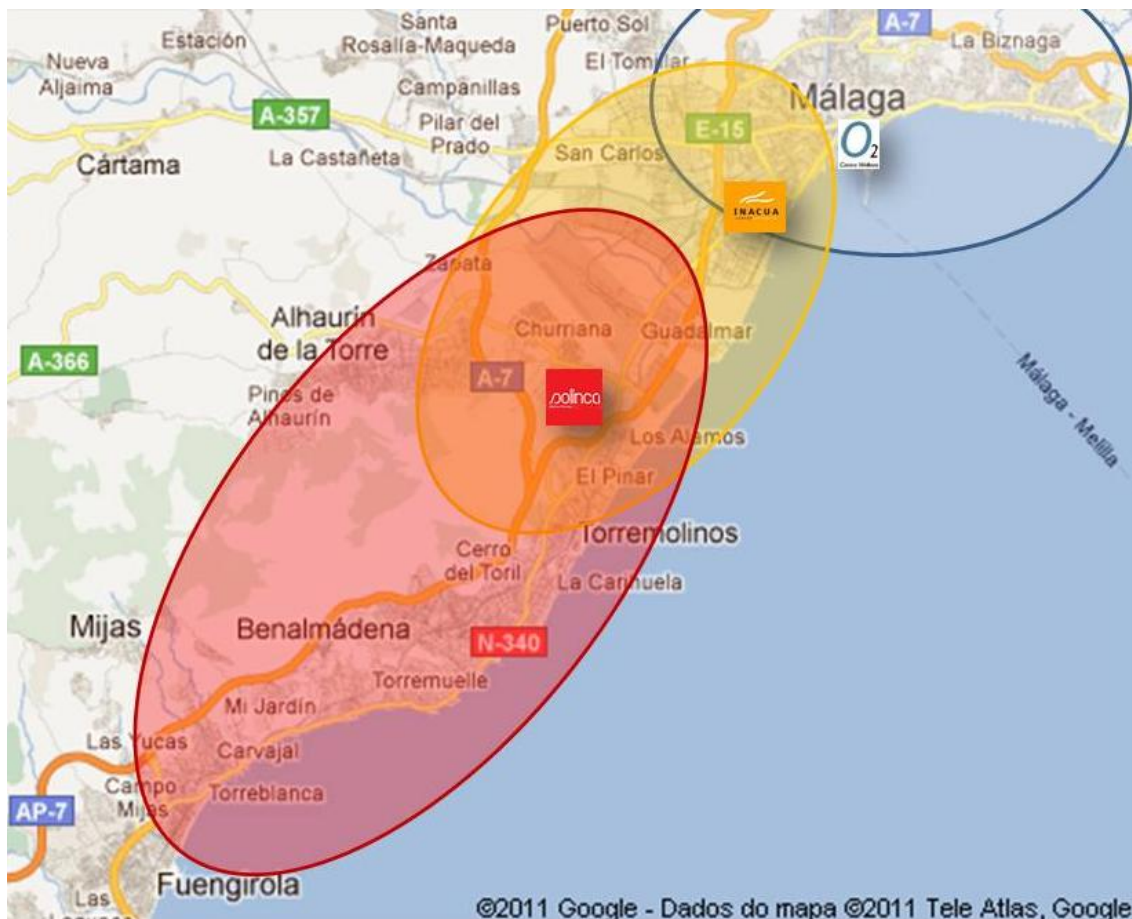


Figura 18 - Mapa de Raio de Ação dos principais Player's da indústria em Málaga.

Uma vez definidos os raios de ação, é conclusivo que quer o Solinca Málaga e o Inacua, disputam uma vasta zona territorial comum, pleiteando assim a mesma população alvo.

O Health Club Inacua caracteriza-se como uma empresa público-privada, isto é, a um edifício municipal com um princípio de promoção e desenvolvimento desportivo da população, designado por “Palacio de los Deportes Martin Carpena”, foi atribuída uma cessão de exploração à empresa/organização Inacua a gestão e desenvolvimento da atividade industrial do Health & Fitness.

O Health Club Inacua dispõe cerca de 6 000m², distribuídos por uma sala de cárdio e musculação com 1 200m² ladeados por quatro estúdios para classes de fitness monitorizadas e duas mais para formação num total de 1 000m², uma zona de restauração hoteleira com 200m², dois balneários de 80m² equipados com banho turco e sauna, e, um salão de cabeleireiro. À parte deste espaço referido, as instalações do Complexo “Palacio del Deporte Martin Carpena” possuem ainda:

- Uma piscina olímpica descoberta;
- Uma piscina olímpica coberta;
- Uma piscina de 25 metros;
- Uma piscina de aprendizagem;
- Uma piscina termolúdica (dois jacuzzis, cascatas, camas de água e hidromassagem)

É neste espaço que o município apoia a prática de diversas modalidades aquáticas aos atletas e instituições desportivas da cidade desde a natação num âmbito profissional, ao pólo-aquático e natação sincronizada. Neste espaço o *Inacua* promove as atividades de piscina como:

- Preparação pré e pós-parto;
- Coluna sã (para uma população especial detentora de algum tipo de patologias na coluna vertebral);
- Natação para incapacitados;
- Classes de hidroginástica e *Watsu*;
- Cursos de maratona de natação;
- Natação infantil;
- Natação para adultos;
- Atividades lúdico-termais.

Existentes na sala de cárdio e treino de força, dividida por quatro áreas distintas como a de peso livre, cardiovascular, de máquinas hidráulicas e por cabo e uma zona de treino personalizado, encontram-se noventa e seis equipamentos de treino cardiovascular:

- 30 Passadeiras;
- 15 Elípticas (crosstraining);
- 12 Cicloergómetros com encosto;
- 15 Cicloergómetros;
- 12 Máquinas de step;
- 12 Máquinas de remo.

Dos quatro estúdios de classes de fitness monitorizadas por um profissional aos sócios/clientes, um é exclusivo para as classes de “Indoor Cycling” apetrechado por oitenta e cinco bicicletas estáticas, sendo os outros três estúdios destinados às classes de Aeróbica, Step, Free-style, Aero-Jazz,

Cardio box, GAP, Power Pump, Abdominais, Fitball, Coluna sã, Yoga, Taichi e Pilates.

O Health Club Inacua detém seis mil e quinhentos sócios ativos, sendo uma grande parte deste número de sócios aliado aos serviços das piscinas num contexto municipal. Para usufruir dos serviços prestados no campo do Health & Fitness, o Inacua quebra esse número de sócios ativos sensivelmente para metade, com apenas três mil e duzentos clientes.

2 – Análise do Ambiente Interno

2.1 – Estrutura Organizacional

O Solinca Málaga (Solinfitness Club Málaga, SL.) foi criado no ano de 2002 pelo grupo Solinca Health & Fitness, SA., área de negócio de gestão de Health Clubs da *sub-holding* Sonae Turismo da Sonae Capital.

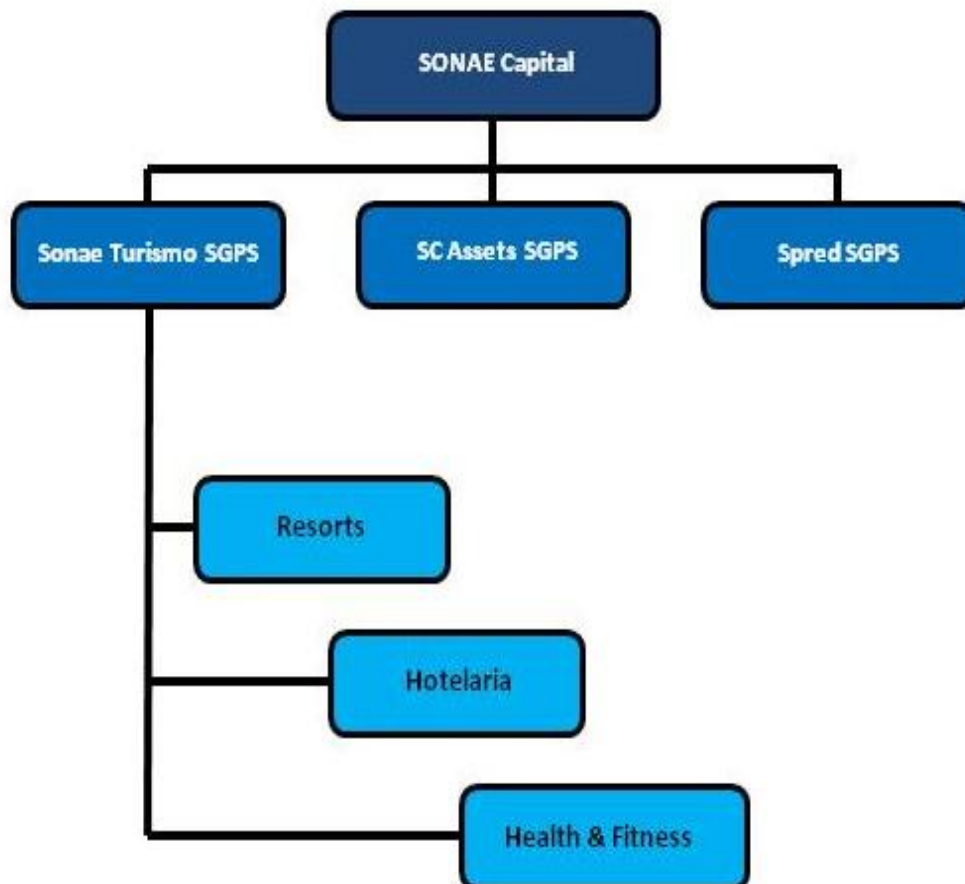


Figura 19 - Sonae Capital áreas de negócio.

O Solinca Health & Fitness S.A., é um grupo caracterizado fisicamente por dez clubes em Portugal e um em Espanha (Málaga), sendo este o primeiro, do projeto de expansão Ibérica da empresa.

O Solinca Málaga é o terceiro maior Health Club do grupo com um total de 4300 m2 incluindo a área de treino cardiovascular e treino de força, aulas de grupo, piscinas e SPA.

Em seguimento dos seus objetivos estratégicos, a empresa Solinca Health & Fitness, SA., possui serviços centrais sediados em Lisboa e em Maia (Porto), estabelecimentos e serviços um pouco por todo o país e em Espanha como foi referido anteriormente. A organização interna da Solinca rege-se por regulamentos internos próprios, seguidores de uma escala hierárquica aos quais se estabelece uma composição do sistema organizacional dos diversos estabelecimentos e serviços, assim como as respetivas competências, ações operacionais e dotação dos recursos humanos. A Solinca detém um vasto número de funcionários nas mais variadas frentes operacionais de uma empresa como serviços centrais, estabelecimentos, e na prestação dos serviços, podendo estes estarem incorporados na empresa sob o regime de contrato de trabalho ou pelo regime de trabalhador independente (prestador de serviços).

Visão - Liderar o mercado do Health & Fitness em Portugal. (*)

(*) Uma vez que se trata de um grupo português e que a unidade em Málaga é única em Espanha, o pressuposto de liderança de mercado será traduzido para o município de Málaga.

Missão - Proporcionar a todos os sócios, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, em clubes acessíveis, modernos e próximo das pessoas.

Valores:

- **Autenticidade** – Comprometimento, cumprimento;
- **Pleno bem-estar** – Promover o equilíbrio body/mind/heart/spirit;

- **Proximidade** – Estar perto das pessoas;
- **Simplicidade** – Os processos são de fácil aplicação promovendo a obtenção de resultados;
- **Superação** – A pensar nas pessoas, no presente somos melhores que no passado;
- **Emoção** – Inspirar as pessoas a estar mentalmente comprometidas e emocionalmente envolvidas.

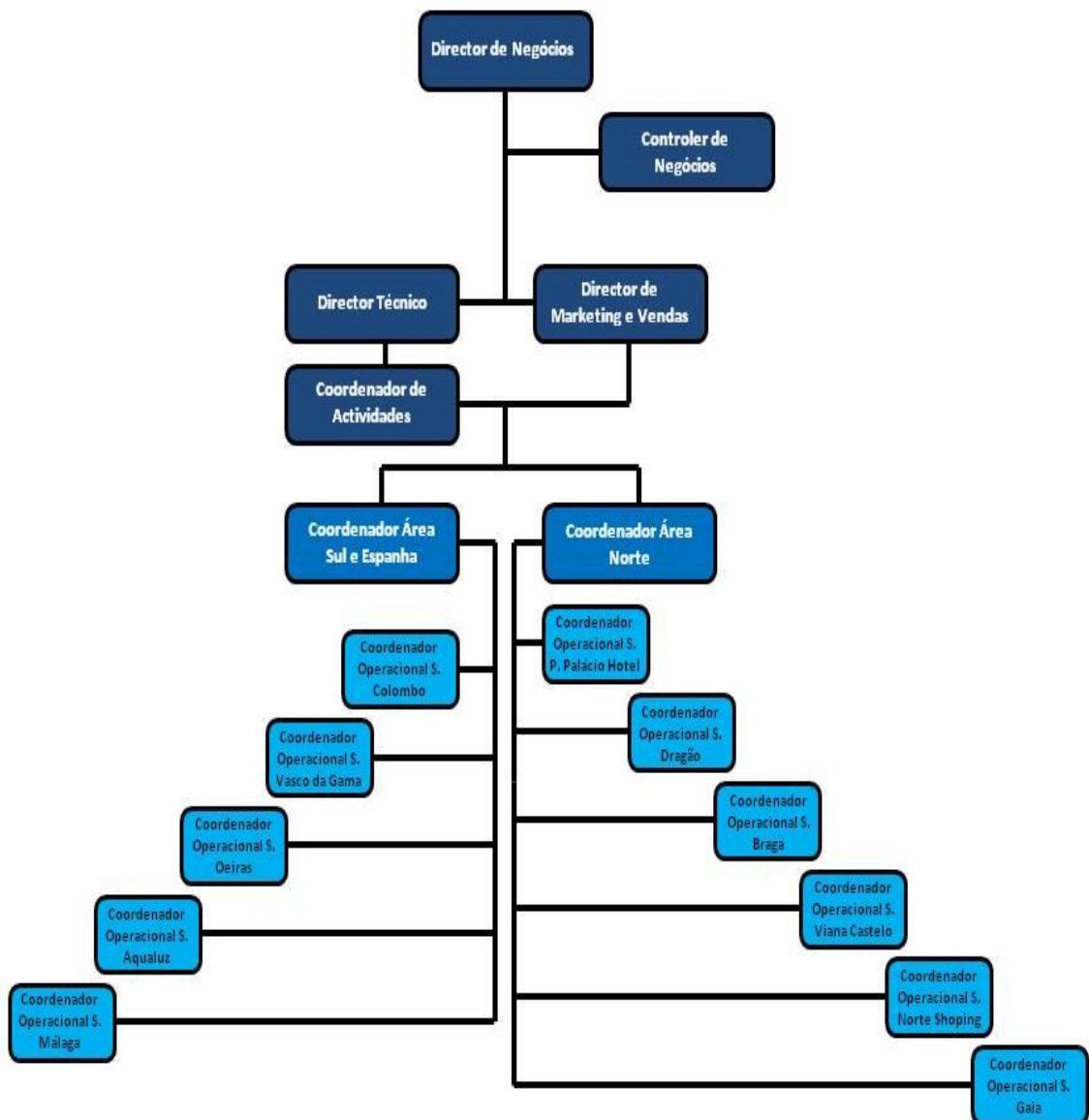


Figura 20 – Estrutura hierárquica da Solinca Health & Fitness, SA.

A figura 20 faz referência às competências hierárquicas da estrutura Solinca, é constituído pelo corpo administrativo e um corpo operacional. Faz parte do corpo administrativo o Diretor de Negócios, o Controler de Negócios sendo este responsável pela ligação do negócio (fitness) com a direção financeira da Sonae Turismo e realizando os raports financeiros de negócio para os administradores da Sonae Capital. Ainda neste corpo, fazem parte o Diretor de Marketing e Vendas e o Diretor Técnico.

Enquadrado no corpo operacional situam-se os coordenadores de área, distribuídos pela zona norte (Porto Palácio Hotel; Dragão; Braga; Viana do Castelo; Norte Shopping e Gaia), e zona sul e Espanha (Colombo; Vasco da Gama; Oeiras; Aqualuz e Málaga), controlando e apoiando os vários coordenadores operacionais de cada *Health Club*.

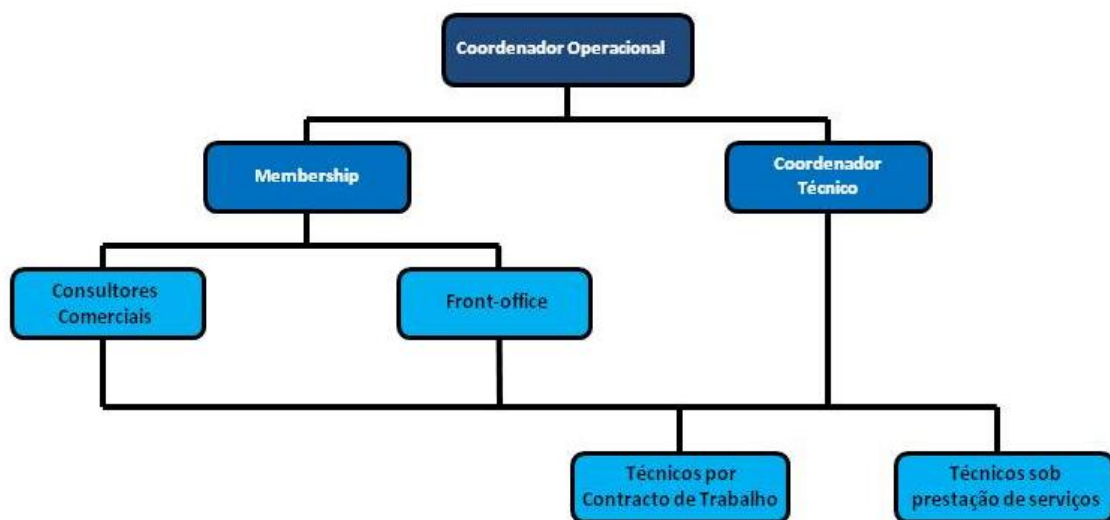


Figura 21 - Escala hierárquica Solinca Málaga

Dentro de cada Health Club da estrutura Solinca existe também uma escala hierárquica de competências. Referente ao Solinca Málaga, representado na figura 21, no topo hierárquico encontra-se o coordenador operacional seguido da *membership* e o coordenador técnico do clube, sucedendo-se os consultores comerciais e depois o front-office e os técnicos profissionalizados. Em outsourcing estão as empresas colaboradoras de manutenção de equipamentos, de higiene e limpeza e de serviços de lavandaria industrial.

2.2 – Recursos Humanos

O Solinca enquanto grupo propõe um quadro modelo para enquadramento dos recursos humanos ao seu dispor nas mais variadas funções laborais. A formulação de contratos de trabalho depende das suas capacidades técnicas, especificidade laboral e local de trabalho, recorrendo assim a contratos de trabalho a termo certo, a termo certo parcial, a termo incerto e à prestação de serviços. Como foi referido anteriormente, a Solinca *Health Club*, dispõe também de um quadro de recursos humanos provenientes da colaboração de empresas externas em outsourcing no caso da manutenção de equipamentos e de higiene e limpeza.

No âmbito de coordenação fazem parte o coordenador operacional, o *membership* e o coordenador técnico, abrangidos pela efetividade na empresa e contratos de trabalho a termo certo. Os consultores comerciais e funcionários de front-office são da mesma forma abrangidos pelos contratos de trabalho a termo certo salvo alguns casos que adquiriram a sua vinculação à empresa pela efetividade. A maior diversificação de vinculação à empresa está na aquisição dos técnicos profissionalizados, abrangendo na sua maioria, contratos de trabalho de prestação de serviços.

Tabela 11 - Quadro contratual dos recursos humanos do Solinca Málaga

	<i>Efetivos</i>	<i>Contrato de Trabalho a Termo Certo</i>	<i>Contrato de Trabalho a Termo Certo Parcial</i>	<i>Contrato de Trabalho de Prestação de Serviços</i>	<i>Total</i>
<i>Coordenação</i>	1	1	1		3
<i>Consultores Comerciais</i>	2	1			3
<i>Front-office (Receção)</i>	2	1	1		4
<i>Técnicos de Fisiologia Desportiva</i>	1		2	19	22
<i>Técnicos de Fisioterapia</i>				3	3
<i>Técnicos de Atividades Aquáticas</i>	1		1	6	8
<i>Técnicos de SPA</i>				3	3
<i>Manutenção de Equipamentos</i>				2	2
<i>Higiene e Limpeza</i>				4	4
<i>Total</i>	7	3	5	37	

2.3 – Recursos Financeiros

Estando a Solinca Health & Fitness, SA., representada numa infraestrutura desportiva ligada à indústria do fitness em Málaga, pertencente a um grupo empresarial constituído por uma sociedade anónima, os recursos financeiros advêm das receitas provenientes dos serviços na área do exercício e saúde ali prestados.

O volume de negócios desta atividade está segmentado em diversas áreas de intervenção, isto é, das receitas mensais das quotas de adesões dos sócios e de serviços extras adquiridos ao longo do mês pelos sócios/clientes como os serviços de treino personalizado (exercício físico, fisioterapia e natação), escola de natação e serviços de SPA (massagens, tratamentos e estética).

É certo de que o volume de negócios desta indústria estará sempre dependente do número de sócios/clientes de que a instalação detenha. No seguinte quadro poderemos constatar a evolução da faturação mensal de acordo com o número de sócios ativos desde o ano de 2009 até Outubro de 2010.

Tabela 12 - Quadro de evolução de faturação mensal Vs. Nº de sócios ativos 2009/2010

	Jan-09	Fev-09	Mar-09	Abr-09	Mai-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Set-09	Out-09	Nov-09	Dez-09
FACTURAÇÃO CLUBE	158.535	154.902,45	161.819,63	147.640,91	154.087,64	151.976,81	130.481,67	111.459,38	131.525,28	137.871,51	124.602,86	125.265,69
SÓCIOS ACTIVOS	2.721	2.807	2.858	2.679	2.651	2.529	2.317	2.164	2.339	2.382	2.259	2.378
SÓCIOS ADESÕES	247	208	274	153	181	186	151	123	216	180	113	70

	Jan-10	Fev-10	Mar-10	Abr-10	Mai-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Set-10	Out-10
FACTURAÇÃO CLUBE	150.926,48	147.071,14	158.099,88	141.663,99	137.908,09	132.957,12	114.831,06	105.639,12	119.896,98	124.695,00
SÓCIOS ACTIVOS	2.465	2.551	2.615	2.454	2.351	2.204	2.018	1.940	2.107	2.196
SÓCIOS ADESÕES	346	207	233	163	132	95	115	62	165	172

Enquadrando o comportamento evolutivo mensal do volume de negócios do ano de 2009 e 2010, podemos analisar através da sua representação gráfica.

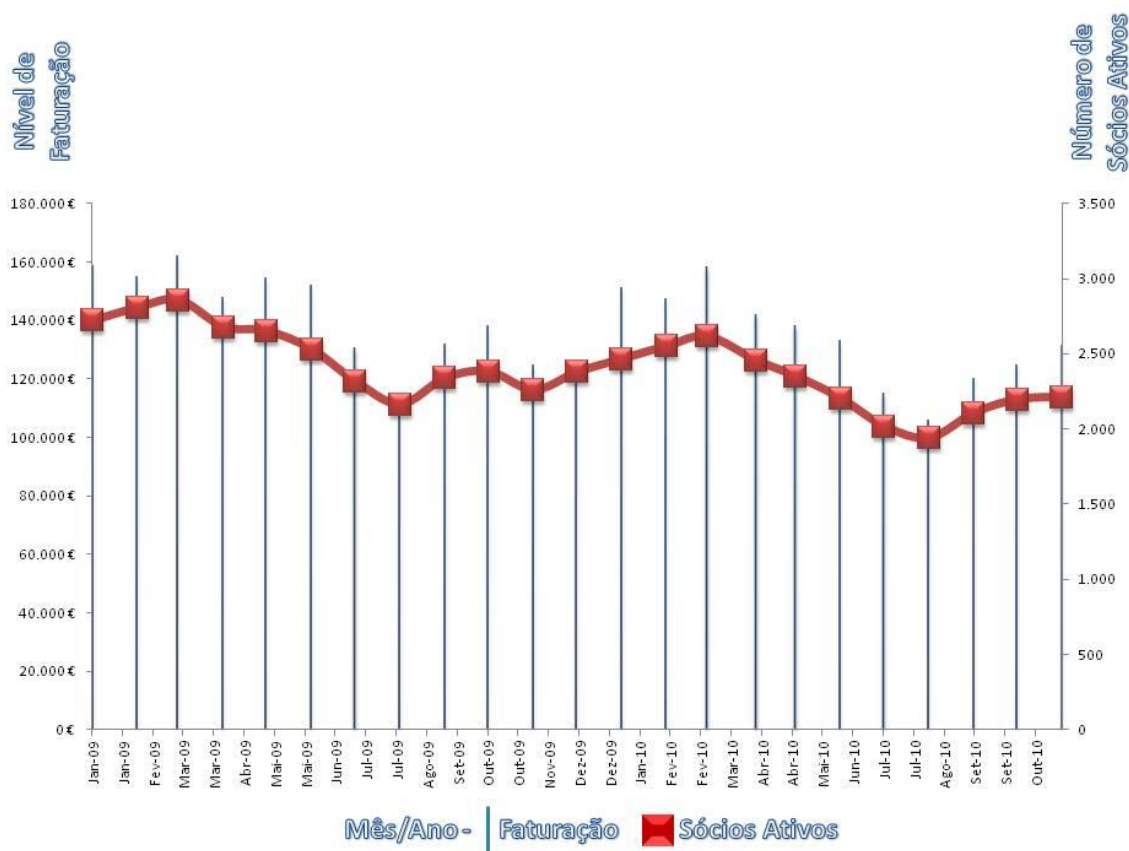


Figura 22 - Evolução gráfica de faturação mensal Vs. Nº de sócios ativos 2009/2010

2.4 – Recursos Tecnológicos

O Solinca Málaga dispõe de uma diversidade de recursos tecnológicos apoiando as mais diversas áreas de intervenção como a de coordenação, vendas, front-office, classes de fitness e de apoio à sala de atividades.

Tabela 13 - Quadro de recursos tecnológicos do Solinca Málaga

Equipamentos	Quantidade
Computadores	9
Impressoras	4
Unidades de Alimentação	5
Servidores	1
Scanners	2
Programas de Gestão	3
Sistema de Videovigilância	4
Projektor de Vídeo	5
Equipamentos de Áudio	5
Solários	4

Máquinas de cabos	34
Máquinas de Pesos	4
Máquinas Cardiovasculares	53
Máquinas de cabos funcionais	6

2.5 – Caracterização do Espaço Físico

O Solinca Málaga caracteriza-se por uma infraestrutura vertical de duas plantas com um total de 4 300 m², dividido por sectores de atividades como a área de piscinas, sala de cárdio e treino de força, balneários femininos, masculinos e de criança, entrada e front-office, cafetaria e rockódromo no piso inferior. No piso superior estão situadas as áreas de SPA com sete gabinetes, três estúdios para classes de fitness monitorizadas, um espaço para desportos de combate, uma sala específica para treinos personalizados e a zona de avaliação física e prescrição do exercício.

De maior relevo para a estrutura empresarial caracterizam-se as seguintes áreas:

A área de piscinas representa o maior espaço em m² de todo o *Health Club*, onde estão permanentemente a ser realizadas atividades ligadas a esta indústria sob a forma de maior rentabilização do espaço. Nela realizam-se os serviços da escola de natação, classes de aqua-fitness ou hidroginástica, treinos personalizados, classes de fisioterapia, serviços lúdicos e de relaxamento.

- Uma de vinte e cinco metros para natação livre, escola de natação e treino personalizado;

- Uma piscina de dezassete metros para a escola de natação, treino personalizado, classes de fisioterapia e classes de aqua-fitness monitorizadas (hidroginástica);
- Uma piscina/tanque lúdico com duas cataratas e três camas de hidromassagem;
- Um jacuzzi;
- Uma zona de sauna mista;
- Uma zona de banho turco misto;
- Uma sala de banho de aroma-terapia.

A sala de cárdio e treino de força detém 510 m², equipada com máquinas de última geração da Life Fitness Platinum Series e máquinas de treino de força da marca Cybex.

- Vinte passadeiras;
- Oito elípticas ou crosstrainer's;
- Doze cicloergómetros com encosto;
- Oito cicloergómetros;
- Quatro máquinas de pesos;
- Trinta e uma máquinas de cabos.

Dos três estúdios para as classes de fitness monitorizadas, uma é exclusiva para as classes de indoor cycling com cerca de 120 m², equipadas com sessenta bicicletas estáticas de indoor Spinner Elite. Um estúdio de menores dimensões para as classes de fitness com uma menor taxa de ocupação e classes de fisioterapia com 100 m² e mais um estúdio de 350 m² para as restantes classes de fitness com uma maior taxa de ocupação.

No piso superior, para além dos três estúdios, encontra-se uma sala de cárdio e treino de força destinada aos treinos personalizados dividida por três áreas. A área com equipamento cardiovascular e peso livre:

- Cinco máquinas de remo;
- Três máquinas por cabo (seated chest press, leg press e shoulder press);
- Zona de Abdominais;
- Zona de peso livre.

A área com máquinas Cybex específicas para treino funcional:

- Plataformas de instabilidade;
- Seis máquinas de cabos multidireccionais

Por último, uma área de dimensões reduzidas para a avaliação física e prescrição do exercício físico.

Ainda no piso superior, encontramos a zona de SPA compreendida por sete gabinetes de massagens, tratamentos dermatológicos, tratamentos de estética e duche escocês.

Capítulo IV – Plano Estratégico

1 – Fatores Críticos de Sucesso do Solinca Málaga

Os fatores críticos de sucesso não são exclusivos a determinada empresa, mas sim a todas aquelas que intervenham no mesmo ramo de indústria.

Os fatores críticos de sucesso não são mais que variáveis ou atividades de uma determinada empresa, decisivas para o seu desempenho competitivo num determinado segmento do negócio. Os fatores críticos de sucesso ditam o sucesso ou fracasso dessa unidade empresarial.

1. **Os critérios atribuídos pelos clientes na escolha dos serviços** do Solinca Málaga, passa por uma primeira fase quanto à opção por esta unidade na indústria do Health & Fitness, Tomada pelos principais critérios como a localização, qualidade das instalações (em área), o número de atividades/serviços disponibilizados e pela qualidade e confiança demonstrada pelos profissionais.

Numa segunda fase, a escolha dos serviços é feita mediante os seus objetivos, necessidades, motivações, interesses, conhecimentos e

habilidades baseadas no parecer dos profissionais que realizam uma primeira abordagem nas instalações.

2. **Os recursos e capacidades competitivas necessárias para a obtenção de sucesso** como geradores de resultados financeiros positivos passam pela boa qualidade, funcionalidade e boa apresentação visual das instalações, pelos materiais e equipamentos de apoio à operacionalização dos serviços em qualidade e funcionalidade, organização de uma estrutura hierárquica dos recursos humanos sólida e concisa, Recrutamento dos recursos humanos qualificados e deteção de novos talentos e, por último, a apresentação das formalidades legais mais apelativas aos sócios/clientes.

3. **O que é necessário para obter uma vantagem competitiva** passaria pela correção de fraquezas claramente visíveis a nível das instalações, investimento para aquisição/substituição de materiais de apoio à funcionalidade e operacionalidade das prestações dos serviços, reestruturação da escala hierárquica dos recursos humanos desempenhando cargos de direção, reestruturação dos métodos de recrutamento de recursos humanos qualificados, e por fim, tornar as formalidades legais de adesão mais acessíveis, alargando-a a um público-alvo mais extenso.

Tabela 14 - Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso na indústria do fitness em Málaga.

<i>Fatores-chave de compra</i>	<i>Fatores críticos de sucesso</i>	<i>Motores competitivos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Condições das instalações; • Relação preço/qualidade; • Localização das instalações; • Profissionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Condição física das instalações; • Localização da unidade de Health & Fitness; • Políticas de Marketing e comunicação; • Gestão de 	<ul style="list-style-type: none"> • Localização do Health Club; • Diferenciação dos serviços; • Atividades promocionais e de divulgação; • Prestação de serviços

<p>qualificados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedade dos serviços. 	<p>Equipamentos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos qualificados; • Acessibilidade às condições legais de acesso. 	<p>de qualidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoção de emoções de bem-estar.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2 – Matriz S.W.O.T. Solinca Málaga

O *Health Club* Solinca Málaga promove e presta serviços na condição e bem-estar físico numa área territorial a oeste da grande cidade de Málaga. O sector da indústria do fitness é atrativo mas a competitividade não para de crescer nos últimos anos. O Solinca Málaga é o primeiro *Health Club* do grupo *Solinca Health & Fitness S.A.* a estabelecer-se em território espanhol, visando um projeto de expansão Ibérica.

Tabela 15 - Matriz S.W.O.T. do Health Club Solinca de Málaga

FORÇAS (<i>Strengths</i>)	FRAQUESAS (<i>Weakenesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Forte posição no mercado; • Forte reconhecimento da marca; • Fonte de receitas diversificadas; • Forte qualificação técnica dos recursos humanos; • Excelentes vias de acesso; • Acesso a estacionamento gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa rendibilidade da unidade; • Valor referencial da mensalidade desajustado em qualidade/preço; • Equipamentos antiquados e em mau estado para utilização; • Equipamento de extração de ar e ar condicionado inoperacionais; • Equipamento de solário em mau estado de utilização; • Desfavorecimento pela qualidade das instalações; • Falta de verbas para investimento na infraestrutura e aquisição de novos equipamentos; • Valor do arrendamento excessivamente elevado.
OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)

<ul style="list-style-type: none">• Crescente popularidade dos serviços da indústria;• Localização adequada à crescente taxa populacional do oeste do município de Málaga;• Serviços na área da reabilitação fisioterapeuta;• Classes personalizadas e cursos de escalada (Rocódromo);• Classes de treino personalizado em sala específica;• Aquisição de recursos humanos qualificados;• Implementação de um projeto de sistema de gestão ISO 9004:2000 (modelo Ibéro-Americano)	<ul style="list-style-type: none">• Aumento da concorrência pelo número de Health Clubs (Go-fit);• Desfavorecimento pela qualidade das instalações;• Aumento da carga fiscal na indústria;• Elevada taxa de desemprego.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FORÇAS (*Strenghts*):

- **Forte posição no mercado.** A Solinca Health & Fitness S.A. é um dos maiores grupos da indústria do Fitness na Península Ibérica, fazendo-se representar no município de Málaga desde 2002, sendo a única estrutura empresarial deste mercado de larga dimensão, quer de infraestrutura como de uma grande variedade de serviços ligados ao exercício e saúde e bem-estar.
- **Forte reconhecimento da marca.** Sendo pioneira e líder neste sector de mercado “virgem” ao longo de três anos, até ao surgimento de um novo Player da indústria, o Solinca Málaga consolidou a marca como também acrescentou valor à empresa pelos serviços de excelência prestados aos sócios, clientes e atletas de alta competição.

- **Fonte de receitas diversificadas.** O Solinca Málaga gera receitas através de uma fonte alargada de serviços ali prestados tendo como base a mensalidade dos sócios, alargando a origem de receitas para a área de SPA, escola de natação, escalada em Rocódromo, serviços de treino personalizado, fisioterapia, cafetaria e cessão de concessão do espaço de medicina desportiva.
- **Forte qualificação técnica dos recursos humanos.** A Solinca em Málaga, à semelhança do território nacional, procura incorporar funcionários ou prestadores de serviços com nível de formação académica nas áreas de intervenção como fisioterapia, monitores desportivos e treinadores pessoais. Contudo existem prestadores de serviços que não possuem qualquer tipo de formação académica, mas detêm formação técnica especializada.
- **Excelentes vias de acesso.** O Solinca Málaga, situado no Centro de Ocio Plaza Mayor, encontra-se na zona Oeste de Málaga ladeado pelas duas principais vias itinerárias, a A7 Nueva Ronda de Circunvalación Oeste e o troço E-15 Autopista del Mediterrâneo. Ambas as vias sustentam o livre-trânsito das localidades mais próximas e com maior expressão populacional.
- **Acesso a estacionamento gratuito.** Encontrando-se as instalações no “Centro de Ocio – Plaza Mayor”, seguindo as características arquitetónicas locais e confinado a um espaço físico de um só nível a céu aberto com um vasto parque de estacionamento que não se caracteriza como subterrâneo.

FRAQUESAS (*Weakenesses*):

- **Baixa rendibilidade da unidade.** Nos últimos anos, registou-se consecutivamente um decréscimo de rendibilidade nesta unidade do

grupo, contribuindo em parte para o atraso do processo de expansão Ibérica. Este decréscimo pode ser explicado devido aos fatores emergentes de novos Player's no mercado, à atual conjuntura económica que o país atravessa e à falta de investimento na melhoria, aquisição e manutenção quer dos equipamentos, quer da própria instalação.

- **Equipamentos antiquados e em mau estado para utilização.** Os equipamentos de apoio à prática do treino da sala de cárdio e musculação apresentam um estado elevado de desgaste por excessiva utilização, excedendo o seu tempo de vida útil, e pela falta da respetiva manutenção. Na sala de treino, adaptada de um extinto gimnodesportivo, apenas os equipamentos cardio-vasculares foram alvo de um investimento para a sua renovação. Todas as máquinas e apetrechos de pesos livres para o treino de força permanecem em funcionamento desde o dia de abertura desta unidade. Contudo, estes equipamentos apresentam-se num mau estado para a utilização dos sócios/clientes. Dos quatro equipamentos de solário, dois estão fora de serviço pela falta sucessiva de manutenção e os restantes não funcionam em plenitude pela falta de componentes essenciais.
- **Equipamentos de extração do ar e ar condicionado.** Na fase de construção desta infraestrutura a instalação de extração do ar foi colocada de uma forma imprópria ou até mesmo obsoleta para servir a prática de atividade física com uma ocupação em massa de praticantes. Porém a manutenção ao longo de oito anos não terá sido a mais eficiente, promovendo uma operacionalização atual insatisfatória. Seguindo os mesmos moldes de manutenção dos demais equipamentos, os dois aparelhos industriais de ar condicionado chegaram a um momento operatório irreversível, com a rutura permanente de uma das unidades e outra claramente danificada.
- **Valor referencial da mensalidade desajustado em qualidade/preço.** Uma vez que a concorrência disponibiliza ao consumidor valores para utilização de serviços homólogos, idênticos ou até mesmo inferiores,

apresentando instalações e equipamentos para utilização muito recentes, apelativos e em muito bom estado de funcionamento, o Solinca Málaga oferece um valor excessivo para a qualidade das instalações, equipamentos e serviços adicionais devido ao vasto período de tempo de utilização sem investimento ou manutenção integrada ao longo dos anos de atividade deste Health Club.

- **Falta de verbas para reestruturação dos espaços físicos e aquisição de novos equipamentos.** Sendo uma unidade empresarial, pertença de um grupo, este Health Club encontra-se sob a direção financeira do grupo Solinca Health & Fitness S.A., seguindo as políticas de investimento da *sub-holding* SONAE Turismo. Desde o início da crise financeira global e a respetiva recessão económica que o país atravessa (Portugal), a política de investimentos na SONAE sofreu uma paralisação em quase todos os sectores de produção como resposta às perdas sucessivas de lucros nos últimos anos.
- **Valor do arrendamento excessivamente elevado.** Um dos grandes fatores influenciadores da crise interna é o elevado custo de arrendamento do espaço de atividade. O Centro de Ocio Plaza Mayor (SONAE) cobra à Solinfitness, S.L. um valor de 65 000 euros ao mês pela cedência do espaço de atividade empresarial. Sabendo que grande parte dos principais Player's deste mercado usufrui de contratos de cedência de exploração em infraestruturas públicas, o gasto fixo pelo arrendamento da infraestrutura do Solinca Málaga contribui substancialmente para o elevado nível das despesas fixas na balança dos gastos e proveitos.

OPORTUNIDADES (*Opportunities*):

- **Crescente popularidade dos serviços na indústria.** Com exceção das cidades de Barcelona e Madrid, Espanha começou apenas nos últimos

anos a desenvolver o hábito cultural da prática de atividade física em prol da saúde e bem-estar em Health Clubs. Ainda assim existe uma exponencial margem para investimentos nesta indústria na província de Málaga com mais de um milhão e seiscentos mil habitantes. Desde o ano de 2005 que o município de Málaga é alvo de interesse para os investidores deste sector industrial como os grupos Inacua, O2, Golfy e Virgin Active.

- **Localização adequada à crescente população do oeste do município de Málaga.** Devido às condições geográficas acidentadas deste município, a extensão dos solos propícios à construção e alargamento populacional, encontra-se a oeste da cidade seguindo a costa mediterrânica “costa del sol”. A zona a oeste em direção a Marbelha tem como acesso rodoviário as principais vias A7 “Autovia del Mediterráneo”, a E15 “Autovia del Mediterráneo – Ronda del Oeste” e a linha ferroviária concessionada pela ADIF de passagem direta pelo “Centro de Ocio Plaza Mayor”.
- **Serviços na área da reabilitação fisioterapeuta.** Uma das fortes probabilidades a surgir como serviços prestados nesta área é a da reabilitação fisioterapeuta, uma vez que já existem as “clases de espalda” na unidade do Solinca Málaga. É de prever o alargamento desses serviços, aliados através de parcerias com hospitais e clínicas, para o desenvolvimento de serviços de reabilitação mais abrangentes às várias patologias.
- **Cursos e classes personalizadas de escalada em Rockódromo.** Esta unidade está equipada com um *Rockódromo indoor*, sem a rentabilização desse mesmo espaço. Uma vez que existem técnicos a exercer funções com grau académico, sendo também atletas federados em escalada, fica descrita a oportunidade em surgirem novos serviços rentabilizando assim este espaço com treinos personalizados em escalada e a abertura de cursos de iniciação à escalada.

- **Classes de treino personalizado em sala específica.** No início de 2009, antes da paralisação das políticas de investimento nos campos de produção da *holding SONAE Capital*, num projeto de melhoramento das instalações e equipamentos do Solinca Málaga, foram modificados espaços e a aquisição de algum equipamento de treino cardio-vascular. Durante este processo e negociações com fornecedores foi aproveitado um espaço amplo exclusivo para o treino personalizado equipado com seis máquinas de treino funcional por cabos. Assim este espaço é promotor da oportunidade ímpar de qualidade deste serviço ali prestado.
- **Aquisição de recursos humanos qualificados.** Neste município existe uma forte cultura desportiva, embora nos últimos anos tenha havido uma alteração nos hábitos desportivos em prol do exercício, saúde e bem-estar. Como política educativa de toda a Andaluzia tem havido uma crescente formação na área desportiva, quer a nível académico ou técnico. O Solinca Málaga detém no presente ano letivo um protocolo de parceria com o “Instituto de Educación Secundario Fernando de los Rios”, para o desenvolvimento das capacidades práticas de aprendizagens desportivas e educativas de carácter técnico. Não só ao nível técnico, existe uma oportunidade de realizar o mesmo género de protocolo com instituições académicas ao nível de pós-graduações, licenciatura e mestrado, como fonte de recrutamento de novos talentos.
- **Projeto de um sistema de gestão ISO 9004:2000 (Modelo Ibero-Americano).** A implementação de um projeto de gestão que cumpra as normativas para a certificação ISO 9004:2000 agrega valor para a Solinca Health & Fitness, SA. Um projeto desta natureza pressupõe um reconhecimento e satisfação por parte dos sócios, comunidade envolvente e stakeholders, assim como gerador de uma maior potência de imagem do grupo empresarial e uma redução nos custos de produção pela via do melhor desempenho operacional.

AMEAÇAS (*Threats*):

- **Aumento da concorrência pelo número de Health Clubs.** À imagem dos últimos anos, com a abertura de novas unidades de grandes dimensões e com um mercado ainda propício para novas entradas, já é assertiva a previsão de um novo player (Gofit) da indústria podendo aliciar mais grupos a realizar esse mesmo investimento.
- **Desfavorecimento pela qualidade das instalações.** Comparativamente à concorrência, a unidade da Solinca em Málaga apresenta umas instalações com nove anos de utilização e de manutenção claramente insuficiente. Quanto às instalações dos principais players no mercado (O2 e Inácu) são infraestruturas erguidas de raiz, construídas com base nesse propósito com cinco anos no caso do grupo O2 e três para o grupo Inácu. No que diz respeito à manutenção, este tem sido um dos principais critérios na gestão de ambos os grupos, apresentando aos sócios/clientes uma imagem permanente de inovação, funcionalidade e de boa apresentação visual.
- **Aumento da carga fiscal na indústria.** Devido à atual conjuntura da União Europeia e respetiva recessão económica, Espanha como país membro, não escapa às políticas de austeridade de combate às sucessivas perdas na taxa de crescimento e do endividamento público, levando assim a uma incrementação da carga fiscal na indústria, constatada pela primeira vez no início de 2010.
- **Elevada taxa de desemprego.** Pelas medidas referidas no ponto anterior, Espanha é o país da União Europeia com a maior taxa de desemprego, estimada acima dos 23%, descrevendo assim uma provável ameaça ao aumento do número de sócios nesta unidade.

3 – Execução da análise S.W.O.T.

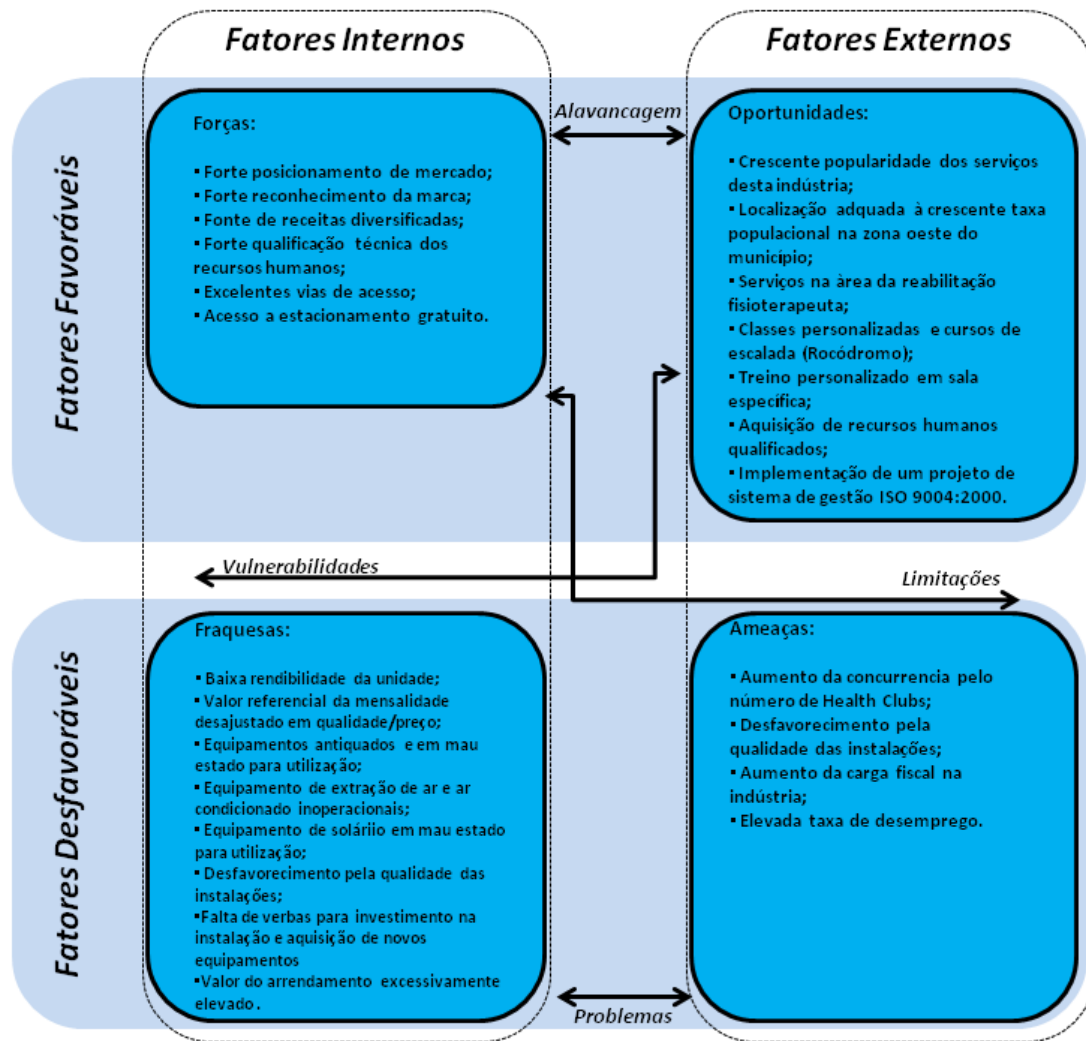


Figura 23 - Possíveis relações da análise S.W.O.T. do plano estratégico para o Solinca Málaga segundo o modelo (Serra et. al 2010)

3.1- Dimensão Interna/Externa.

Nesta primeira dimensão estão relacionados os fatores de forças e fraquezas da empresa, revelando assim a sua margem de competitividade inerente à avaliação dos aspetos ambientais externos, ou seja, as oportunidades e as ameaças.

3.2 – Dimensão Positiva/Negativa

A relação entre as forças e as oportunidades enquadram-se numa dimensão Positiva ou Alavancadora, enquanto a relação feita às ameaças e fraquezas representam uma dimensão Negativa ou Problemática.

A relação entre forças e ameaças da empresa, são indicadores de Vulnerabilidade, da mesma forma que a relação das fraquezas e oportunidades evidenciam as Limitações.

3.3 - Sugestões estratégicas da análise S.W.O.T.

Tabela 16 - Possíveis relações da análise S.W.O.T.

OPORTUNIDADES (<i>Opportunities</i>)	AMEAÇAS (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • O1 - Crescente popularidade dos serviços da indústria; • O2 - Localização adequada à crescente taxa populacional a oeste do município de Málaga; • O3 - Serviços na área da reabilitação fisioterapeuta; • O4 - Classes personalizadas e cursos de escalada (Rockódromo); • O5 - Classes de treino personalizado em sala específica; • O6 - Aquisição de recursos humanos qualificados; • O7 – Implementação de um projeto de sistema de gestão ISO 9004:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • T1 - Aumento da concorrência pelo número de Health Clubs; • T2 - Desfavorecimento pela qualidade das instalações; • T3 - Aumento da carga fiscal na indústria; • T4 - Elevada taxa de desemprego.

FORÇAS (<i>Strenghts</i>)	<u>Alavancagem</u> (Ações Possíveis):	<u>Limitações</u> (Ações Possíveis):
-----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • S1 - Forte posição no mercado; • S2 - Forte reconhecimento da marca; • S3 - Fonte de receitas diversificadas; • S4 - Forte qualificação técnica dos recursos humanos; • S5 - Excelentes vias de acesso; • S6 - Acesso a estacionamento gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> • A1 (S1,S2,S3,S5,S6/O1,O2,O3) – Requalificação das instalações na área do cliente • A2 (S4/O1,O3,O6) – Requalificação das instalações no espaço técnico-profissional • A3 (S1,S2,S4/O7) – Proporcionar um reconhecimento e satisfação por parte da comunidade e stakeholders, potenciar a imagem de marca Solinca e respetiva redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> • L1 (S1,S2/T1,T2) – Provável debilidade no posicionamento local no mercado do fitness • L2 (S3/T3,T4) – Diminuição das receitas faturadas
<p>FRAQUESAS (<i>Weakenesses</i>)</p>	<p><u>Vulnerabilidade</u> (Ações Possíveis):</p>	<p><u>Problemas</u> (Ações Possíveis):</p>
<ul style="list-style-type: none"> • W1 - Baixa rendibilidade da unidade; • W2 - Valor referencial da mensalidade desajustado em qualidade/preço; • W3 - Equipamentos antiquados e em mau estado para utilização; • W4 - Equipamento de extração de ar e ar condicionado inoperacionais; • W5 - Equipamento de solário em mau estado de utilização; • W6 - Desfavorecimento pela qualidade das instalações; • W7 - Falta de verbas para investimento na infraestrutura e aquisição de novos equipamentos; • W8 – Valor do arrendamento excessivamente elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • V1 (W2,W3,W4,W5,W6/O1,O2,O3 ,O4,O5) – Necessidade de modernizar as instalações (requalificação) • V2 (W1/O6) – Atribuir alguma prioridade aos serviços extra, aliando a mão-de-obra qualificada (serviços de baixo custo) • V3 (W8/O1,O2) – Atribuir alguma prioridade à negociação do valor de arrendamento para níveis mais querentes (arrendamento exequível) 	<ul style="list-style-type: none"> • P1 (W1,W2,W4,W6,W7,W8/T1, T2,T3) – Avaliar o possível encerramento ou mesmo a venda da empresa a outro grupo empresarial

4 – Perspetiva de Futuro

Ano após ano a indústria do Health & Fitness tem vindo a sofrer uma expansão com um carácter dinâmico quer a nível do número de Player's, quer a nível da qualidade dos serviços prestados neste mercado.

Desde a segunda metade da década de noventa, a indústria do fitness na Europa tem vindo a sofrer fortes influências intercontinentais deste ramo de negócio, promovendo um crescimento de investimento nos mercados por parte de grandes grupos empresariais, através de infraestruturas específicas e de alargadas dimensões.

O investimento até aqui realizado, como aquele que será realizado num futuro próximo, é sustentado por um mercado de características evolutivas, numa área territorial de grande densidade populacional onde está presente a nível cultural o conceito de exercício, saúde e bem-estar.

Num período de tempo pouco alargado, haverá novos investimentos de mais infraestruturas desta natureza, pela parte de organizações já inseridas no mercado nacional espanhol do fitness (Valssport, Go-Fit Huelin e Go-Fit Sergaleva em 2012 e Virgin Active em 2013).

Pela evolução prevista no mercado do Health & Fitness no município de Málaga o nível de influência, assim como o raio de ação desta unidade da Solinca, apresentará um decréscimo muito significativo face ao histórico dos últimos cinco anos. Existe uma forte possibilidade, promovida pela conjuntura atual e pelos fortes investimentos por parte de outros grupos empresariais desta indústria, um aumento muito significativo da concorrência e o decréscimo de valores cobrados para utilização dos serviços, e com isto, o presumido acréscimo monetário de outputs a todas as unidades prestadoras deste tipo de serviços no mercado.

Feita esta análise evolutiva deste mercado específico, o consumidor final terá uma maior opção de escolha onde os fatores influenciadores, proximidade e preço, serão os mais frequentes. Para seguir no mercado Malaguenho, o grupo Solinca deverá recriar o seu conceito de negócio de forma diferenciador e mais persuasivo.

5 – Plano Estratégico

Este documento foi realizado sob uma perspetiva no âmbito de negócio dentro da indústria do fitness, ajustado à presente realidade da unidade representativa da empresa Solinca Health & Fitness S.A. em Málaga designada como Solinfitness Club Málaga S.L.

O panorama integrado neste documento visa o fornecimento de dados informativos e aos subconscientes ideais, para que de uma forma utilitária, ajude o corpo diretivo desta empresa à gestão contínua desempenhada até então.

O principal foco deste plano estratégico incide nos objetivos do aumento de número de adesões, assim como a uma alavancagem da taxa de retenção de sócios. São apresentados os fatores críticos de sucesso e os motores competitivos encaminhando a linha de raciocínio a uma Dimensão Interna/Externa e à Dimensão Positiva/Negativa, promovendo por fim, as linhas orientadoras deste documento.

Este plano estratégico visa um projeto estratégico de curto/médio prazo, balizado em dois a cinco anos, podendo à posterior, aliar-se a projetos futuros de médio/longo prazo, necessitando primordialmente a uma revisão anual.

Na proposta de um Plano Estratégico para o Solinca Málaga, foram mantidos os conceitos de Visão, Missão e Valores da Empresa Solinca Health & Fitness S.A. visto que a Solinfitness S.L. apenas se trata de uma filial do grupo Solinca.

5.1-Gestão de processos (Alvos de incidência)

A gestão de processos focaliza-se na identificação de alvos de incidência ao nível das decisões cujo grau de importância será definido quer pelo posicionamento estratégico dos gestores, pelas circunstâncias, quer ainda pelo valor dos recursos utilizados no cumprimento das necessidades.

5.1.1-Estratégia genérica de negócio

Contextualizando esta unidade empresarial podemos referir a *gestão direcionada* ou de *focalização*. Esta orientação na gestão implica uma atitude de aplicação racional das decisões associando a necessidade de utilização de instrumentos, partindo de uma base de definição de objetivos e utilização de instrumentos de planeamento. Esta orientação tem em consideração a existência de regulamentação definidoras de procedimentos de trabalho e de administração de relações entre os diferentes intervenientes (regulamento interno).

A intervenção deve ser determinada com alguma antecedência e calculada, na aplicação dos diferentes passos ou fases, pela constituição de instrumentos de operação.

Contudo, este tipo de orientação à gestão, apresenta falhas de controlo por parte da Solinca Health & Fitness S.A. (Portugal) referente à unidade em Málaga.

Outra medida ligada à gestão é a tomada de decisão. Numa realidade atual, vivendo numa sociedade em torno da informação, a tomada de decisão deverá ser tida de um modo integrado, considerando um número cada vez maior de variáveis para a racionalização dos processos de gestão das instalações desportivas.

Este ato, deve estar relacionado com as intenções, consubstanciadas em objetivos, através de fatores de desenvolvimento e do tipo de recursos utilizados. Assim os fatores de desenvolvimento do desporto são uma ferramenta de intervenção que permite organizar e sistematizar a informação de aglomerados problemas, necessários ao processo de tomada de decisão. Depois de estabelecer um conjunto de processos e operações de rotina e respetiva identificação, avança-se para o processo de decisão, optando pelas que foram pré-constituídas ou fundadas pela informação tratada.

No seguimento daquilo que foi supramencionado, relativamente à falha de controlo na gestão direcionada, as tomadas de decisões não parecem ser as mais assertivas, repercutindo outros problemas ao normal funcionamento

desta unidade, assim como ao número de novas adesões e à taxa de retenção de sócios.

6 – Eixos de intervenção

Os seguintes eixos de intervenção apresentam ações possíveis de realizar de acordo com a atual situação da empresa no mercado, visando uma mudança de orientação do negócio através das orientações demonstradas pelo estudo e análise, apresentado como “Plano Estratégico para incrementar a taxa de Novas Adesões e respetiva Retenção no Solinca Málaga”.

6.1-Objetivos Estratégicos para Alavancagem

Uma das orientações encontradas para auxiliar esta alavancagem, incide no conceito de gestão da dinâmica social e cultural ou gestão das emoções. Este tipo de gestão é constituído por um parâmetro de emoções de um determinado público-alvo, reunido pelas emoções inerentes ao desporto. Neste contexto são libertadas diferentes tensões e expressões sociais, acompanhadas das correspondentes emoções. Esta orientação, gestora de emoções, pressupõe a gestão de expectativas e emoções individuais que o desporto revela e expressa num contexto coletivo.

Um raciocínio que justifique esta argumentação de gestão de emoções, será o facto de que esta indústria apenas desenvolver e prestar serviços, isto é, bens intangíveis. Estes são componentes imateriais, como serviços prestados com qualidade, a higiene, a harmonia e o conforto a todos os níveis. Proporcionar boas sensações e boas emoções com significado positivo nesses momentos vividos pelas pessoas nas instalações desportivas.

Eixo de Intervenção 1 – Levantamentos das principais zonas críticas, alvo de remodelações nos balneários e ou vestuários, proporcionando uma melhoria na higiene, privacidade e confortabilidade. Sendo este espaço um dos mais valorizados pelos clientes, os vestuários deveriam ser alvo de uma profunda remodelação, salientando os espaços húmidos com zona de duche

independente com portas, o escoamento de águas assim como o estado impróprio da rede de saneamento básico, os espaços secos de vestuário com melhores condições de comodidade (zona individual de cacifo).

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente nas primeiras três semanas do mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações.
- Respeitando uma sequência de semana por balneário, minimizaria o incómodo ao sócio uma vez que existem três zonas de balneários (masculino, feminino e o de apoio às piscinas), podendo assim existir de uma forma provisória a manutenção de um balneário masculino e outro feminino.

Eixo de Intervenção 2 – Requalificação da imagem na zona de entrada ou front-office, assim como a zona comum junto ao bar de apoio. Este tipo de intervenção pode ajudar significativamente a empresa a incrementar o número de novas adesões pela via emocional, através das expectativas geradas ao possível e atual cliente, pelo momento acolhedor impactado à entrada sendo confortável e limpo (clean).

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente nas últimas duas semanas do mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações.

Eixo de Intervenção 3 – Levantamento das principais zonas críticas, alvo de remodelação ou substituição de materiais ou equipamentos nos espaços de classes coletivas. A substituição de material de apoio às principais classes dirigidas, como discos, barras, elásticos, soft ball, fitball, steps, colchões de solo, equipamento de áudio, bicicletas de indoor cycling e aparelhos de ar-condicionado de pequenas dimensões.

- A periodização desta ação deveria decorrer durante o mês de Agosto, antecedendo o início de nova época.

Eixo de Intervenção 4 – Remodelação dos aspetos físicos corpóreos ao espaço de treino cárdio-vascular e treino de força, como o tipo de piso, instalações elétricas e a cobertura desse espaço. Seria oportuno a colocação de um teto falso, a colocação de um solo adequado na zona de máquinas cárdio-vasculares assim como de máquinas estáticas de força, uma instalação elétrica apropriada ao conceito de utilização e uma colocação devida das tubagens de extração de ar.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

Eixo de Intervenção 5 – Requalificação e substituição de materiais e equipamentos inerentes ao espaço de treinos. Requalificação e ou manutenção dos equipamentos de treino cárdio-vascular como cicloergómetros, passadeiras e elípticas (cross-trainer's). Substituição dos equipamentos de treino de força (peso livre) como halteres, barras e discos de pesos, assim como os utensílios de manuseamento das máquinas por cabos. Requalificação e manutenção das máquinas de treino de força.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

Eixo de Intervenção 6 – Remodelação na totalidade das condutas ou tubagens de controlo de ar (aquecimento e extração) com carácter de urgência para a segurança, bom funcionamento e imagem dos diferentes espaços de utilização.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

Eixo de Intervenção 7 – Levantamento dos principais fatores críticos, alvo de substituição e ou manutenção das máquinas de aquecimento e controladores da qualidade de águas das piscinas, tanque lúdico e jacúzi.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

Eixo de Intervenção 8 – Requalificação do espaço físico onde se encontra a zona de SPA, com especial foco no acesso a essa área e paredes laterais, uma vez que esta se encontra num estado obsoleto, comparativamente aos atuais cânones de imagem de SPA's.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

6.2-Objetivos Estratégicos para Limitações

Eixo de Intervenção 1 – De momento começam a aparecer indicadores de debilidade no posicionamento do Solinca Málaga no mercado do *fitness*, uma vez que até à presente data, esta empresa ao longo dos últimos anos detinha um domínio por ser a primeira grande superfície no contexto do Health and Fitness. Na atualidade existem mais duas grandes instalações, uma delas com forte participação da entidade governativa pública do município. Não obstante à presente realidade, existem duas mais em fase de construção (Gofit Huelin e GoFit Segalerva) e o novo investimento por parte de um grande grupo internacional prevendo a sua abertura ao público em 2013 (Virgin Active).

Seria sensato um forte investimento da imagem do Solinca Málaga para o exterior como protocolos com entidades organizativas de eventos ligados ao desporto e fitness, de formação de recursos humanos (Universidades e Institutos), na publicidade em *outdoor* nos principais eixos rodoviários e

ferroviários de acesso ao centro de Málaga e em grandes eventos desportivos locais, como outrora com o Futebol Clube de Málaga e Unicaja. Ligando assim a prestação de excelência dos seus serviços às principais modalidades desportivas profissionais como o Futebol e o Basquetebol e às entidades standard de formação superior de técnicos profissionais.

- A periodização da ação, quanto a protocolos com organizações ligadas a eventos desportivos deveria decorrer após o mês de Agosto, durante toda a época de ação operacional mais forte (Setembro, Outubro, Novembro, Janeiro, Fevereiro, Abril, Maio e Junho).
- A periodização da ação, quanto a protocolos com organizações de formação de recursos humanos (Universidades e Institutos), deveria ter início no mês de Setembro em prol da calendarização escolar, para que fossem garantidas datas e estruturados os estágios (práticas) na instituição acolhedora.
- A periodização da ação, quanto a publicidade em outdoors nos principais eixos rodoviários, deveria ser equivalente a uma época inteira de ação operacional.
- A periodização da ação quanto à promoção de imagem Solinca nas modalidades de competição profissional, deveria respeitar todo o período de época competitiva nas respetivas instalações desportivas (Estádio da Rosaleda – Futebol e no Palácio Martin Carpena Unicaja – Basquetebol)

Eixo de Intervenção 2 – De acordo com os parâmetros designados anteriormente, a forte diminuição das receitas faturadas fazem parte dos índices de alerta para a fragilização do forte posicionamento que o Solina Málaga detinha neste mercado.

A medida sugerida, seria a focalização na venda dos serviços adicionais, como treinos personalizados, serviços de SPA, serviços de fisioterapia e cursos de escalada. Uma vez que seria imprudente uma medida de baixa de preços na adesão ao Health Club, propõe-se a redução dos valores dos

serviços adicionais ao consumidor como os treinos personalizados (PT), os cursos de natação, os serviços de Day SPA e os serviços de fisioterapia.

- A redução dos preços na aquisição deste tipo de serviços deveria entrar em vigor no início de época operativa (Setembro) em prol de uma maior atração ao sócio no consumo destes mesmos serviços.
- Em determinados momentos-chave (Dezembro, Abril e Julho), deveriam reduzir-se momentaneamente num contexto promocional.

Eixo de Intervenção 3 – Numa análise um pouco mais profunda á coluna das limitações no quadro das sugestões estratégicas da análise S.W.O.T., L1 e L2, ou seja, debilidade no posicionamento e a diminuição das receitas faturadas, pode ser definido um eixo de intervenção ligado à área comercial, detentora de grande influência na transmissão de imagem e prestígio da empresa.

A medida sugerida, seria a focalização na venda dos serviços num espaço externo à infraestrutura. Uma vez que a estrutura de Málaga detém três consultores comerciais, seria determinante uma rotação diária e ou semanal entre eles para o exterior da empresa, focada na prospeção e angariação de novos sócios. Cada consultor comercial deveria ser responsável por uma área de intervenção dentro do raio de ação do Health Club para a elaboração de protocolos de parceria/sinergia com outras entidades empresariais e ou organizações (públicas e privadas). Este tipo de protocolos teriam a incumbência de proporcionar uma dupla resposta à imagem do Solinca, a captação de clientes proveniente dessas empresas e ou entidades através dos seus funcionários e a uma maior e mais efetiva divulgação da imagem do Club na sua área de intervenção.

- A rotação do trabalho efetuado no exterior da instalação deveria ser rotativo semanalmente durante toda a época operacional.
- Deveria haver um maior empenho e focagem nos objetivos particulares a cada consultor nos momentos promocionais, assim como após as quebras sazonais.

6.3- Objetivos Estratégicos para Vulnerabilidades

Eixo de Intervenção 1 – Ao longo dos anos, assistiu-se a uma negligência aos cuidados da imagem física da infraestrutura assim como na manutenção de equipamentos, conduzindo-a a uma imagem de degradação, pesada e obsoleta. O surgimento de novos investimentos no mercado por parte de outros grandes grupos empresariais leva o Solinca Málaga a uma vulnerabilidade competitiva muito significativa.

A proposta sugerida segue uma linha de total requalificação da apresentação da imagem física decorativa e dos equipamentos expostos nos locais de utilização, ao exercício dos serviços prestados, destacando as máquinas estáticas de treino de força e material de treino em peso livre.

- A periodização desta ação deveria decorrer preferencialmente no mês de Agosto, uma vez que se trata do período sazonal de menor afluência de sócios às instalações (período entre épocas de forte ação operativa).

Eixo de Intervenção 2 – No Município de Málaga existe uma forte cultura pelo exercício físico e desporto. Com o desenvolvimento da indústria do fitness nos últimos anos, surgiram vários centros de formação profissional e científica na área do exercício físico, preparação física e exercício e saúde. A Universidade de Málaga detém dois polos do Curso Superior de Educação Física, assim como existem alguns centros de formação específica (FEDA ou FiveStars Fitness) para a indústria e numerosos Institutos com o curso profissional de desporto.

Este eixo de intervenção propõe uma aliança com essas instituições (fonte de recurso de mão-de-obra qualificada) para um auxílio no desenvolvimento profissional desses alunos ou formandos. Por sua vez, obtém um significativo proveito na redução de custos com recursos humanos através de estágios profissionais, (aumentando significativamente o corpo técnico qualificado na instalação) e um aumento das receitas nas prestações de serviços ao cliente pelo baixo custo ou até mesmo inexistente, em casos pontuais, de mão-de-obra.

- A periodização da ação, quanto a protocolos com organizações de formação de técnicos qualificados (Universidades e Institutos), deveria ter início no mês de Setembro em prol da calendarização escolar, para que fossem garantidas datas e estruturados os estágios (práticas) na instituição acolhedora.

Eixo de Intervenção 3 – Ao longo dos últimos anos, o grupo Solinca Health & Fitness, S.A. injeta mensalmente à Solinfitness, S.L. uma quantidade considerável mensalmente de 50 K's a 60 K's (50 a 60 mil euros) por perdas consecutivas de faturação. Montante que se aproximam ao valor de arrendamento do espaço de atividade, ao Centro de Ocio Plaza Mayor (SONAE).

A proposta sugerida segue uma linha de negociação do valor de arrendamento (65 K's) do espaço de atividade com 4 300 m² a níveis mais coerentes à perspetiva de faturação, tendo como principal fator de negociação o investimento de melhoria e requalificação da infraestrutura, assim como o aumento do fluxo de novas entradas (novos sócios) no Health Club sendo paralelamente potenciais clientes do Plaza Mayor.

6.4-Objetivos Estratégicos para Problemas

Eixo de Intervenção 1 – Na decomposição do quadro das sugestões estratégicas da análise S.W.O.T., através das referidas fraquezas (W) e ameaças (T), pode ser avaliado o possível encerramento da unidade ou até mesmo uma possível venda desta estrutura a outro grupo empresarial, interessado num investimento desta natureza no município.

Numa análise fria da situação atual do Clube ao nível de faturação e das próprias condições físicas da infraestrutura, assim como o mau estado dos bens móveis inerentes à atividade e à ausência de investimento financeiro por parte da Solinca Health & Fitness, S.A. (Portugal) será oportuno encontrar um valor de negócio para uma possível transação empresarial a um outro grupo investidor.

Capítulo V – Considerações Finais

O trabalho efetivo de campo permitiu uma análise algo profunda da empresa Solinfitness S.L., designada como Solinca Málaga. Deste estudo destacam-se os aspetos que suscitam uma análise das implicações e medidas a tomar, ao nível da gestão aplicada, em particular à gestão da instalação, marketing e vendas e recursos humanos.

De seguida serão apresentadas as ponderações, seguindo os critérios que correspondem às variáveis alvo de análise.

Relativamente à Visão, (liderar o mercado do health & fitness), é evidente que nos últimos anos presenciou-se uma certa inercia por parte do corpo diretivo. Desde à cinco anos que o Solinca Málaga tem vindo a perder consideravelmente o seu domínio de mercado nesta região, de uma forma continua.

Quanto à Missão, (proporcionar a todos os sócios, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, em clubes acessíveis, modernos e próximo das pessoas), da mesma forma que o anterior critério, o corpo diretivo não revela uma focalização naquilo que determinou como “Missão”. Apesar de as instalações apresentarem um estado de abandono e obsoleto, ainda assim, apresentavam um valor de adesão elevado, quando comparado com os principais *player's* de mercado, não obstante da alta taxa de reclamações e sucessivos cancelamentos.

No que corresponde à gestão direcionada ou de focalização pelo corpo de direção ou estrutura empresarial, podemos referir que existe um enquadramento racional aplicado, seguindo uma regulamentação definidora de procedimentos, quer de trabalho, administração e de relações entre os diferentes intervenientes. Contudo, existe uma ausência de procedimentos pré definidos na estrutura de Málaga, levando, a que as decisões tomadas não pareçam ser as mais assertivas, repercutindo problemas ao normal funcionamento da unidade, assim como ao número de novas adesões e à taxa de retenção de sócios.

Tendo em conta o desempenho da gestão aplicada à estrutura de Málaga, a política e a estratégia para a Solinfitness S.L. é a seguinte:

A Solinca Health & Fitness S.A. (Portugal) não teve um plano estratégico definido para estas instalações nos últimos anos. Os objetivos definidos para toda a estrutura de Health Clubs, são individuais para cada unidade e são quantificados e temporizados com exceção da unidade sediada em Espanha.

A estratégia expansionista no contexto Ibérico da estrutura Solinca, definida na passada década, foi travada pela conjuntura financeira e económica nacional e internacional, levando a uma posição de congelamento e retração das políticas de investimento por parte da SONAE CAPITAL. Com esta realidade, a estratégia combinada de crescimento e agregação de valor, incidiu-se no melhoramento dos serviços prestados, assim como a rentabilidade e o desenvolvimento de novos serviços.

Uma vez que, o Solinca Málaga é único em território espanhol, sofreu um distanciamento por parte da direção central, deixando de ser regularmente acompanhado quanto à avaliação de desempenho, ao apoio organizacional e de procedimentos direcionais para a estratégia definida para o grupo.

Considerando o atual estado económico internacional, focando a forte conjuntura económico-financeira de Portugal e Espanha e a sucessiva perda de poder de compra da população espanhola, o desenvolvimento do plano de recuperação deste Health Club de grandes dimensões pode ser positivo ou negativo dependendo da margem de investimento por parte de Solinca Health & Fitness, S.A.

Não existe dúvida de que existe um enorme potencial de oportunidade de negócio neste sector de mercado. Por isso mesmo, grupos como GoFit, Valssport e Virgin Active desenvolvem projetos de investimento em novas infraestruturas de grandes dimensões, aproveitando as debilidades geradas pela própria estrutura empresarial Solinca.

Se as políticas de investimento do grupo SONAE CAPITAL não forem direcionadas a esta área de negócio, o mais assertivo seria encontrar um valor de negócio para uma possível transação com outro grupo investidor ou até mesmo a finalização de atividade.

Ponderando outra realidade, se de fato existir uma intenção de investimento nesta área de negócio, o plano estratégico desenvolvido neste estudo poderia incrementar factualmente as probabilidades de sucesso no processo de recuperação e expansão do grupo Solinca no mercado ibérico.

O plano estratégico desenvolvido neste estudo adquiriu fatores reais, vividos no campo prático, de debilidades criadas ao longo dos últimos anos assim como as forças desta estrutura empresarial. As oportunidades são exponencialmente grandes para fazer frente à crise atual da empresa, possibilitando uma aliança às suas forças e combater ou até mesmo eliminar a maioria das suas debilidades:

- Melhorando a imagem da marca (impacto na comunidade);
- Reestruturação de planos de marketing e vendas;
- Instalações modernas, funcionais e com uma imagem “clean”;
- Instalações com equipamento técnico modernizado e atual;
- Baixo custo no arrendamento do espaço de atividade;
- Um forte corpo técnico qualificado em quantidade e qualidade;
- Baixo custo em recursos humanos;
- Forte impacto ao cliente em qualidade nos serviços e conforto;
- Aumento significativo do número de sócios pelo departamento de consultadoria comercial;
- Referência de mercado na relação preço/qualidade;
- Referência nos principais sectores desportivos da comunidade malaguenha.

Num período de curto a médio prazo o desenvolvimento deste plano estratégico agregaria valores perdidos à empresa, devolvendo ao Solinca de Málaga a referência de “icon” de excelência no mercado do fitness nesta província.

Em termos conclusivos, entendo que com a aplicação das medidas propostas por este plano estratégico, o projeto de recuperação do Solinca Málaga seguiria um caminho exequível e determinante aos seus objetivos.

Mesmo com medidas de contenção económica por parte da SONAE CAPITAL, um investimento financeiro que viabiliza-se alguns dos eixos de intervenção de maior impacto no sócio/cliente, aproximaria os interesses da Solinca Health & Fitness S.A. aos objetivos pretendidos.

Convicto do caminho a percorrer, desenhado por esta proposta de planeamento estratégico, diria que a taxa de novas adesões e a sua respetiva retenção enquadrar-se-ia com os valores percentuais desejados por este grupo empresarial.

Bibliografia:

- Anderson, W.; Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-profit Chain. *Journal of Service Research* nº3/2003
- António, N.; Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade – De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Barney, J. (1991). The Resource Based View of Strategy: Origins, implications and prospects. Editor of Special Theory Forum in *Journal of Management*, nº 17/1997
- Borges, J. (2000). Estudo dos modelos de gestão de instalações desportivas nos municípios. *Revista desporto - IDP*, Jan/Fev
- Carvalho, J.; Filipe, J. (2006). *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Carvalho, J.; Lopes, J.; Reimão, C. (2011). *Inovação, Decisão e Ética*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Certificação de Sistemas de Gestão do Instituto Português da Qualidade. Qualificação/Certificação (2011) Caparica – www.ipq.pt
- Cruz, E. (2006). *Criar uma Empresa de Sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda
- Cunha, L. (2007). *Os Espaços Desportivos – Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano*. Coimbra: Edições Almedina, Sa
- Curso de Contabilidade e Gestão (2012). *Gestão – Gestão Comercial*, Instituto Superior Politécnico do Kwanza Sul. Angola – Grupo de Estudo ISP-K.Sul

- Curso de Gestão da Fitness Management School. Gestão – Entenda Retenção, Revista Mercado Fitness (2008) Argentina – www.fitnessmanagement.com.br
- Diário da República (2009) – 1ª Série, Nº 114. Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda, S.A.
- Dionísio, P. (1994). Manual Prático de Marketing. Portugal: Exame
- Finch, B. (2010). *Como Elaborar um Plano de Negócios*. Lisboa: ISBN Original/Smart Book
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Edições Verbo, SA
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica*. Lisboa: Edições Instituto Piaget
- Herbermann, C. (1912). *Catholic Encyclopedia*. New York: Robert Appleton Company
- Informe de Impacto de Género del Presupuesto 2011 de Málaga.es diputación. Málaga.es diputación (2010) Málaga – www.malaga.es
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing 10ª Ed.* São Paulo: Prentice Hall
- Michelli, M. (2008). *A Prática da Retenção de Clientes em Academias de Ginástica e Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul – <http://tede.uces.br>
- Municipios de la Provincia de Málaga.es diputación (2011). *Datos Geográficos/Demográficos/Climáticos*. Málaga – www.malaga.es
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist; The art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill Professional

- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto*. Porto: Porto Editora
- PMO Projects (2009). *Planejamento Estratégico Orientado a Resultados da Empresa Consultoria PMO Projects. Modulo I – Conceitos* (2009) Rio de Janeiro – www.pmo-projects.com.br
- Porter, M. (1986). *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Edições Campos
- Principais Funções de um Gestor desportivo de Opinião Assinada (2010). *Gestão do Desporto*. Portugal – <http://horaciolopes.eu>
- Rego, A.; Cunha, M.; Costa, N.; Gonçalves, H.; Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: Editora RH, Lda
- Sacavém, A. (2010). Pós-graduação de Ginásios & Health Clubs da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. *Estratégia Empresarial e Fitness Trends* 1ª Ed. Lisboa
- Sacavém, A. (2009). Pós-graduação de Ginásios & Health Clubs da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. *Estratégias de Retenção* 1ª Ed. Lisboa
- Serra, F.; Ferreira, M.; Torres, M.; Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas, Lda
- Soares, (2011). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Plátano Editora, S.A.
- Thompson, A.; Strickland, A. (1999). *Strategic Management – Concepts & Cases*. 11ª Ed., Edition Irwin Mcgraw Hill
- Vinaspre, P. (2012). *Gestão Profissional dos Clubes de Fitness – Os desafios incontornáveis do negócio*. Lisboa: Edições Visão e Contextos
- Wilkinson, L. (2002). *How to build scenarios*. San Francisco, California: Wired

