

Relatório de GESTÃO

SOLINCA HEALTH & FITNESS

Turma 3DG _ Grupo 10

1190384 André Teixeira

1190679 Ivo Oliveira

1201198 Luís Silva

-

Data: 15/10/2022

Índice

Índice de quadros, figuras, abreviaturas	3
Figura 1 – Níveis de Gestão	3
Figura 2 – Análise Pest-E.....	3
Quadro 1 – Análise SWOT.....	3
Parte I – Introdução e estrutura do trabalho	4
I.1 Caracterização da organização.....	4
I.2 Fontes de informação.....	5
Parte II – Desenvolvimento.....	6
II.1 Temas complementares	6
II.2 Planeamento	7
II.3 Organização	20
II.4 Controlo de gestão	24
II.5 Direção e Gestão de RH.....	27
II. 6 Gestão Financeira	30
II.7 Marketing	33
II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0.....	34
Parte III – Conclusão	37
III.1 Conclusão	37
III.2 Sugestões de melhoria	37
Referências	38
Anexos.....	38

Índice de quadros, figuras, abreviaturas

- Figuras

“Solinca” – Solinca Classic S.A

Figura 1 – Níveis de Gestão

Figura 2 – Análise Pest-E

Quadro 1 – Análise SWOT

Parte I – Introdução e estrutura do trabalho

I.1 Caracterização da organização

O Solinca Classic S.A. é uma sociedade do grupo Solinca, que por sua vez faz parte do grupo SONAE. O grupo Solinca foi criado em 1995 e tem como propósito garantir a saúde e bem-estar físico dos seus clientes.

A sociedade Solinca Classic S.A. foi fundada posteriormente, no ano 2000, e tem como função fazer a distinção da empresa Solinca Light, também do grupo Sonae e com preços low-cost, mas com um leque de serviços mais baixo relativamente ao Solinca Classic.

Conta, à data de 31 de dezembro de 2021, com 340 funcionários, que se enquadram em variadas profissões: (SABI,2021)

- Balconistas;
- Personal Trainers e Professores;
- Funcionários e Staff do Departamento Comercial;
- Funcionários e Staff do Departamento de Gestão da Qualidade;
- Funcionários e Staff do Departamento de Recursos Humanos;
- Funcionários e Staff do Departamento de Marketing;
- Outros. (SOLINCA,2022)

O Solinca Classic possui ainda 22 ginásios exclusivos aos clientes Solinca Classic, distribuídos pelo território nacional da seguinte forma: 14 na zona Norte e 8 na zona Sul.

Relativamente à atuação da empresa no mercado, o Solinca Classic descreve a sua Atividade como “Exploração de centros para a prática desportiva e para a manutenção da saúde, nomeadamente health clubs, fitness centres, centros de ténis e squash” (SABI,2021), sendo o principal serviço uma subscrição que permite aos clientes frequentar os ginásios e as suas comodidades: máquinas musculação e carga, piscina interior, sauna e banho turco ,atividades de grupo, consultas de nutrição, etc.(SOLINCA,2022)

A empresa vende também produtos de parceiros à empresa Solinca, como por exemplo suplementação, vestuário adequado à prática desportiva, e outros produtos relacionados ao mundo do Fitness.

O público que frequenta os estabelecimentos tem entre os 25 e os 50 anos de idade, e o horário de maior frequência do ginásio é entre as 18:00 e as 20:00. A preferência do público pelo Solinca deve-se fundamentalmente à facilidade de Acesso aos estabelecimentos Solinca Classic, à qualidade das infraestruturas e instalações, e à diversidade dos serviços e atividades. Crianças podem também frequentar os estabelecimentos através da adesão ao plano “*Gym for Kids*”, um programa que permite aos mais jovens realizar diversas atividades como “Dança, Zumba Kids, Polo Aquático, ETC.”, sendo a mais reconhecida a Natação. (SOLINCA,2022)

No âmbito do volume da atividade, à data de 31 de dezembro de 2021, a empresa regista um capital próprio de 1.653.790€, e um volume de negócios de 14.580.235€. (SABI,2022)

I.2 Fontes de informação

De forma a ter maior credibilidade e rigor técnico nos assuntos abordados ao longo do relatório, usámos como fontes de informação e referências os seguintes métodos:

- Website Solinca
- Base de Dados SABI
- Relatório “Plano de Marketing do Solinca Health Club”
- Entrevista telefónica com um funcionário do Solinca Classic de Gaia
- Contacto com Club Manager do Solinca NorteShopping e Matosinhos via e-mail
- Relatórios académicos de Estágio Profissional
- Website PORDATA
- Portal INE

Ao longo do relatório usámos a norma APA para referenciação e citações.

Parte II – Desenvolvimento

II.1 Temas complementares

- **II.1.1 Promoção da produtividade na organização**

Existindo vários elementos de STAFF, quer façam parte da receção, equipa técnica, ou mesmo treinadores/personal trainers, há também uma maior capacidade de os motivar, sendo que o ambiente nos ginásios é propício ao bom funcionamento dos seus serviços. Com horários de trabalho folgados, estes são capazes de manter uma melhor postura durante as suas horas de trabalho onde terão de trabalhar com todo o tipo de cliente que lhe for apresentado. O acesso "especial" aos recursos deste ginásio geram um bem-estar e disponibilidade acrescidos nos trabalhadores.

- **II.1.2 Exemplos da Economia circular na organização**

A Economia Circular é um conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. (“RNC2050 - Roteiro para a Neutralidade Carbónica”) Assim sendo, também os ginásios Solinca pretendem implementar esta estratégia.

Atualmente, ainda que não estejam a executar na plenitude que pretendem, já utilizam luzes próprias para diminuir o gasto de luz, revendem equipamentos, ou apenas peças dependendo do estado do mesmo, os balneários têm equipamentos que visam a poupança de recursos, como por exemplo torneiras com temporizador, secadores com temporizador, descargas inteligentes nos sanitários, etc.

II.2 Planeamento

- II.2.1 Níveis de gestão da organização:

No Solinca, é possível identificar quatro níveis de gestão da organização, assumindo os mesmos níveis da figura seguinte.



No primeiro nível da pirâmide de gestão, temos os gestores de topo. Estes têm a responsabilidade máxima na empresa e compete-lhes traduzir a política formulada pelos órgãos máximos das organizações em metas, objetivos e estratégias, projetando uma visão comum e compartilhada do futuro. Eles tomam decisões que afetam todos na organização e são inteiramente responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações. Neste caso, os gestores de topo mais notórios são os acionistas e diretores do Solinca.

Seguidamente, posicionam-se os gestores intermédios. A gestão intermédia é o nível intermédio de liderança de uma organização hierárquica, estando subordinada à gestão de topo, mas acima dos níveis mais baixos da equipa operacional. Estes gestores estão mais envolvidos no dia-a-dia da empresa e têm a importante tarefa de inspirar e fornecer orientação aos gestores de nível inferior para auxiliá-los na melhoria do seu desempenho e na realização dos objetivos de negócios para a organização.

Em seguida, nível de gestores de primeira linha. Estes têm a responsabilidade de gerir o trabalho dos não gestores, que estão diretamente envolvidos com a produção e criação dos produtos da organização. Um gestor de primeira linha, ao contrário de um gestor de topo, tem dois tipos de habilidades distintas essenciais: as habilidades interpessoais para gerir pessoas e as habilidades técnicas para estar na primeira

linha que executa ativamente as tarefas funcionais. Os diretores e gerentes de cada ginásio são os gestores de primeira linha do Solinca.

Por fim, funcionários não gestores, que, como o nome indica, não exercem quaisquer funções de gestão na empresa. Desta forma, os casos claros deste nível são os funcionários, rececionistas, treinadores/personal trainers, técnicos de equipamento, etc.

- **II.2.2 Objetivos da organização nos níveis de gestão identificados**

De forma a ter uma melhor perspetiva dos objetivos do Solinca, dividimos os seus objetivos em níveis, de forma a conseguir uma interpretação clara e objetiva.

1. Nível estratégico: Aumentar os lucros.
2. Nível tático: Aumentar o número de inscrições e diminuir o número de desistências de indivíduos que já são clientes.
3. Nível operacional: Criar campanhas, melhorar os equipamentos disponíveis e adaptar os horários de aulas mais frequentadas à disponibilidade da grande maioria dos clientes que as frequentam.

- **II.2.3 Políticas e práticas de planeamento da organização**

O ginásio Solinca pretende continuar a rentabilizar o seu investimento na área do fitness e a sua ambição de liderar o mercado nacional são estabelecidos de acordo com os seguintes objetivos de marketing:

1. Penetrar no mercado nacional, tornando-se assim o líder português no setor onde está inserido.
2. Aumentar a sua notoriedade.
3. Assumir uma posição de maior visibilidade nas redes sociais.
4. Cativar e fidelizar os clientes atuais e os potenciais.
5. Aumentar a interação entre a empresa e o cliente.

Isto deve resultar de um esforço de comunicação para aumentar a visibilidade da marca principalmente nas camadas mais jovens, através de uma maior presença nas redes sociais, o que irá dar notoriedade à empresa e aumentar a interação entre a empresa e o cliente.

Relativamente ao principal objetivo financeiro, a organização tem como objetivo manter a rentabilidade financeira.

- **II.2.4 Exemplos de planos produzidos pela organização, explicando qual a sua finalidade**

Tal como os outros ginásios, também o Solinca Classic concentra mais os seus clubes na duas maiores cidades, Porto e Lisboa. Ainda assim, o mesmo apresenta 22 clubes distribuídos por todo o país que demonstra claramente o plano de abrangência da organização.

Recursos Tecnológicos:

O ginásio apresenta-se sempre com equipamento topo de gama, adaptado a qualquer necessidade de treino, seja cardio, força ou treino funcional.

Por fim, todos os clubes Solinca Classic têm piscinas para natação livre ou aulas específicas para que tenha um treino completo em meio aquático.

Recursos Humanos:

Relativamente aos recursos humanos, é possível fazer a candidatura online, no próprio site do Solinca. Existem trabalhos full-time e part-time para diversas funções que podem ser consultadas na página web ou nas redes sociais do ginásio. Aceitam-se tanto homens como mulheres e cada trabalho pode ser descrito tendo em consideração quatro palavras, sendo elas:

1. Carreira: Os planos e percursos de carreira são definidos por função
2. Formação: Aposta contínua na formação interna e externa, com planos de formação adaptados a cada colaborador.
3. Estabilidade: Aposta no desenvolvimento e progressão dos nossos colaboradores.
4. Integração: Num grande grupo empresarial Solinca.

No que concerne ao preço, o ginásio apresenta diversos preços, dependendo do pacote e serviços que o cliente quer aderir, de forma a aderir o maior número de pessoas.

Comunicação:

Existem diversas campanhas entre elas, a do Continente, onde no pagamento de um determinado pacote, é devolvido até 20€ em cartão continente, pretendendo aliciar a grande parte das pessoas numa altura em que o custo de vida está cada vez mais elevado.

Produtos:

O Solinca, fruto de algumas parcerias, realiza revenda de suplementos e roupa desportiva tendo como finalidade não só obter lucro financeiro, como também ter mais visibilidade, uma vez que está associada a uma grande marca do mercado desportivo.

- **II.2.5 Importância do Planeamento para a organização**

Nesta organização, é feita a análise SWOT, que abordaremos mais à frente, com a finalidade de ter uma base para a gestão e planeamento estratégico da mesma. Desta forma, a organização adquire a noção da sua posição face ao ambiente a que se destina.

O planeamento é o primeiro passo essencial para uma gestão otimizadas dos objetivos que são pretendidos pela organização. Para esta finalidade, é necessário, para além de questões internas, levar em conta os cenários atuais e futuros do mercado alvo. Assim sendo, é fundamental realizar-se uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

Sem um planeamento bem estruturado, o Solinca perderia coerência nos horários de funcionamento do ginásio e aulas, equipamentos, eventos, mensalidades e campanhas, o que por sua vez faria com que mais clientes perdessem o interesse em estarem subscritos ao serviço enquanto outros possíveis futuros clientes evitassem inscrever-se em primeiro lugar.

Os clientes, têm, por sua vez, o direito ao conhecimento dos serviços que lhe foram propostos desde o momento da inscrição ao seu dispor.

- **II.2.6 Análise dos valores, visão e missão da organização**

Missão: “. Estimular e inspirar hábitos e vida saudáveis, através da prática regular de exercício físico, contribuindo para uma vida mais equilibrada e feliz.” (SOLINCA,2022).

Visão:”. Queremos ajudar a mudar Portugal, uma pessoa de cada vez, estimulando hábitos de vida saudáveis, através da prática regular de exercício físico, contribuindo para uma vida mais equilibrada e feliz.” (SOLINCA,2022).

Valores: O Solinca Health Club não refere de forma clara os seus valores, no entanto, com base na nossa análise, iremos referir seguidamente alguns que achamos que melhor se adequam à ideia que a empresa transmite:

- Qualidade;
- Compromisso;
- Profissionalismo;
- Disponibilidade;
- Modernismo;
- Comunicação;
- Criatividade;
- Responsabilidade Social.

• II.2.7 Análise PEST-E

A análise PEST-E procura analisar os fatores externos à empresa e perceber de que forma influenciam, positiva ou negativamente, a sua atuação. É também imprescindível avaliar as oportunidades e ameaças de cada fator. PEST-E é um acrónimo que resulta da junção das iniciais P (políticos), E (económicos), S (social), T (tecnológicos), a que se juntou, mais recentemente, o E (ambientais).

A área política analisa a influência dos governos na atividade económica da organização, política fiscal, estabilidade, restrições comerciais, impostos, etc.

Já a económica procura conhecer a influência que o ambiente económico tem na atuação da empresa (taxas de juro, taxas de câmbio, taxa de inflação, bolsa de valores).

Ao nível social é importante conhecer o comportamento, gostos, estilos de vida, envelhecimento, saúde, educação, valores sociais e cultura que está presente numa sociedade.

Quando falamos de tecnologia devemos saber quais os incentivos tecnológicos, de investigação, desenvolvimento e inovação presentes.

A área do ambiente trata as preocupações ecológicas e ambientais, do tempo, clima, alterações climáticas, etc.

Após esta breve introdução, passamos então à análise PEST-E da cadeia de ginásios Solinca, onde procuramos apurar quais os fatores e as variáveis contextuais que não são diretamente controladas pela empresa, mas que afetam o seu desempenho e influenciam as suas estratégias e o seu processo decisório.

Político:

Estabilidade política

Depois do 25 de Abril de 1974, vimos acabar quase cinquenta anos do regime ditatorial salazarista. Foram feitas as primeiras eleições livres e com sufrágio universal no ano seguinte e isso foi o verdadeiro pontapé de saída para a estabilidade política que atualmente se vive em Portugal.

Podemos afirmar que Portugal é um país politicamente estável onde existe uma certa continuidade governativa sem discrepâncias relativamente às políticas adotadas pelos chefes de Estado.

Simultaneamente com a estabilidade política no nosso país, a adesão de Portugal à União Europeia (1986) contribuíram para uma forte credibilidade a nível internacional.

Políticas económicas

Em Portugal destaca-se a política de privatizações e abertura de diversos sectores à iniciativa privada e ao investimento estrangeiro o que contribuiu para uma rápida modernização desses setores, com impactos positivos ao nível do emprego, dos salários, e da economia em geral.

A atribuição de novos incentivos fiscais e a criação de um novo regime de apoios financeiros constituem oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos.

Económico:

Taxa de poupança

A taxa de poupança caracteriza-se por medir a parte do rendimento disponível que não é utilizado em consumo final, esta calcula-se através do rácio entre a poupança bruta e o rendimento disponível das famílias.

Segundo a PORDATA, Entre 2018 e 2020 verificamos que a taxa de poupança de cada família foi aumentando consideravelmente, no entanto, no último ano viu-se um decréscimo de cerca de 2,1%, fruto do cada vez mais elevado custo de vida.

Este indicador é importante de analisar no caso da empresa em questão, visto que influencia a atividade da empresa, sendo que a utilização deste serviço não se enquadra nos bens primários, ou seja, é necessário realizar poupanças para o usufruir.

Taxa de desemprego

A taxa de desemprego apresenta a proporção de pessoas aptas de exercer uma profissão e que procuram um emprego remunerado, mas que, por distintas razões, não entram no mercado de trabalho.

A população desempregada de 2019 até 2021 alcançou sempre um acréscimo, segundo a PORDATA.

O grupo etário com maior taxa de desemprego verifica-se nas pessoas de 25 a 54 anos, fator relevante para a empresa estudada, visto que na totalidade o grupo etário que mais usufrui dos serviços do Solinca se encontra entre as idades de 25 a 45 anos. Este é um dos fatores económicos que pode influenciar bastante a atividade da empresa.

Social:

Esperança média de vida

A esperança média de vida à nascença é o número aproximado de anos que um grupo de indivíduo nascidos no mesmo ano irá viver, se forem mantidas as conjunturas desde o seu nascimento. (“Esperança de vida – Wikipédia, a enciclopédia livre”)

Ao longo dos anos, Portugal tem aumentado a sua esperança média de vida, esta variável é um indicador de qualidade de vida.

De acordo com o PORDATA, em Portugal a esperança média de vida ronda os 81 anos, sendo 77,7 anos para os homens e de 83,4 anos para as mulheres.

Estrutura etária

Em Portugal verifica-se, que a população tem vindo a reduzir e a envelhecer. De acordo com a nossa pesquisa, o Instituto Nacional de Estatística apresenta uma análise da população portuguesa, e dentro dela está inserida a sua disposição e desenvolvimento nos últimos anos, bem como as projeções para anos futuros. Têm ocorrido várias alterações, muito significativas, na proporção dos grupos etários, principalmente nos jovens e nos idosos, e isso poderá ser bastante prejudicial para Portugal em um médio espaço de tempo.

Tecnológico:

O Contexto Tecnológico indica um grupo de variáveis que condicionam o desempenho e atividade de uma empresa ou organização, este traduz o progresso técnico da sociedade, o qual condiciona as inovações ao nível dos processos produtivos e dos produtos.

No contexto tecnológico podemos observar variáveis como: a inovação tecnológica, a inovação de processo, a proteção de patentes; a assinatura de acesso à Internet; os incentivos do governo e as normas de qualidade.

Ambiente:

Distribuição Geográfica

Em Portugal à semelhança do que se passa na maior parte dos países, a população encontra-se desigualmente distribuída pelo território. As maiores concentrações humanas verificam-se na zona litoral e os maiores vazios ocorrem no interior e no Alentejo.

Segundo os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística, neste momento, em Portugal, o número de habitantes ronda os 10 344 802 milhões, desses existem uns 4 921 170 milhões que são do sexo masculino e os restantes 5 423 632 milhões do sexo oposto.

- **II.2.8 Análise de Porter**

O modelo das cinco forças de Porter visa a analisar o ambiente externo de uma organização, isto é, visa avaliar a posição da organização face à concorrência do mesmo sector. Desta forma, a análise de Porter foca-se em cinco aspetos, denominados de “forças de Porter”, que consoante a sua avaliação, estas forças serão caracterizadas como fortes, moderadas ou fracas.

No caso da empresa em estudo, iremos posteriormente identificar os serviços que nos são oferecidos ao subscrever ao Solinca Classic, e avaliá-los comparativamente à concorrência atual no sector do Fitness.

Rivalidade entre os concorrentes (Força Forte)

O Solinca Classic enfrenta uma forte concorrência e rivalidade competitiva no sector em que está inserido. Isto deve-se, principalmente, aos seguintes fatores:

1. Rápido crescimento de ginásios low-cost por todo o território nacional;
2. Semelhança de serviços por parte da concorrência;
3. Discrepância de preço entre a subscrição ao Solinca à concorrência.

Estes fatores têm vindo a notar-se cada vez mais salientes, o que resulta numa enorme competitividade no sector em questão.

Poder negocial dos fornecedores (Força Fraca)

No que toca ao poder negocial dos fornecedores, é possível afirmar que o Solinca não enfrenta dificuldades e contratempos, devido às seguintes razões:

1. Qualidade das infraestruturas do Solinca;
2. Qualidade dos equipamentos e instalações;
3. Facilidade de possível troca/parceria com fornecedores do sector.

A dimensão do Solinca no mercado nacional traduz-se num poder invejável no que toca ao leque de fornecedores e parcerias no sector. Também é de salientar a qualidade dos equipamentos presentes nos ginásios, e o fácil acesso às infraestruturas Solinca.

Ameaça de novos concorrentes (Força Fraca)

Relativamente à ameaça de novos concorrentes no ramo do Fitness, a análise deste tópico é mais complexa do que os anteriores, uma vez que as instalações do Solinca e a própria imagem da empresa encontram-se num patamar elevadíssimo comparativamente às novas empresas do mesmo sector, independentemente do seu perfil. Todavia, são de salientar os seguintes aspetos:

1. Elevados custos de anúncios e publicidade;
2. Custos de manutenção das instalações;
3. Surgimento de ginásios low-cost em grande escala;

Como seria de esperar, de forma a manter a liderança no sector em que atua, o Solinca aposta na publicidade da sua empresa, tanto em anúncio física (panfletos, revistas, etc.), como em anúncio digital (anúncios televisivos, vídeos e posts em redes sociais com maior influência, etc.). Estes custos acabam por tomar valores elevadíssimos, que não se verificam por muitos outros concorrentes.

Poder negocial do cliente (Força Forte)

Uma das maiores adversidades do Solinca Classic é, de facto, o poder negocial dos clientes, uma vez que o custo da subscrição base é, aproximadamente, 30% mais elevada face às empresas de ginásios low-cost. Os seguintes aspetos são os principais fatores negativos do Solinca relativamente à concorrência, no que toca à adesão dos clientes:

1. Custo elevado da subscrição face à concorrência;
2. Diminuição do poder de compra das famílias portuguesas;
3. Desvalorização de alguns serviços por parte dos clientes;

Nos dias correntes, o poder de compra dos portugueses tem vindo a diminuir notoriamente, devido aos altos níveis de inflação e ao aumento da taxa de desemprego, o que leva a muitos clientes cancelarem a sua subscrição com o Solinca, uma vez que se trata de um custo elevado para usufruir de um bem não essencial. Outro grande fator é a desvalorização de alguns serviços do Solinca Classic, como a oferta de toalha, do banho-turco e sauna, o que leva muitos clientes a optar por empresas da concorrência com preços mais atrativos e acessíveis ao seu orçamento mensal.

Ameaça de produtos substitutos (Força Moderada)

A ameaça de produtos substitutos acaba por não ser viável no ramo do Fitness e do bem-estar físico, uma vez que a prática desportiva sempre foi uma prática comum do ser humano. Todavia, os seguintes aspetos poderão afetar o sector:

1. Substituição dos ginásios por exercício ao ar livre;
2. Ginásios “passarem de moda”;
3. Surgimento de outra prática desportiva mais atrativa;

Estes fatores poderão, de facto, ser alarmantes, uma vez que são muito voláteis, tornando então sector do Fitness e dos ginásios um negócio de maior risco, pois a qualquer momento a exercitação em ginásios e máquinas poderá tornar-se obsoleta, seja pelo surgimento de uma nova prática desportiva ao mercado, seja por influência de celebridades e massas populacionais.

Comentário da Análise de Porter

Assim sendo, podemos concluir que apesar da empresa Solinca ser uma das grandes líderes de mercado no que toca ao sector do Fitness, este ramo é caracterizado pela grande rivalidade competitiva, e pela possível volatilidade que existe em ter um negócio na área, uma vez que a prática desportiva, mesmo que se trate de um bem comum para todos, tornar-se-á obsoleta em ginásios, caso surja uma nova indústria ao mercado.

- **II.2.9 Analisar a cadeia de valor da organização**

A análise da cadeia de valor de uma organização consiste na estruturação da organização como uma rede de atividades que criam valor. Uma organização deve acrescentar valor a cada a sequência de atividades que realiza para desenvolver o seu produto ou serviço. O modelo da cadeia de valor organiza as atividades desenvolvidas numa organização em dois grandes grupos: as atividades principais e as atividades de suporte (figura 4).

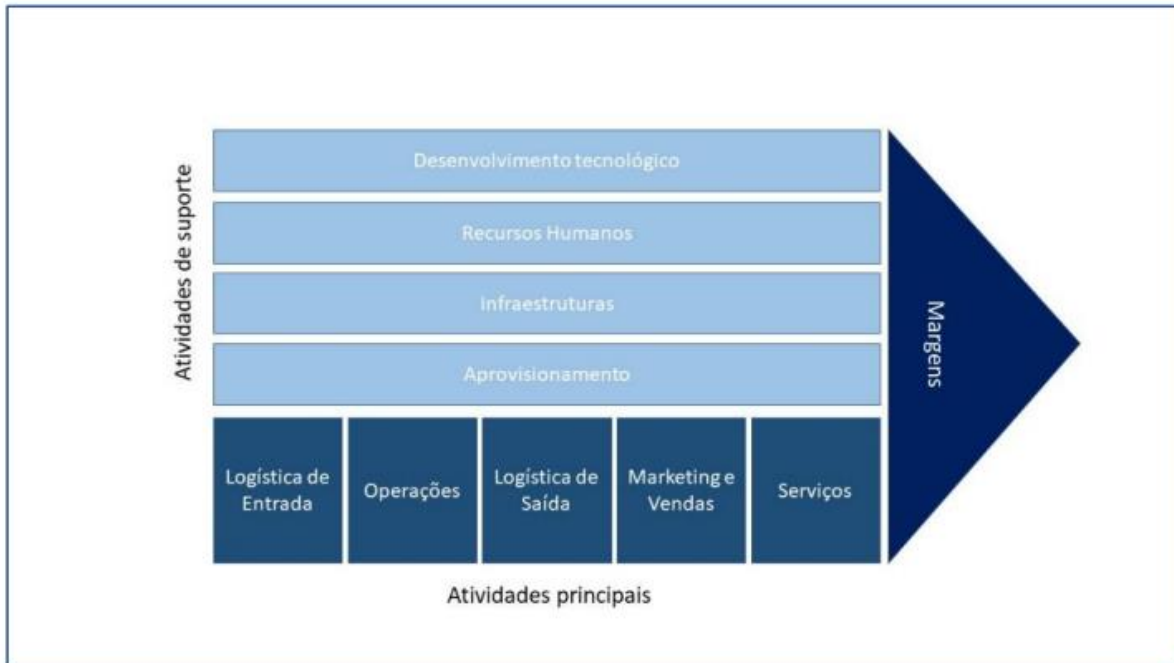


Figura 4. A cadeia de valor.

As atividades principais estão diretamente relacionadas com a venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço. Na logística de entrada é fundamental estabelecer parcerias de forma a criarem o valor. Relativamente às operações, incluem-se os produtos ou serviços que são vendidos aos clientes.

A logística de saída refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente. No que concerne ao Marketing e vendas, a fonte de criação de valor integra os benefícios que a organização oferece aos clientes, como os descontos em cartão na marca continente. Por último, os serviços, incluem-se as atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra, como garantias, manutenção ou formação

No que diz questão às atividades de suporte, embora não sejam utilizadas para a criação de valor, estas são fundamentais para o bom funcionamento das atividades principais, como por exemplo, a gestão dos recursos físicos, financeiros, humanos.

Concluindo, a cadeia de valor é importantíssima para cada organização criar o seu valor e ganhar vantagem competitiva sobre outras organizações.

- **II.2.10 Análise VRIO**

A ferramenta VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) define-se como uma ferramenta de grande utilidade nos dias correntes, uma vez que permite à organização ter uma melhor perspetiva acerca do seu produto no mercado em que está inserido.

Neste caso, iremos referir alguns recursos e competências do Solinca Classic que dão à empresa a visibilidade que hoje tem no mercado nacional.

Infraestruturas; destacando a qualidade das instalações e dos equipamentos e a facilidade de acesso aos ginásios, podemos concluir que este recurso acaba por dar à empresa Raridade e Imitabilidade.

Funcionários; destacando a qualificação dos personal trainers e do pessoal, esta competência reflete-se no Valor e na imagem da Organização.

Leque de Serviços; destacando novamente todos os aspetos referidos anteriormente e ainda serviços como piscina, banho-turco, sauna, aulas de grupo, acompanhamento personalizado, ETC. Todos estes serviços são recursos que geram ao Solinca Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Distribuição de ginásios; uma vez que se encontram bem situados nas principais cidades de Portugal, acabam por atrair um maior número de sócios. Este recurso traz ao Solinca Valor e Organização.

- **II.2.11 Análise SWOT**

Com base nas análises efetuadas previamente, realizámos uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) da empresa Solinca, focando então nos pontos-chave (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças):

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
Distribuição dos ginásios; Diversidade de serviços; Relação com o cliente; Parcerias com o Continente e grupo Sonae;	Custo elevado da subscrição; Surgimento de ginásios low-cost;	Dinamizar o mercado fitness em todos os distritos de Portugal; Campanhas com o grupo Sonae; Eventos de publicidade;	Rivalidade Competitiva; Volatilidade do ramo; Aumento da inflação e da taxa de desemprego, principalmente na faixa etária do público-alvo;

Parcerias com marcas do ramo (Suplementos, Roupas desportivas, ETC.) Website informativo e atrativo; Redes sociais ativas; Liderança no mercado do Fitness;	Ginásios existentes apenas no território nacional; Inexistência de ginásios em zonas com menos população.		
--	--	--	--

- **II.2.12 Identificação de uma possível estratégia da organização (com base nas análises anteriores)**

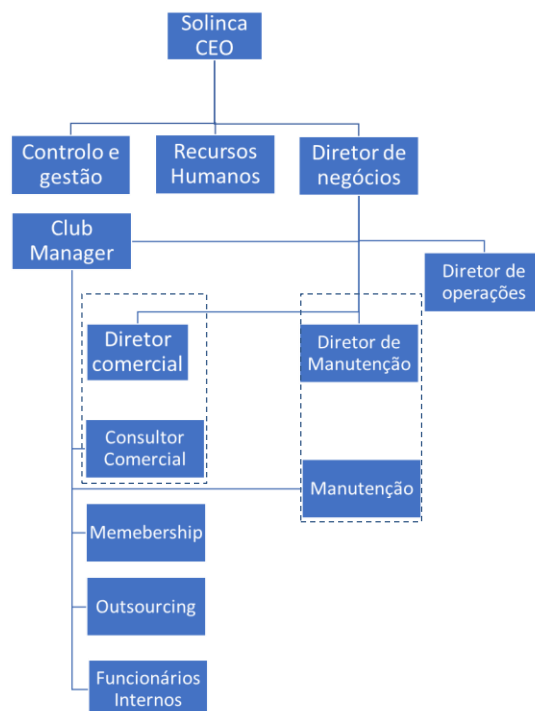
De forma a penetrar o sector em que está inserido, sugerimos ao Solinca uma possível estratégia de organização, que poderá dinamizar por completo a prática desportiva como estamos habituados.

1. Criação de mais estabelecimentos pelo território nacional, focando distritos em que haja pouca concorrência;
2. Potencializar a criação de estabelecimentos com capacidade de prática desportiva ao ar-livre, focando outras modalidades além da carga e musculação;
3. Aumentar ainda mais a interação com o cliente, através de uma maior atividade nas redes sociais e de campanhas solidárias;

Assumindo com afinco estas estratégias, acreditamos que o Solinca poderia tornar-se a empresa líder de mercado no sector do Fitness, e radicalizando a prática desportiva como em ginásios tradicionais através de modalidades ao ar livre e de contacto com a natureza. Além disso, estas estratégias, como iriam dinamizar o ramo, trariam ao negócio uma enorme estabilidade financeira.

II.3 Organização

- **II.3.1 Análise do organograma da organização: tipo de departamentalização, flexibilidade, número de níveis hierárquicos, posições de linha e de staff, etc.**



Como podemos observar, a organização é dividida de forma hierárquica, onde a cabeça de série é o CEO do Solinca. Em seguida, a gestão dos vários setores da organização é dividida por Recursos Humanos, Controlo e Gestão e pelo Diretor de negócios e operações. Ainda antes da divisão da organização por clubes/ginásios, há um Diretor comercial e um Diretor de Manutenção, responsáveis por receber o feedback das equipas comerciais e de manutenção de cada clube, respetivamente. A estrutura de cada clube será analisada de forma específica no comentário à organização.

A divisão da organização por departamentos traz inúmeras vantagens à empresa, entre os quais maior rendimento, formação adequada de cada funcionário à sua secção, e melhor gestão de pessoal.

- **II.3.2 Análise da organização formal e da organização informal**

Organização formal

Quando falamos em organização formal, falamos do conjunto de normas e regras que conduzem o andamento de todos os processos da organização. Esta é pautada pela lógica e pela racionalidade.

Pelo que foi possível apurar junto do ginásio, para além das normas de ética moral como o respeito por todos os colaboradores, existe também um conjunto de regras rígidas que devem ser cumpridas ao pormenor como por exemplo:

1. Obrigatoriedade de utilizar o uniforme de trabalho.
2. Faltas e atrasos. No caso das faltas podem ser classificadas como justificáveis ou não, sendo que poderão ter de compensar horas noutro dia.
3. Licenças previstas na lei.
4. Cuidados nos tratamentos das máquinas e equipamentos.
5. Proibição de fumar nas imediações e no próprio estabelecimento.

Importa salientar que grande parte das normas são sujeitas a coimas ainda que a organização não nos tenha adiantado o valor das mesmas.

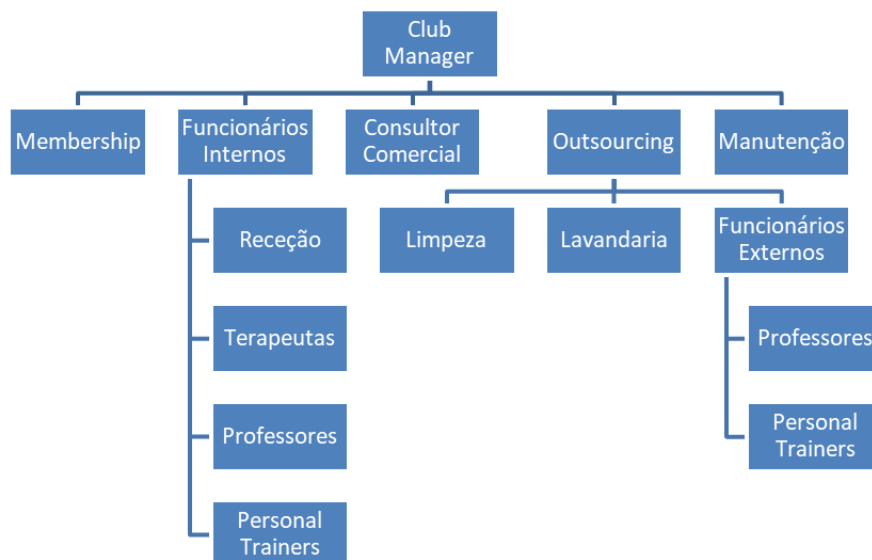
Organização informal

A organização informal surge espontaneamente a partir da interação social das pessoas e desenvolve-se quando as pessoas comunicam entre si. Assim sendo, a organização Solinca, através dos seus gestores, promovem vários jantares ao longo do ano, sendo mais especial o jantar de Natal, onde cada membro da organização compra uma prenda para um amigo secreto, ou seja, comprem algo sem saber quem é que vai receber, assim como o que recebe, também não sabe quem ofereceu.

Cada vez mais os gestores adotam este tipo de estratégias, visto que promovem o espírito de grupo e a identidade corporativa e melhoram a relação e comunicação entre cada trabalhador de diferentes departamentos.

- **II.3.3 Comentário breve à estrutura organizacional (adaptabilidade à mudança, contemporaneidade, flexibilidade ou rigidez, etc.)**

Uma vez que foi feita a análise da organização como um todo, vamos agora analisar a estrutura do Solinca Classic tendo por base cada clube/ginásio.



Como podemos verificar, cada clube é gerido pelo Club Manager, que é o principal responsável da boa gestão do clube. De modo a poder cumprir com mais eficiência a sua função, o Club Manager tem o auxílio do Membership, que podemos considerar a figura número 2 de cada clube. Este é responsável por receber o feedback dos funcionários internos e externos, e também da equipa de manutenção. O Membership é também responsável por ajudar o Club Manager nas funções de gestão. Tal como numa organização comum, o Consultor Comercial ocupa-se das suas funções habituais, e também em requerir produtos que são vendidos nos estabelecimentos Solinca, provindos de parcerias. Funcionários Internos e Externos realizam as atividades única e exclusivamente especificadas no organograma e, assim sendo, têm alto rendimento e eficácias nas funções que desempenham.

Estas características de cada clube, juntamente à estrutura da organização como um todo, permitem caracterizar a estrutura organizacional da empresa como contemporânea e, parcialmente, organizada em rede, uma vez que recorre a serviços terceiros em certos setores de funções.

Este método de organização permite uma maior flexibilidade, uma vez que as empresas de serviços externos podem ser facilmente substituídas por outras; maior rendimento, uma vez que um funcionário exerce exclusivamente o que lhe compete; e aumento de competitividade, tanto dentro da

própria organização, como noutras empresas do ramo, visto que os funcionários possuem boa formação e capacidades de trabalho adequadas à sua função.

- **II.3.4 Reflexão sobre a possibilidade de a organização alterar o tipo de departamentalização para aumentar a eficiência**

Segundo o documento “Função Organização”:

“As estruturas organizacionais que resultam do processo descrito podem ser classificadas em departamentalização. Departamentalização é o agrupamento em unidades lógicas, das funções que a organização necessita de executar para cumprir a sua estratégia. Departamentalizar significa escolher qual o formato que melhor se adequa a cada organização.” (p. 15)

Nos primeiros anos do ginásio Solinca, fruto de ainda não haver tantos estabelecimentos, havia apenas um responsável por cada zona de Portugal. Devido à elevada adesão nos primeiros tempos toda esta estratégia teve de ser ponderada e alterada, uma vez que era impossível uma pessoa ser capaz de gerir tanta informação de diferentes ginásios.

Atualmente, por cada ginásio há um responsável máximo denominado por Club Manager (CM), que deve ser capaz de gerir o dia-a-dia do clube, coordenando e fomentando a cooperação entre os elementos da sua equipa, no sentido de atingir os objetivos definidos centralmente e internamente.

Pelo que foi possível apurar, a organização não pretende voltar a alterar o tipo de departamentalização pelo menos a breve prazo, uma vez que tem superado as suas expectativas ano após ano e apresentado resultados justificatórios para que tal não seja necessário.

II.4 Controlo de gestão

- **II.4.1 Descrição dos principais sistemas de controlo de gestão da organização e suas características.**

Uma vez que não foi possível recolher informação relativamente a este tópico diretamente da nossa organização, propusemo-nos a realizar a avaliação tendo em vista outras empresas do mesmo ramo.

Os sistemas de gestão do Solinca visam, não só controlar o desvio dos resultados financeiros obtidos perante os propostos, mas também a satisfação dos clientes e o impacto das suas ações.

Tendo tanto objetivos a curto como a médio prazo, é necessário no Solinca ser versátil quanto às correções de cada um deles, sendo fundamental a pilotagem, orientação de comportamento dos trabalhadores e diálogo entre os responsáveis por cada cargo.

É tido em consideração o contexto social e comportamental envolvente, sendo assim possível apresentar um controlo mais eficaz do trabalho e progresso realizados até ao momento e uma avaliação dos próximos passos e objetivos mais concisa.

- **II.4.2 Avaliar os sistemas de controlo de gestão em função da sua filosofia e ênfase (tradicionais ou modernos).**

O Solinca segue as bases de uma organização complexa, com várias alterações à gestão moderna, o que nos permite assumir que o Solinca se trata de uma empresa moderna com propósitos contemporâneos.

Quanto à sua filosofia, a organização exerce um controlo de cima para baixo(top-down) na sua hierarquia sem auscultação das bases e gestores intermédios da organização, tendo sempre, desta forma, uma perspetiva limitada perante todos os resultados obtidos.

Também supomos, face aos objetivos do Solinca, que existe uma perspetiva ampla face à ênfase dos seus sistemas de controlo de gestão, uma vez que não só necessitam da análise de desvios e geração de relatórios, mas principalmente de um desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo.

- **II.4.3 Dar exemplos de KPI's utilizados na organização em cada um dos níveis de gestão e refletir sobre as diferenças.**

Como já foi referido anteriormente, o ginásio Solinca apresenta quatro níveis de gestão sendo eles gestores de topo, gestores intermédios, gestores de primeira linha e funcionários não gestores. Assim sendo, encontramos alguns indicadores que são utilizados na organização:

“Produtividade – o nome já diz muito, os lucros e a produtividade andam lado a lado, então faça a medição dela para entender o que está acontecendo em todo os setores;” (“KPI: 48 exemplos para aplicar na sua empresa | Blog CoBlue”)

Lucro – talvez o mais importante, tudo gira em torno dos lucros. Qualquer ação, indiferente do nível que atinge, serve para aumentar este número. Ou seja, se ele subir, algo funcionou!

Planeamento – planeamento deve ser sempre prioridade, isso inclui a sucessão de líderes e gestores da empresa;

Retenção de clientes – A diversidade no mercado dificulta na retenção, mas isso não deve ser visto como um problema, mas sim como uma meta;

KPI’s para gestores de topo: planeamento

KPI’s para intermédios: planeamento, lucro

KPI’s para gestores de primeira linha: planeamento, retenção de clientes

KPI’s para funcionários não gestores: planeamento, produtividade

Como pode ser observado, o critério de planeamento está presente em todos os níveis de gestão que reforça o quão importante é este fator para o sucesso da organização.

- **II.4.4 Identificação da utilização (ou não) de sistemas de informação na organização (ERP ou outros) e suas implicações.**

A organização Solinca Classic S.A. executa diversos sistemas de informação, entre eles CRM (Customer Relationship Management) e ERP(Entreprise Resource Planning). O CRM está evidentemente presente nos questionários realizados a clientes, com a finalidade de um maior controlo de qualidade, e na informação constatada nas inscrições de novos usuários para controlo de perfis de cliente. O sistema informativo ERP, por sua vez, é utilizado para organizar e apresentar o planeamento de aulas de grupo do ginásio. Está também presente no sistema informático, que permite a gestão da informação dos clientes, horários e afins.

Estes dois sistemas permitem, de forma clara, um maior controlo do perfil de cliente, e por esse mesmo motivo, um maior sucesso no Marketing da empresa, através de anúncios publicitários e campanhas. Estes dois métodos permitem uma maior organização dos dados dos clientes na base de dados do Solinca.

II.5 Direção e Gestão de RH

- **II.5.1 Descrição das abordagens e estilo(s) de liderança utilizados na organização e suas implicações para a organização.**

Quando falamos do Solinca Classic como uma organização pertencente à Sonae, podemos afirmar que se trata de um estilo de liderança participativo, uma vez que gestores de topo participam ativamente nas decisões da organização. Também os acionistas e stakeholders possuem um papel de relevo na tomada de decisões da organização.

Ao falar do Solinca como um conjunto de clubes/ginásios, caracterizamos a empresa como autocrática, uma vez que apenas o club manager e o membership de cada clube tomam decisões de relevo no clube em questão. Todavia, estas decisões raramente existem, uma vez que a empresa recorre a serviços terceiros em vários setores da estrutura organizacional (limpeza, lavandaria e funcionários externos como professores e instrutores).

- **II.5.2 Identificar as práticas de motivação utilizadas na organização do ponto de vista da análise da satisfação das necessidades e das recompensas e suas implicações para a organização.**

A abordagem deste tópico será analisada por base o website Solinca.pt e a análise de outras empresas no mesmo ramo, uma vez que a organização Solinca Classic S.A. não prestou qualquer resposta ao nosso contacto, tanto por via e-mail como chamada telefónica.

Iniciando esta abordagem pelas camadas superiores da organização, podemos supor que gestores de topo e a chefia de cada departamento recebem prémios anuais aquando certos objetivos da organização são alcançados. Já ao falar das camadas inferiores, funcionários de cada clube são "recompensados" quando certas métricas são cumpridas, seja ao longo do ano seja em campanhas específicas. Essas recompensas podem ser quantias monetárias, progressão

de carreira, entre outros benefícios. Além disso, todos os funcionários internos do clube contam ainda com formação adaptada à função que exercem na empresa, horários flexíveis, integração no grupo empresarial e estabilidade no desenvolvimento de carreira.

Estas recompensas provêm então do cumprimento de certas métricas estabelecidas pelos superiores, ou então em campanhas específicas, onde o principal fator é o número de novas adesões a um clube.

- **II.5.3 Identificar os principais processos de comunicação interna e externa e suas implicações**

A comunicação interna é uma área da comunicação que se dedica à transmissão de informação relevante dentro da organização de forma a que todos os colaboradores estejam alinhados com o plano estratégico do ginásio.

No Solinca existe uma reunião semanal com o intuito de manter atualizado tudo que aconteceu durante a semana e há uma reunião no final de cada mês com o objetivo de analisar e comparar com o mês anterior ou até mesmo com o mesmo mês do ano transato. Para além disto, muitas vezes existem reuniões motivacionais para os trabalhadores, uma vez que acreditam que ao terem os colaboradores motivados a produtividade será maior e mais eficiente.

Também utilizam whatsapp, email ou até mesmo a aplicação teams para a troca de informação, embora esta técnica não seja utilizada de forma recorrente. Muitas vezes na passagem de turno, o colaborador deixa escrito num papel, ou num bloco de notas no computador, com o que realizou ou não durante o seu turno, para que possa fazer no dia seguinte ou o colaborador que entrar em serviço possa ajudar o colega e realizar a tarefa.

Em suma, esta vertente é muito importante numa organização, uma vez que aplicando bem este conceito é possível aumentar a produtividade interna, visto que cada funcionário passa a entender melhor o seu papel dentro da empresa, a sua importância e o impacto que o seu trabalho gera nos resultados globais da organização. Facilita também a integração de novos colaboradores, porque um novo trabalhador que chega conhecendo a história do ginásio, sabendo as funções que deverá cumprir e sendo bem recebido pelos atuais colaboradores tende a se integrar mais facilmente.

Comunicação externa é a junção da publicidade, relações públicas, vendas pessoais e ferramentas de marketing direto que a empresa utiliza para comunicar com persuasão o valor do cliente e criar relacionamentos com os mesmos.

A publicidade é forma de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. Como por exemplo, outdoors, transmissões televisivas ou on-line, anúncios na internet, flyers, etc...

A promoção de vendas é o incentivo de curto prazo para incentivar a compra ou venda de um produto ou serviço, como é o exemplo das promoções ou cupões.

As relações públicas envolvem a construção de boas relações com os diversos públicos alvo da empresa, obtendo publicidade favorável, construindo uma boa imagem corporativa e gerindo rumores, histórias e eventos desfavoráveis.

A venda pessoal é a apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o objetivo de fazer vendas e construir relacionamentos com clientes.

O marketing direto envolve fazer conexões diretas com consumidores individuais cuidadosamente orientados para obter uma resposta imediata e cultivar relações duradouras com os clientes - através do uso de correio, telefone, televisão de resposta direta, e-mail e a Internet para se comunicar diretamente com consumidores específicos.

O Solinca tem uma comunicação discreta, mas eficaz. A comunicação externa torna-se mais efusiva, ativa e elaborada quando um novo produto/serviço ou ginásio é inaugurado. Fora estas ocasiões as principais preocupações estão centradas na gestão das redes sociais, opiniões e na reputação da empresa. O Solinca tem também por hábito patrocinar e envolver-se com eventos realizados pelos seus parceiros como é o caso do Continente.

- **II.5.4 Identificar as principais práticas de gestão de pessoas: qual a política de recursos humanos, como a organização recruta e seleciona pessoas, que programas de integração utiliza, que formação proporciona e como faz a avaliação de desempenho.**

A gestão de pessoas no Solinca Classic S.A. é feita por duas entidades: o departamento de Recursos Humanos (na empresa como um todo) e o Club Manager de cada estabelecimento (gere unicamente o seu estabelecimento).

De maneira a ter um maior controlo de gestão de pessoal, são seguidas práticas uniformizadas pela organização, que são compostas na sua maioria por métricas (KPI's) e relatórios de satisfação. Aquando o assunto é o recrutamento e seleção de novos funcionários, os principais aspetos a ter em conta por parte do Solinca são o nível de formação académico da pessoa (Licenciatura, Ensino Secundário, ETC.), experiência na área a desempenhar (sem experiência, 1 a X anos de experiência), capacidades de comunicação, orientação ao cliente, espírito de equipa e gosto pela área do desporto/fitness.

Um funcionário, após ser contratado, tem formação inicial e integração na equipa do clube, ou em caso de cargo de gestão, é integrado na equipa correspondente. Ao longo da vida profissional, irá ter formação contínua na área e progressão de carreira consoante o seu desempenho. O desempenho é avaliado de forma regular por métricas e relatórios de satisfação, e difere de função para função da organização.

(Esta informação foi obtida no website Solinca, na área de Recrutamento)

II. 6 Gestão Financeira

- **II.6.1 Balanço e Demonstração de resultados**

Contas Não Consolidadas	31/12/2021 EUR	31/12/2020 EUR	Demonstração de resultados	
	12 meses Qualificado SNC	12 meses Qualificado SNC	Proveitos Operacionais	16.008.326 18.968.893
			Volume de Negócios	14.580.235 16.990.778
			Custo de Matérias	n.a. n.a.
			Margem bruta	n.a. n.a.
			Outros custos operacionais	n.a. n.a.
			Resultados Operacionais	-5.016.964 -2.552.101
			Proveitos e Ganhos Financeiros	4.356 3.536
			Custos e Perdas Financeiras	2.852.263 2.954.862
			Resultados Financeiros	-2.847.907 -2.951.325
			Resultados correntes	-7.864.871 -5.503.427
			Imposto s/ o Rendimento do Exercício	6.105 -39.288
			Resultados Correntes Líquidos de Impostos	-7.870.976 -5.464.139
			Proveitos e Ganhos Extraordinários	n.a. n.a.
			Custos e Perdas Extraordinárias	n.a. n.a.
			Resultados Extraordinários	n.a. n.a.
			Resultado Líquido do Exercício	-7.870.976 -5.464.139
			Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	55.716 114.891
			Custos com o Pessoal	5.852.192 5.700.290
			Amortizações do Exercício	5.172.597 5.740.547
			Other operating items	9.944.786 9.965.266
			Juros suportados	2.852.263 22.676
Balanco				
Imobilizado	37.291.052	40.346.036		
Imobilizado Incorpóreo	41.729	62.721		
Imobilizado corpóreo	32.330.406	35.825.137		
Outros activos fixos	4.918.917	4.458.178		
Activo Circulante	14.436.769	14.097.994		
Existências	37.452	55.314		
Dívidas de Terceiros	155.844	71.320		
Outro activo circulante	14.243.473	13.971.360		
Depósitos bancários e Caixa	248.891	538.207		
Total do activo	51.727.821	54.444.029		
Capital Próprio	1.653.790	2.824.767		
Capital	1.248.198	6.712.448		
Outros capitais próprios	405.593	-3.887.681		
Passivo-MLP	37.786.929	39.511.694		
Dívidas a Terceiros-MLP	0	36.011.694		
Outro passivo-MLP	37.786.929	3.500.000		
Provisões	0	0		
Passivo-CP	12.287.101	12.107.569		
Dívidas financeiras-CP	0	4.679.982		
Outras dívidas a terceiros-CP	1.426.242	1.477.789		
Outro passivo-CP	10.860.859	5.949.797		
Total do capital próprio e do passivo	51.727.821	54.444.029		
Fundo de maneo	-1.232.946	-1.351.155		
Número de empregados	340	323		

• II.6.2 Analisar a evolução das principais rubricas

Fazendo uma análise da tabela relativa ao Balanço de 2021, tendo em conta os valores de 2020, constata-se que a empresa teve um valor total de Ativo de 51.727.821, menos 5.99% (54.444.029), redução do valor do Capital Próprio de 31,45% (de 2.824.767 para 1.653.790) e, por fim, uma diminuição do valor de Passivo de cerca de 3% (51619262, sendo 50074031 o valor do ano anterior).

Após o balanço, segue-se a análise da tabela de demonstração de resultados. Nesta constata-se que a empresa....., houve um aumento de prejuízo dos Resultados Operacionais de -2.552.101 para -5.016.964(-96.58%), assim como dos Resultados correntes de -5.503.427 para -7.864.871(-42.91%). Por fim, o valor dos resultados líquidos do período é idêntico aos Resultados correntes, uma vez que estes são negativos, não havendo impostos a pagar pela organização.

• II.6.3 Método dos rácios para avaliar o desempenho económico-financeiro da organização

A análise de rácios é, de forma simples, a comparação de dois números, valores numéricos monetários ou valores de quantidades.

Os rácios mais utilizados na análise financeira das organizações podem ser divididos em quatro grupos: estrutura de capital, rentabilidade, liquidez e de atividade.

Rácios de estrutura de capital

Consiste na forma como a organização se está a financiar, e dois dos rácios mais utilizados são o rácio de autonomia financeira que mostra a independência da organização face ao capital alheio e o rácio de solvabilidade que evidencia a proporção dos capitais investidos pelos sócios ou acionistas em função dos capitais investidos por terceiros. Podem ser calculados da seguinte forma:

$$\text{Rácio de autonomia financeira} = \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Ativo total}}$$

$$\text{Rácio de solvabilidade} = \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Passivo}}$$

$$= \frac{1653790}{51727821} \times 100 = 3,1\%$$
$$= 2,3$$

Rácios de rentabilidade

Baseia-se na capacidade de gerar resultados.

$$\text{Rácio de rentabilidade do capital próprio} = \frac{\text{Resultado líquido do período}}{\text{Capital próprio}}$$

$$\text{Rácio de rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Ativo total}}$$

$$\text{Rácio de rentabilidade operacional das vendas} = \frac{\text{Resultado operacional}}{\text{Volume de negócios}}$$

$$\text{Rácio de rentabilidade líquida das vendas} = \frac{\text{Resultado líquido do período}}{\text{Volume de negócios}}$$

$$= -6.211.081\text{€}$$

$$= -0,097$$

$$= -0,344\text{€}$$

$$= -0.54\text{€}$$

Rácios de liquidez

Medem a razoabilidade dos níveis de tesouraria da empresa e ajudam os gestores a antecipar problemas e a aproveitar oportunidades.

$$\text{Rácio de liquidez geral} = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$

$$\text{Rácio de liquidez reduzida} = \frac{\text{Ativo corrente} - \text{Inventários}}{\text{Passivo corrente}}$$

Rácios de atividade

Permitem às organizações avaliar a eficiência da gestão e a eficiência da utilização dos ativos postos à disposição da organização.

- **II.6.4 Comentário sobre a situação económica e financeira da organização**

Com os resultados dos rácios acima apresentados é possível retirar algumas ilações sobre a situação económica e financeira da organização.

Através do rácio de autonomia financeira concluímos que o Solinca tem uma enorme dependência da organização de terceiros uma vez que o capital próprio é muito baixo em comparação com o ativo total.

Para o rácio de solvabilidade obtivemos o valor 2,3 o que significa que o risco que os terceiros correm ao investir na organização é menor uma vez que a organização tem capital próprio suficiente para assegurar a cobertura do passivo.

Nos rácios de rentabilidade verificamos que todos os rácios estão negativos, mas muito perto de valores positivos o que ainda não é alarmante e ainda estão a tempo de serem resolvidos.

Em suma, verificamos que os valores no ano 2021 ainda não atingiram os valores de pré pandemia, ou sejam não foram os esperados, mas acreditamos que com os planos que estão a ser estruturados que vão conseguir a breve prazo.

II.7 Marketing

- **II.7.1 Identificação da ótica adotada pela organização**

Existindo tanto um aumento do número de pessoas a desejar fazer parte de um ginásio como do nível da oferta deste mesmo serviço, esta organização é obrigada a partir a informação exterior. Para esta finalidade, é necessária a identificação das necessidades e preferências de um mercado-alvo definido tendo em atenção a sua constante evolução, para após isso planear e executar os serviços que vão de encontro a estas mesmas de forma mais eficaz e rentável que a concorrência.

- **II.7.2 Segmento(s) de mercado e das suas características**

- **II.7.3 Identificação do posicionamento da marca e/ou dos produtos**

O Solinca é um nome bastante bem conhecido em Portugal. Isto deve-se à sua variedade de serviços, bem como a qualidade dos mesmos, presente em 34 clubes desde Viana do Castelo até Faro. As suas parcerias com a Sonae e Continente ajudam a organização tanto a evoluir na qualidade dos seus serviços e respetivos preços como na longevidade de clientes que as suas campanhas de marketing atingem. Desta forma, as pessoas sentem uma maior confiança pela marca ficando assim propícias a aderir e pagar pelo produto vendido.

- **II.7.4 Marketing-mix para um dos produtos/serviços da organização**

II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0

- **II.8.1 Tipo de operações de produção que a organização desenvolve**

Uma das principais características que por norma distingue o Solinca da concorrência é a diversidade de serviços. As expectativas são excedidas, pois, para além dos serviços fornecidos pelos ginásios convencionais, vários outros são aqui disponibilizados

- **II.8.2 Principais elementos da cadeia de abastecimento da organização**

- **II.8.3 Tipo de sistema produtivo adotado na organização**

O sistema adotado na organização é o por processo, porque para além de ser mais flexível caso seja necessário mudar algo, também existem secções homogéneas para cada tipo de atividade que o cliente deseja praticar. Existe o espaço dedicado à musculação mais dedicado ao ganho de massa muscular, o espaço para cardio para a perda de mais calorias ou ganho de resistência, estúdios para as diferentes aulas existentes no ginásio, como zumba, hiit, piscina também para aulas e para fisioterapia e, por último a zona de relaxamento muscular onde é possível frequentar sauna, banho turco e jacuzzi.

- **II.8.4 Relação entre a organização da produção com as opções de marketing**

O ginásio Solinca apresenta variados serviços e produtos aos seus clientes sendo alguns deles os seguintes:

1. Serviço de psicologia
2. Serviço de nutrição
3. Suplementação desportiva
4. Fitness
5. Spa
6. Roupas desportivas

O serviço de psicologia é um produto novo, inicialmente pouco conhecido pelo cliente e que cresce de forma lenta, devido à fase onde se encontra.

Relativamente à nutrição e consequentemente à suplementação desportiva são dois produtos cada vez mais utilizados nos ginásios, embora os consumidores ainda não utilizem com tanta frequência como a organização desejaria, sobretudo o público mais jovem. De forma a conciliar a o estado mental com o físico, como já foi referido anteriormente o Solinca apresenta diversas campanhas ao longo do ano com a marca Continente.

No que diz respeito aos produtos de fitness e spa, estão implementados há algum tempo no mercado e os consumidores já os conhecem e mesmo assim continuam a procurá-los e a usufruir deles, daí não se encontrarem numa fase de declínio. De reforçar que o ginásio procura promover aulas variadas seja em estúdios fitness ou mesmo na piscina de forma a ter uma variedade de aulas com equipamentos adequados a cada idade, como é o caso das atividades destinadas aos mais pequenos, Zumba Kids, Jump Kids, Yoga Kids e artes marciais.

Por último, a revenda de roupa desportiva não é um produto muito aderido pelos clientes, e por isso a organização deve implementar métodos de forma a conseguir rentabilizar este tópico.

- **II.8.5 Exemplos de KPI's de gestão de operações de produção na organização**

Alguns dos KPI's utilizados para afirmar a boa gestão de produção na empresa são nomeadamente:

1. Turnover - KPI que revela a quantidade de clientes que deixa o Solinca.

2. Taxa de retenção de clientes - KPI que indica a “lealdade” e satisfação dos clientes em relação aos serviços do ginásio.
 3. Receita por cliente - KPI que consiste em calcular o resultado da divisão da receita anual pelo número de clientes.
 4. Média de presença nas aulas de grupo - KPI que traduz a qualidade tanto das aulas como a compatibilidade dos seus horários com a disponibilidade dos respetivos utilizadores.
-
- **II.8.6 Tecnologias utilizadas para a recolha e tratamento de dados referentes à gestão das operações de produção**
 - **II.8.7 Exemplos da utilização das tecnologias da Indústria 4.0 nas operações de produção da organização**

Parte III – Conclusão

III.1 Conclusão

Durante a realização do trabalho implementamos alguns métodos que consideramos ser importantes para o sucesso deste relatório. No início de cada sprint fazíamos chamada via discord, duas vezes por semana, para sabermos o ponto de situação de cada um e ao mesmo tempo colocarmos todos os elementos a par de todas as informações obtidas. De reforçar que com o aproximar do final do sprint as chamadas passavam a ser diárias.

O grupo sentiu algumas dificuldades no contacto direto com o Solinca, uma vez que raramente respondeu aos nossos e-mails e quando respondeu foi passado 3 semanas. Para além disso, quando estivemos fisicamente no ginásio também não nos forneceram grande informação alegando que não tinham permissão para o fazer.

Após a realização deste trabalho, podemos concluir que o Solinca Classic presta serviços de qualidade, mostrando responsabilidade em tudo o que faz.

Contudo, este tem a possibilidade de melhorar e atingir uma posição mais elevada relativamente à concorrência e assim aumentar a sua quota de mercado. Para isso, deve adaptar os seus serviços às necessidades que os clientes atuais e potenciais procuram encontrar nestes mercados.

Depois da realização pormenorizada da análise interna da empresa podemos então concluir que a empresa reúne condições favoráveis e deve implementar novas estratégias. De seguida, com o estudo da análise externa, concluímos que o mercado do fitness está em grande crescimento, o que é um ponto bastante forte para o ginásio.

Por último, a empresa Solinca agrupa todas as condições para seguir com as estratégias delineadas e que estão a ser estruturadas para ser bem-sucedida.

III.2 Sugestões de melhoria

Referências

Bibliografia

De forma a ter maior credibilidade e rigor técnico nos assuntos abordados ao longo do relatório, usámos as seguintes fontes de pesquisa:

- Website Solinca
 - <https://www.solinca.pt>
- Base de Dados SABI
 - https://sabi.bvdinfo.com/version20221010/Report.serv?_CID=82&product=sabi_neo&SeqNr=0
- Relatório “Plano de Marketing do Solinca Health Club”
 - <https://pt.scribd.com/document/440475708/Analise-ao-Solinca-Health-Club>
- Website PORDATA
 - <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>
 - [https://www.pordata.pt/portugal/desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e+de+formacao+profissional+\(media+anual\)+total+e+por+sexo-58](https://www.pordata.pt/portugal/desempregados+inscritos+nos+centros+de+emprego+e+de+formacao+profissional+(media+anual)+total+e+por+sexo-58)
- Portal INE
 - https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0011166&selTab=tab0
- Relatórios de Estágio Profissional
 - <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/121432/2/343964.pdf>
 - <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74564/2/31514.pdf>
- Website Recrutamento Sonae
 - <https://recrutamento.sonaecapital.pt/go/Fitness/8542502/>

Anexos